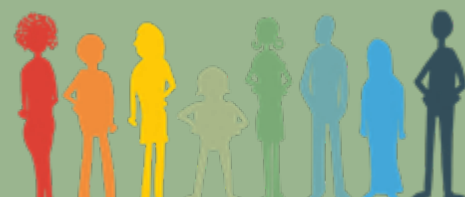


Verkenningrapport



HEO met regie naar verantwoordelijkheid



Vereniging Hogescholen

Verkenningrapport

HEO met regie naar verantwoordelijkheid

Inhoud

Voorwoord	4
Testimonial kerngroep	6
Uitgangspunt	8
Werkwijze	9
Uitkomsten van de zes themabijeenkomsten	10
<i>Thema 1</i> Nieuwe economische (waarde)systemen & transitie	11
<i>Thema 2</i> Technologisch burgerschap & brede vaardigheden	15
<i>Thema 3</i> Cross-overs en kansen in de sector	19
<i>Thema 4</i> Arbeidsmarktrelevantie in de sector HEO	24
<i>Thema 5</i> Versterken van kansengelijkheid met focus op doorstroom	28
<i>Thema 6</i> HEO-vraagstukken voor praktijkgericht onderzoek en verbinding met onderwijs	32
De uitkomsten samengevoegd in een SWOT-analyse	36
Kracht	37
Zwakte	38
Kans	39
Bedreiging	40
Adviezen	41
Adviezen op de zes thema's	42
1 Nieuwe economische (waarde) systemen& transitie	42
2 Technologisch burgerschap & brede vaardigheden	42
3 Cross-overs en kansen in de sector	43
4 Arbeidsmarktrelevantie in de sector HEO	43
5 Versterken van kansengelijkheid met focus op doorstroom	46
6 HEO-vraagstukken voor praktijkgericht onderzoek en verbinding met onderwijs	46
Specifieke adviezen	48
Positionering sector HEO	48
Macrodoelmatigheid	49
Het HEO heeft een sleutelpositie: de sector pakt regie en neemt verantwoordelijkheid	51
A Arbeidsmarktrelevantie : Kwaliteit voor kwantiteit	51
B Het Landelijke Opleidingsprofiel	54
C Studentsucces	57
D Praktijkgericht onderzoek	58
Overzicht	61
Bijlagen	62
A Facts & Figures	63
B Opleidingsportefeuille HEO	69
C SWOT figuur	70
D Proces HEO-verkenning	71
E Geraadpleegde bronnen	74

Voorwoord

De verkenningcommissie Hoger Economisch Onderwijs (HEO) is op 30 september 2020 geïnstalleerd en werd direct een voorbeeld van het nieuwe werken; COVID-19 had impact op de samenleving én op de commissie. Deze verkenning is tot stand gekomen zonder dat de commissieleden elkaar fysiek hebben ontmoet. Alle vergaderingen en overleggen hebben op afstand plaatsgevonden en dat geldt eveneens voor alle themabijeenkomsten. Dit verliep buitengewoon soepel en dat verdient een compliment voor de commissieleden, de secretarissen, de deelnemers aan de themabijeenkomsten en velen die aan deze verkenning een bijdrage hebben geleverd.

Behalve tijdens de coronacrisis vond deze verkenning ook plaats onder een ander dominant gesternte: het heersende beeld dat HEO-opleidingen een beperkt arbeidsmarktperspectief zouden kennen en er meer gestuurd moet worden om studenten te bewegen zich in te schrijven voor tekortsectoren als techniek en zorg. Dit beeld wordt kenbaar gemaakt in o.a. het adviesrapport 'Wissels om' van de Commissie Van Rijn (2019), de beleidsreactie en de kamerbrieven van OCW over 'Toegankelijkheid hoger onderwijs' en 'Macrodoelmatigheid hoger onderwijs'.

Het HEO is groot, divers en veelomvattend. Het is de grootste sector binnen het hbo met meer dan 37% van alle hbo-studenten binnen zijn opleidingen. De opleidingen variëren onderling sterk, zowel qua inhoud, aard (smal en breed), als omvang. Een dertigtal opleidingen geven de sector economie kleur, waaronder: Accountancy, Commerciële economie, Leisure, Logistiek, Rechten, Communicatie, Vastgoed, Facility Management, Toerisme, Europese Studies, Ondernemerschap en Retail Management. De opleidingen in de sector hebben als gemene deler dat zij opleiden tot beroepsprofessionals en beroepsbeoefenaren die vanuit ondersteunende en leidinggevende posities veranderingen en verbindingen in hun werkomgeving initiëren en borgen. En daarmee een sleutelpositie innemen in de grote maatschappelijke vraagstukken waar de praktijk mee wordt geconfronteerd.

De verkenningcommissie ontmoette een sector die zich bewust is van haar sleutelpositie en daarmee gepaard gaande maatschappelijke verantwoordelijkheid. De sector herkent ook haar toenemende bijdrage aan het maatschappelijk verdienvermogen en levert daarvoor de kennis en kunde en de specialismen die nodig zijn voor nieuwe verdienmodellen. Dat gebeurt in een complexe wereld die wordt gekenmerkt door grote nationale en internationale ontwikkelingen. De wens om opleidingen verder te blijven verbeteren, verbinden met andere opleidingen en flexibel in te richten naar de regionale, nationale en internationale arbeidsmarktbehoefte wordt breed gedragen. Dit beeld past bij de wensen van het afnemend veld; de sector wordt door de omgeving van de opleidingen (vo-, mbo-, en wo-opleidingen, collega-instituten, externe dienstverleners, NVAO, CDHO, ROA, DUO, etc.) en bedrijven getypeerd als belangrijke pijler voor alle maatschappelijke, economische en sociale transitie waarin de samenleving zit en zal terechtkomen. Dit afnemend veld vraagt om meer responsiviteit op actualiteit en om minder traditionele opleidingsvormen.

De maatschappelijke uitdagingen zijn groot en zullen zich komende jaren manifesteren in de bedrijfsvoering bij alle typen bedrijven en instellingen, zowel groot als klein. Naast werknemers zullen ook zelfstandigen hieraan een bijdrage leveren. Thema's zoals klimaat en milieu, duurzaamheid, gezondheid, demografie, veiligheid en inclusieve samenleving hebben impact op de bedrijfsvoering en vragen om nieuwe visies op verdienmodellen en andere waardesystemen. Deze thema's worden voortgestuwd door digitalisering en technologisering met o.a. de opkomst van social media, big data, artificial intelligence, robotisering, internet of things, cyber security. Dit vraagt om afgestudeerden met vaardigheden die hierop aansluiten, die lef hebben en zelfstandig en ondernemend kunnen werken. De bedrijven en instellingen doen een beroep op het HEO om hier invulling aan te geven. Het arbeidsmarktperspectief wordt daarbij niet kwantitatief maar kwalitatief geduid: er is volop plek voor HEO-professionals met deze kennis en vaardigheden.

HEO-afgestudeerden gaan sturing, leiding en ondersteuning geven aan de bij voortdurende veranderende keuzes binnen bedrijven en instellingen. 21st century skills zijn daarbij onontbeerlijk, maar ook een stevig kennisfundament hoort daar bij. En het vermogen het kennisfundament uit te breiden met nieuwe ideeën en inzichten passend bij de omstandigheden. Opleidingen moeten zich blijvend aanpassen en flexibel zijn om het kennisniveau en de vaardigheden van de student meer toe te rusten op de veranderingen en maatschappelijke vraagstukken. Samenwerking met het bedrijfsleven, cross-overs tussen opleidingen, digitalisering en een steviger praktijkgericht onderzoeksbeleid zijn daarbij belangrijke hulpmiddelen. Er zal ruimte moeten komen opleidingen snel te kunnen aanpassen, de keuzeruimte van de student te vergroten en de student te begeleiden naar de arbeidsmarkt. Aandacht voor en invulling van opleidingen in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is noodzakelijk.

Het beeld dat zich in deze verkenning aftekent is ambitieus en vraagt om veel zelfreflectie, veranderkracht en zelfregie bij de opleidingen en binnen de hogescholen. De commissie realiseert zich dat er een grote diversiteit is tussen de hogescholen en de opleidingen. De verkenningcommissie gunt met haar kritische blik en sterk richtinggevende adviezen alle HEO-professionals de gewenste kwalitatieve impuls om daarmee het proces van verandering en vernieuwing te ondersteunen en hoopt daarbij een niet te remmen proces in gang te zetten wat de zichtbaarheid en impact van deze sector verder laat toenemen.

Michaël van Straalen

Voorzitter verkenningcommissie HEO

Testimonial kerngroep

Deze HEO-verkenning kenmerkt zich doordat er met heel veel stakeholders is gesproken. Die blik van buiten naar binnen is cruciaal voor een domein dat opleidt voor een zeer divers werkveld met gespecialiseerde en ook brede opleidingen. Er is een zorgvuldig proces doorlopen waarin de vele bij het hoger economisch onderwijs belanghebbende partijen een bijdrage hebben geleverd.

Het werkveld spreekt waardierend over de belangrijke rol die studenten en alumni uit het HEO decennia lang spelen bij veranderingen en ontwikkelingen bij overheid, bedrijven en instellingen. Zij zien deze rol als gevolg van grote maatschappelijke vraagstukken waar we als samenleving voor staan alleen maar aan belang toenemen. De invloed van technologisering en digitalisering wordt daarbij steeds groter. Hogescholen spelen dan ook een belangrijke rol in het vergroten van kennis en vaardigheden van niet alleen onze studenten maar ook van onze medewerkers op dit vlak. Deze toekomstgerichte blik op nieuwe rollen voor studenten en alumni geeft hogescholen handvatten om curricula te (her)ijken en ook om vast te stellen waar er nog lacunes zijn en wellicht ook waar er bijstellingen van het portfolio overwogen kunnen worden.

Daarnaast heeft de verkenning nadrukkelijk gekeken naar de uitdagingen die zowel regionaal, nationaal als internationaal voorliggen. De verkenning heeft een beeld geschetst waardoor duidelijk wordt welke bijdrage het HEO daarbij kan gaan leveren. De belangrijke, verbindende rol die studenten en alumni bijvoorbeeld kunnen spelen in de regionale ecosystemen wordt herkend en erkend, inclusief de verbinding van regio's op nationaal en internationaal niveau. Het gegeven dat ondernemerschap en het acteren in een internationale context heel nadrukkelijk worden genoemd doet recht aan hetgeen deze sector toevoegt aan het hoger onderwijs in Nederland.

De sector kenmerkt zich naast een aantal gemeenschappelijke aspecten ook door een grote diversiteit. De diversiteit van de beroepenvelden die door de opleidingen worden bediend maakt dat niet alleen sprake is van een breed pallet aan economische opleidingen, maar ook dat de adviezen van de commissie recht moet blijven doen aan de verschillen die er tussen bijvoorbeeld een opleiding Accountancy en Hotel Management bestaan. Het verkenningsrapport is er in geslaagd om met behoud van deze breedte toch met aanbevelingswaardige adviezen te komen waarmee de kracht van de sector de komende jaren versterkt kan worden.

De HEO-sector kenmerkt zich door relatief veel studenten met verschillende culturele en sociaal-economische achtergronden en heeft in dit opzicht een emancipatoire functie. Er is verbetering nodig van de doorstroom, zowel binnen het hbo als ook van mbo naar hbo. Ook studentsucces vraagt in dit kader aandacht van hogescholen. De aanbevelingen die op dit punt in het rapport zijn opgenomen zijn dan ook waardevol.

De verkenning benoemt de accenten waar de sector de komende jaren mee aan de slag moet en geeft daarbij goede adviezen voor doorontwikkeling van onderwijs en praktijkgericht onderzoek. De noodzaak hiervan is groot en vraagt (bestuurlijke) verantwoordelijkheid om binnen de soms als knellend ervaren kaders van opleidingen de ruimte op te zoeken. Met lef en moed! Wij pakken die handschoen graag op.

*Zakia Guernina
Yvonne de Haan
Erica Schaper
Luc Verburgh*

"Economie is breder dan alleen vermeerdering BNP. Bij alle opleidingen moeten sociale en circulaire business modellen centraal staan. We gaan van transactiewaarde naar transitiewaarde. Dit denken moet in het onderwijs beginnen."

Uitgangspunt

De HEO-opleidingen hebben een bijzondere positie binnen het hbo. Het is de grootste hbo-sector en kent een grote diversiteit aan opleidingen en studenten. Zowel qua (culturele) achtergrond als qua motivatie van deze studenten. Alle opleidingen hebben een stevige verankering in het werkveld en leiden studenten op die invulling en richting gaan geven aan maatschappelijke veranderingen. HEO-studenten worden gekenmerkt door een brede achtergrond. Naast studenten met een havo- of vwo-vooropleiding is een groot deel afkomstig uit het mbo. Het HEO kenmerkt zich ook door een substantiële groep studenten met een niet-westerse migratieachtergrond. De toekomstige HEO-professional groeit op in een 24-uurseconomie waar internet en sociale media een prominente rol innemen. Deze professional hecht waarde aan doorgroeimogelijkheden in de werkomgeving, aan goede onderlinge samenwerking en balans tussen werk en privé. Leven Lang Ontwikkelen wordt essentieel gevonden.

Negentien hogescholen bieden opleidingen in de sector economie. In het spectrum van associate degree (Ad)-bachelor-master worden er in 2020 75 unieke opleidingen aangeboden (voltijd-deeltijd-duaal), waarvan 31 bacheloropleidingen, 31 Ad-opleidingen en 13 masteropleidingen. Kijkend naar de HEO-ingeschrevenen is in de periode 2016-2020 sprake van een geleidelijke stijging: de groei van het aantal Ad-opleidingen en de studenten daarin is het grootst, maar procentueel stromen verreweg de meeste studenten in de bacheloropleiding in. De sector economie heeft naast de sector techniek de meeste Ad-opleidingen. De instroom in de Ad's betreft 10,1% van de totale HEO-instroom (en 5,1% van het totaal aantal inschrijvingen sector economie) en de instroom in de master 1,5% (en 0,5% van het totaal aantal inschrijvingen sector economie). Zie de bijlagen voor het HEO-opleidingsportfolio en Facts & Figures.

De commissie is gevraagd het bestuur van de Vereniging Hogescholen (VH) te voorzien van advies over het HEO aan de hand van drie kernvragen:

- Wat zijn de belangrijkste inhoudelijke ontwikkelingen in het HEO-werkveld?
- Hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt zich per domein, zowel regionaal, nationaal als internationaal?
- Wat betekent dit voor de inhoud en aanbod van de opleidingen?

Omdat de sector HEO breed is, zijn er zes thema's geïdentificeerd om richting te geven aan de diversiteit van de vraagstukken. De zes thema's hebben een opbouw zodat ze elkaar kunnen verdiepen.

- 1 Nieuwe economische (waarde)systemen & transitie
- 2 Technologisch burgerschap & brede vaardigheden
- 3 Cross-overs en kansen in de sector
- 4 Arbeidsmarktrelevantie in de sector HEO
- 5 Versterken van kansengelijkheid met focus op doorstroom
- 6 HEO-vraagstukken voor praktijkgericht onderzoek en verbinding met onderwijs

Zie voor nadere toelichting het verdiepingsdocument 'Samenhang en achtergrond thema's'.

Werkwijze

De verkenning is door de verkenningscommissie in samenwerking met het sectoraal adviescollege (sac) en dagelijks bestuur van de sectorraad HEO verdiept tijdens bijeenkomsten vanuit onder andere bovenstaande zes thema's met vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt, bestuurders (waaronder een kerngroep van vier bestuurders) van de HEO-opleidingen, beleidsmakers, studenten, lectoren en de opleidingen. Deze bijeenkomsten kenden elk een deelname van 30-60 deelnemers en experts van diverse achtergronden, in totaal 220. De opbrengsten zijn tussentijds door de verkenningscommissie besproken met vertegenwoordigers uit het HEO-onderwijsveld (waaronder bestuurders, sectorraad HEO, sectoraal adviescollege HEO) en over meer specifieke onderwerpen met de voorzitters van de landelijke opleidingsoverleggen (loo's). De commissie heeft op basis van alle input, aangevuld met literatuuronderzoek, relevante kamerbrieven, eerdere rapportages en beschikbare data, haar verkenningsrapport opgebouwd en haar adviezen geformuleerd.

Bij dit verkenningsrapport horen tevens zeven verdiepingsdocumenten die afzonderlijk leesbaar zijn en dienen als handreikingen en nadere onderbouwing bij de adviezen van de commissie:

- 1 Bevorderen studentsucces: Integraal werken op basis van beïnvloedbare factoren
- 2 Macrodoelmatigheid
- 3 Versterking praktijkgericht onderzoek HEO: Naar een duurzame economie en nieuwe waardesystemen
- 4 Samenhang en achtergrond thema's, inclusief verslagen themabijeenkomsten
- 5 Handreiking opbouw Landelijke Opleidingsprofielen (LOP)
- 6 Handreiking indicatoren per opleiding
- 7 Handreiking CALOHEE: Opleidingsprofielen verankeren in een internationale context

Uitkomsten van de zes themabijeenkomsten

Uit de themabijeenkomsten zijn de volgende conclusies gekomen.



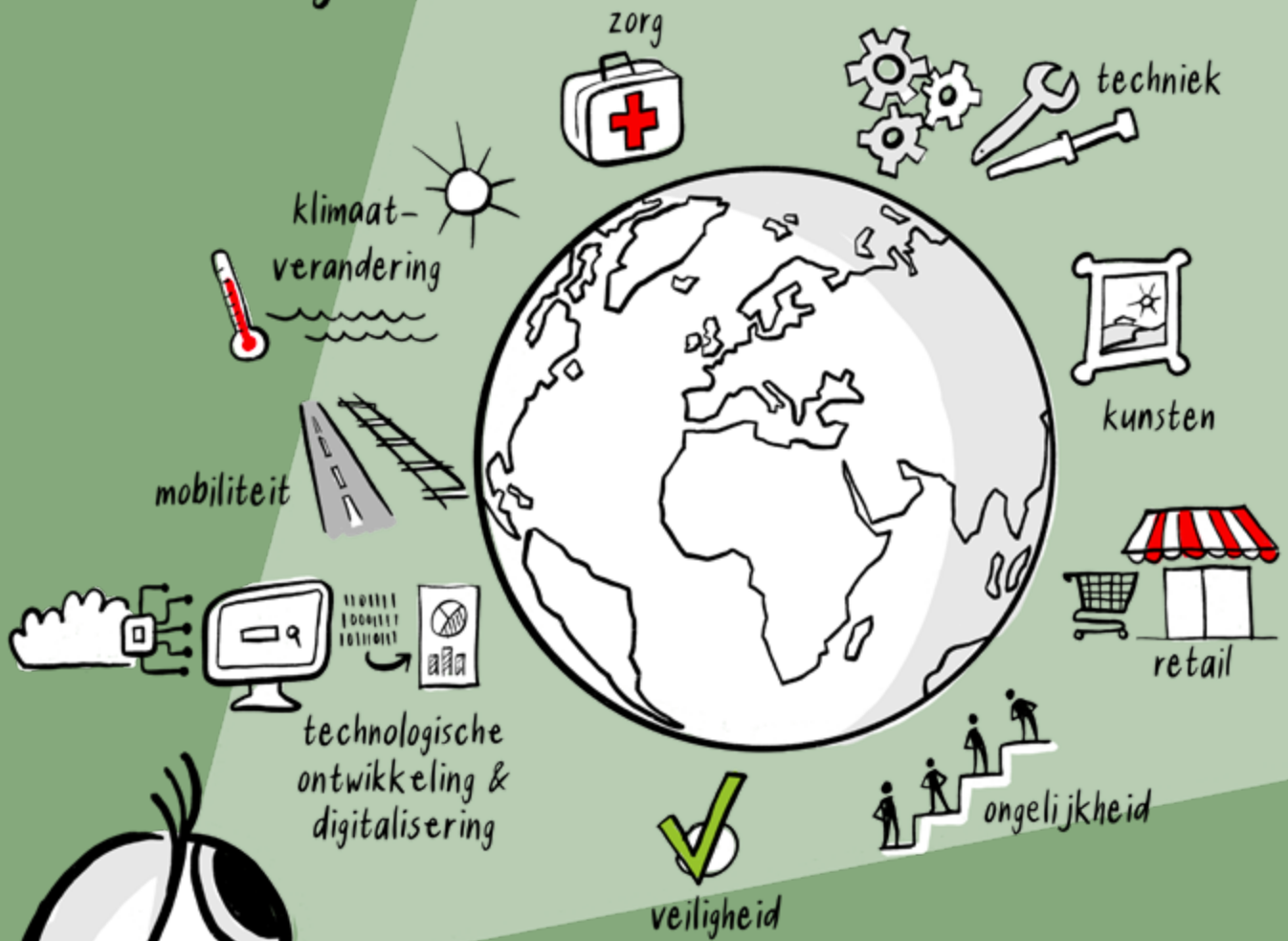
Thema

1

Nieuwe economische (waarde)systemen & transitie

"Van welvaart naar welzijn"

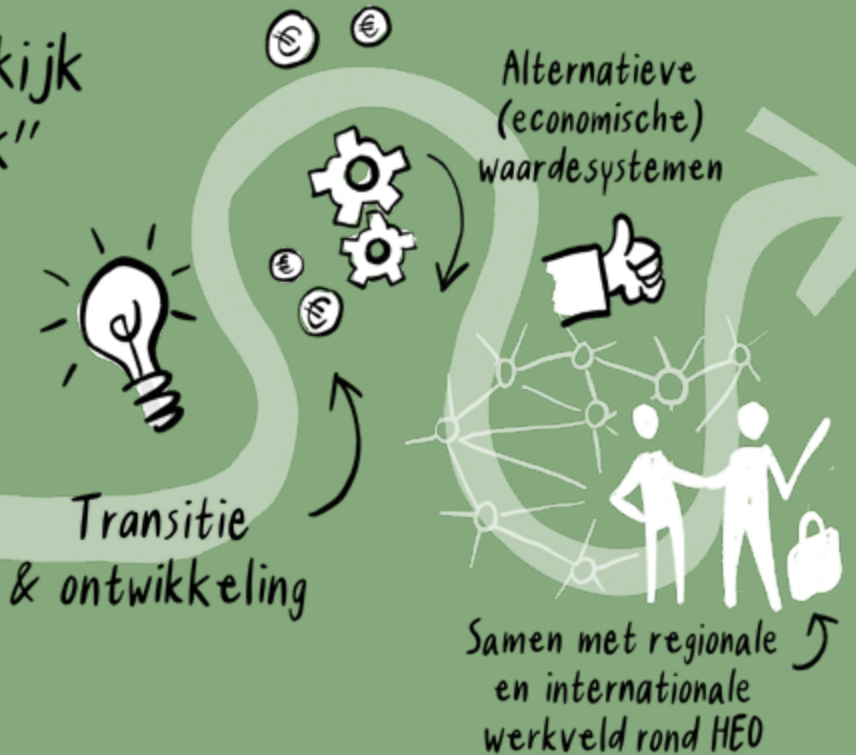
Vraagstukken wereldwijd & maatschappelijke transitie



"Integrale kijk & aanpak"



HBO-professionals:
"change agents"



Er dient zich een transitie aan in het economisch denken en nieuwe waarden dienen zich aan in de maatschappij. Nieuwe economische waarden benadrukken het hebben van een mondiaal moreel kompas. Het besef dat bronnen niet onuitputtelijk zijn draagt bij aan een focus op duurzaamheid en circulariteit. Mondiaal zijn de sustainable development goals gedefinieerd, maatschappelijke opgaven die spelen in Nederland en de rest van de wereld. Wij zijn onderweg naar een samenleving met meer aandacht voor milieu- en welzijnsaspecten, waarin inclusie noodzakelijk is en waarin nieuwe economische waardesystemen worden gevraagd. Nieuwe veiligheidsvraagstukken ontstaan en de juridisering van de samenleving neemt toe. Het werkveld verwacht van afgestudeerde HEO-studenten dat zij deze nieuwe ontwikkelingen ondersteunen en daar sturing aan geven met instandhouding van de prestaties en het (maatschappelijk) verdienvermogen van organisaties. Het HEO zal de gevolgen van deze maatschappelijke vraagstukken voor organisaties en de beroepspraktijk in haar opleidingen en praktijkgericht onderzoek een centrale plaats moeten geven. Met daarin voldoende gereedschap voor studenten om op een zinvolle wijze bij te dragen aan deze transities. Waarbij een professional kan functioneren in de huidige economie en tevens kan groeien naar het ontwikkelen en toepassen van nieuwe economische waardesystemen.



Meervoudige waardecreatie

Binnen de HAN University of Applied Sciences vervult het Centrum Meervoudige Waardecreatie een belangrijke sleutelpositie in de verbinding naar het werkveld. Studenten uit de minor en masteropleiding Circulaire Economie werken structureel voor opdrachtgevers aan innovatievraagstukken op het brede gebied van duurzame transitie en meervoudige waardecreatie. Dit doen zij vanuit de vraag in de markt voor overheden en ondernemers in het MKB en in het grootbedrijf. Bij de uitvoering van de onderzoekopdrachten en analyses werken de studenten in multidisciplinaire teams, waarmee zij niet alleen een praktische bijdrage leveren aan antwoorden voor complexe transitievraagstukken maar ook leren samenwerken met studiegenoten uit andere disciplines. Veel opdrachten worden uitgevoerd op locatie bij de ondernemers en in innovatiehubs, zoals De Steck in Doetinchem. Een groot voordeel van het werken op dergelijke locaties is dat studenten er op een 'natuurlijke' manier in contact komen met ondernemers en andere werkveldpartners. Op deze manier ontstaat er een waardevolle symbiose tussen de student-onderzoekers, hun begeleiders en het werkveld en draagt deze handelswijze bij aan interessante vormen van kruisbestuiving en innovatie.

Frank Croes

*Programmamanager Circulaire Economie, Centrum Meervoudige Waardecreatie,
HAN University of Applied Sciences*

2

Thema

Technologisch
burgerschap & brede
vaardigheden

"Het belang van brede vaardigheden wordt steeds groter"



21ste eeuwse vaardigheden



"internationaal verbonden digitale samenleving"



verdwijnen en verschijnen van rollen, taken en beroepen

?
"Omgaan met onzekerheid"

↩
"Responsief"



➔
"Zelfstandigheid en autonomie"

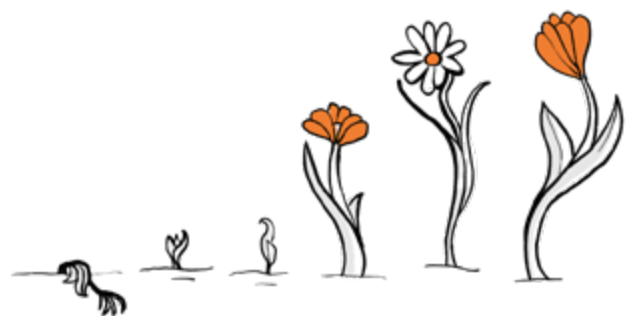
"Kunnen werken in chaotische niet-gestructureerde omgevingen"



"Technologisch burgerschap"

Onder andere door de coronapandemie is de digitalisering van de samenleving versneld. De technologische ontwikkelingen (robotisering, AI, digitalisering, big data) leiden tot andere werkwijzen en organisatievormen. Er ontstaan nieuwe beroepen en rollen en een deel van de bestaande beroepen verdwijnen. Geografische grenzen zullen verder vervagen en dat vraagt een andere inrichting van organisaties.

De digitale en technologische veranderingen vragen om andere professionals van de sector HEO. Werkgevers, zowel publieke als private, hebben een beeld van de vaardigheden die hun toekomstige werknemers moeten bezitten. Dat beeld is niet statisch en wordt aangepast aan de omstandigheden. Werkgevers weten dat de ontwikkelingen in het heden de opmaat zijn voor de veranderingen in de toekomst. Zij geven daar invulling aan door nieuwe diensten aan te bieden, producten te ontwikkelen en hun organisaties aan te passen. Daarbij is veel onbekend, maar zeker is dat de kennis en vaardigheden van HEO professionals moeten aansluiten bij deze ontwikkelingen. Organisaties verwachten dat afgestudeerden kennis en weerbaarheid hebben om met de risico's van digitale technologie om te gaan. Dat ze de kennis meebrengen over de impact van technologisering en digitalisering op de organisatie en de praktijk. En dat ze de vaardigheden hebben om de mogelijkheden en kansen voor organisaties en verdienmodellen van de zich steeds verder ontwikkelende technologie en digitalisering toe te passen. Het Rathenau Instituut vat dit samen onder de term technologisch burgerschap.



Focus op verschijnwerk en waak voor verdwijnerk

In januari vorig jaar had niemand iets gehoord over COVID-19, oftewel corona. In snelle vaart moest de hele wereld op afstand werken, is digitalisering van organisaties in een versnelling gekomen. De impact op organisaties is enorm. Traditionele werkprocessen werden vervangen en traditionele werkzaamheden en functies die daarbij passen ook. Maar wat doen we met al die veranderingen na deze crisis? Wat moeten al deze medewerkers gaan doen, waarvan het werk weggevallen is? Wat moeten we met al die opleidingen doen die traditionele beroepen nog ondersteunen? Vele organisaties hebben programma's ingericht om hiermee om te gaan. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) heeft door Robotic Process Automation (RPA) geleerd om Verklaring Omtrent Gedrag (VOG's) door een robot te laten afhandelen. Maar wat gebeurde met medewerkers die niet meer nodig waren? DJI heeft medewerkers omgeschoold om met deze RPA-ontwikkeling te kunnen omgaan. Een aantal van hen zijn nu RPA beheerder geworden of configureren nieuwe oplossingen met deze software robots. Zijn deze medewerkers allemaal ICT-professionals? Nee in tegendeel, velen hebben geen technische achtergrond, maar kennen de oude primaire processen heel goed. Andere medewerkers zijn klaargestoomd om elders binnen de organisatie werkzaam te zijn. De HEO-sector zou moeten nadenken hoe ze deze veranderingen vanuit kennis en kunde kan ondersteunen, maar ook hoe studenten meer wendbaar te kunnen inzetten in nieuwe functies die in de toekomst gaan verschijnen.

Mo Jaber El Meftahi

Stedelijk directeur Gemeente Amsterdam voormalig directeur I-Interim Rijk en commissielid HEO-verkenning

Thema

3

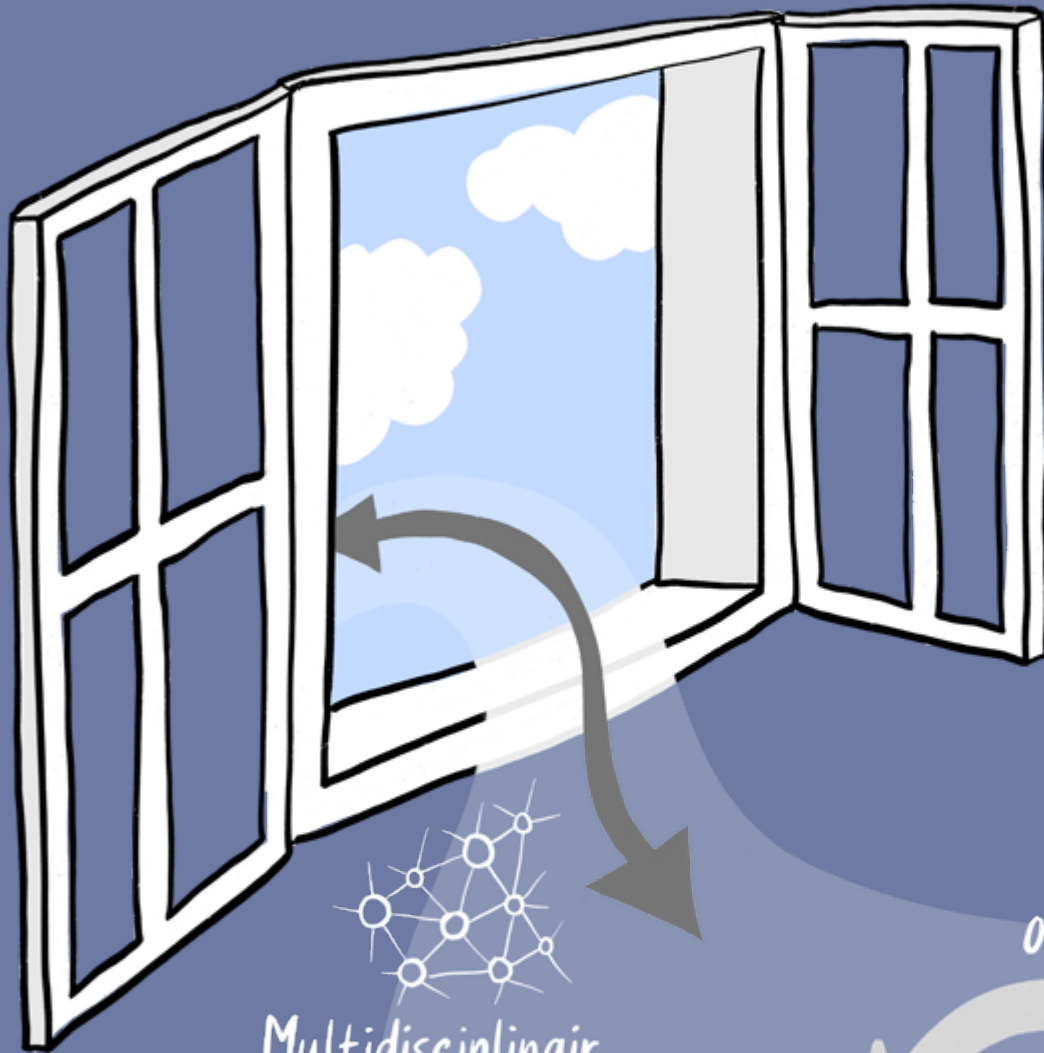
Cross-overs en kansen in de sector

"Van buiten
naar binnen
en vice versa"



"Sectoroverstijgend
werken en leren"

"Vanuit elke sector
ook economisch te kijken"



Multidisciplinair,
open & verbonden

"Grenswerker" of
"change-agent"

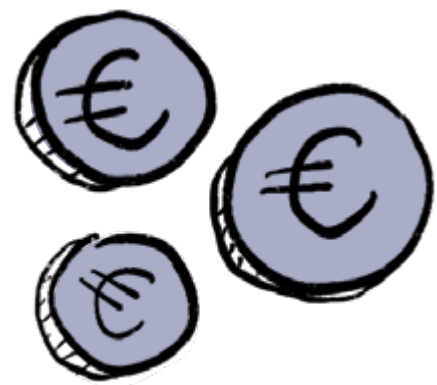
"werken op grensvlakken
tussen sectoren en
traditioneel gedefinieerde
beroepen binnen sectoren"

"Hybride
onderwijs"



"Praktijkmensen in
het onderwijs zetten
en andersom"

In een maatschappij die internationaal en digitaal is verbonden, is er veelal geen heldere afbakening tussen sectoren en worden waardeketens transparanter en korter. Organisaties moeten sneller kunnen bewegen op dit (inter)nationale toneel. Dat leidt tot behoefte aan leiderschap om organisaties hierop in te richten. Het toepassen van de kansen die nieuwe technologieën bieden, leren van andere sectoren, een outside-in perspectief organiseren, samenwerken en innoveren, dit alles tezamen verhoogt de kansen voor organisaties op de lange termijn. Vanuit cross-overs kunnen leren, denken en werken, zal voor HEO-professionals steeds belangrijker worden. Het HEO heeft een sleutelpositie in de samenleving en beroepspraktijk en kan via cross-overs stimuleren, inspireren en waarde toevoegen. Het HEO-opleidingsaanbod zal hierop moeten worden aangepast.



Cross-over zorg, leefomgeving en economie

Andrea Möhn, architect en directeur van AM_A heeft een herontwerp gemaakt voor de leefruimte van een bewoner met een verstandelijke beperking die zeer agressief gedrag vertoonde in een instelling. Het was een interventie in het leven van een mens, zijn familie en een zorgorganisatie die zowel esthetische, sociale, humane als economische waarde creëerde.

De bewoner botst regelmatig met de wereld om hem heen, omdat hij die vaak niet begrijpt. Zijn leefruimte was vandalismebestendig en zielloos; zware materialen, vastgezet meubilair en buiten een hoog stalen hek. Het ging niet goed met hem. Er waren regelmatig incidenten met begeleiders en het familiecontact was beperkt omdat de aanblik voor sommigen onverdraaglijk was.

Een nieuwe aanpak voor een fysieke omgeving die op maat gesneden was heeft dat veranderd. Door te luisteren, observaties en persoonlijk contact heeft Andrea Möhn met het zorgteam ontworpen. Uitgangspunt was aansluiting bij de persoonlijke voorkeuren van een man met de beleving van een kind: het boeren buitenleven. Alles werd mooi, fris en nieuw en toch vandalismebestendig. Warme kleuren, fotowand van het platteland en massief eikenhouten meubelen. Buiten een houten tuinhek met doorkijkjes en een open doorgang naar andere tuinen.

De interventie bleek een groot succes. De bewoner is blijer en rustiger en er is een enorme afname van incidenten, schade en kosten. Familie, begeleiders en bestuurders zijn buitengewoon positief. Architectuur ondersteunt daarmee de kwaliteit van leven en zorgverlening én de financiële waarde. Inmiddels zijn de jaarlijkse besparingen door de afname van reparaties en begeleidingsintensiteit opgelopen tot €180.000,- en was de verbouwing snel terugverdiend. Maar heeft men wel eerst een investering durven doen. Zo kunnen HEO-professionals die multidisciplinair leren denken en werken en de moed en het lef hebben om cross-overs toe te passen en voorfinancieren meervoudige waarde creëren voor de samenleving.

Mark Mobach

Lector facility management Hanzehogeschool Groningen en commissielid HEO-verkenning en Andrea Andrea Möhn, architect en directeur van AM_A

Testimonial Sociaal juridische dienstverlening

‘Met het solliciteren voor een functie na mijn afstudeerfase heb ik gemerkt dat bedrijven geneigd zijn om ‘gelijksoortige denkers’ aan te nemen. Men leek een bepaalde (voor)opleiding in gedachten te hebben. Als je dan een andere opleiding hebt gedaan, dan wordt daarop geanticipeerd en sta je al zo goed als buitenspel. Dan is de aanname dat je te veel ‘anders’ denkt, te veel buiten het gebruikelijke functieprofiel.

In opleidingen wordt al lang benadrukt dat er meer is dan puur het eigen vakgebied: samenwerken met studenten van verschillende specialisaties en diverse branches is vaak een verplicht en zeer zinvol onderdeel van de opleiding. Je leert je expertises te combineren, elkaar te benutten en van elkaar te leren om tot een zo goed mogelijk eindresultaat te komen: interdisciplinair, integraal/ cross-sectoraal werken.

Mijn ervaring is bijvoorbeeld dat ik met mijn juridische opleiding en specialisaties vaak goed uit de voeten kan binnen diverse branches, maar bij sollicitaties wordt vaak aangenomen dat ik toch ‘te juridisch’ denk. Dit is jammer, want juist door mijn ervaring met interdisciplinariteit maak ik me relevante kennis van een ander vakgebied snel eigen en neem ik mijn eigen expertise mee. Als HEO-professional kan ik juist uit de voeten binnen verschillende branches.

Ik denk dat het bedrijven enorm veel oplevert als ze breder opgeleide mensen omarmen en de bredere kennis van jonge professionals vertrouwen, waarderen en faciliteren.’

Janneke Ongering-Kiwiet

Afstudeerstudent Sociaal Juridische Dienstverlening, Kenniscentrum Noorderruimte, Hanzehogeschool Groningen

Thema

4

Arbeidsmarktrelevantie in de sector HEO

"Economisch domein bedient brede en sector-overstijgende arbeidsmarkt. Wereldwijd!"



"Duurzame bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken"



"Ondernemerschap"



"Gericht op brede beroepspraktijk"



"Circulair & duurzaam"



De HEO-opleidingen hebben een verantwoordelijkheid om professionals af te leveren die passen binnen de arbeidsmarkt, en die zich binnen de arbeidsmarkt verder gaan en blijven ontwikkelen. Het eerste vraagt goede verbondenheid met het afnemend veld en de daar zichtbare ontwikkelingen, het tweede vraagt zicht op en inzicht in de brede maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen op zowel nationaal, regionaal als internationaal vlak. En, niet in de laatste plaats, vraagt het van de verantwoordelijken voor de opleidingen een doorlopend open en onderzoekende houding ten opzichte van veranderingen. Het sterker inzetten op een hybride leeromgeving en de aanwezigheid van hybride docenten kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

De arbeidsmarkt ontwikkelt zich snel. De veranderingen worden zichtbaar door vergaande automatisering, digitalisering, internationalisering. De verwachtingen van werkgevers en werknemers veranderen. Er is bovendien in toenemende mate behoefte aan zelfstandigheid en autonomie, wat een bijdrage levert aan de groei van het aantal zelfstandig ondernemers. Het HEO heeft hierin over het algemeen, maar zeker op de digitale aspecten en de maatschappelijke opgaven, nog aanwijsbare stappen te zetten samen met haar directe werkveld.

Toekomstige HEO-professionals moeten worden voorbereid om veranderingen te ondersteunen, te sturen en daar leiding aan te geven. Zij moeten responsief en innovatief zijn. Zij zullen incrementeel binnen hun werkomgeving de organisatie proberen te helpen zich voor te bereiden op nieuwe verdienmodellen, manieren van werken, implementatie van nieuwe technologie en organisatieprocessen. Het traditionele beroepstype c.q. de klassieke beroepsindeling staat daarbij onder druk. Er gaan beroepen verdwijnen en er zullen nieuwe beroepen verschijnen. Afgestudeerden zullen steeds vaker gaan werken op de grensvlakken tussen sectoren en op de grensvlakken tussen de traditioneel gedefinieerde beroepen binnen sectoren. Waarbij een HEO-professional eerder vanuit een rol in de beroepspraktijk dan in een afgebakend beroep functioneert. Er zijn brede kennis en vaardigheden nodig om een effectieve 'grenswerker' of 'change-agent' te kunnen zijn.

De verkenningcommissie heeft op basis van de beschikbare data geen kwantitatieve mismatch of een significant beperkt arbeidsmarktperspectief voor de HEO-studenten vastgesteld en bevestigt daarmee de eerdere constatering van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO). Wel signaleert de commissie ruimte voor het versterken en borgen van de kwalitatieve aansluiting op de arbeidsmarkt. Dit richt zich ook op de maatvoering bij de opleidingen.

De (toekomstige) engineers van organisaties, samenwerkingsverbanden & ecosystemen

De vierde industriële revolutie, klimaatverandering en sociaaleconomische (gezondheids) verschillen: grote maatschappelijke uitdagingen die vragen om complexe veranderingen. Veranderingen die ook nog eens met elkaar samenhangen. Het is een illusie om te denken dat een individueel vakgebied of individuen van één opleidingsniveau die vraagstukken kan oplossen. Professionals van allerlei achtergronden hebben elkaar harder nodig dan ooit. En waar de rol van de ene groep kraakhelder is -denk aan technici- is die van een andere lastiger te duiden. Want waar vinden (toekomstige) professionals uit het economisch domein hun plek? Is er nog wel behoefte aan afgestudeerden communicatie, commercieel economen en bedrijfskundigen? Ja, absoluut! Want om als mkb-er bijvoorbeeld goed aan de slag te kunnen met 3D-printen is naast technische kennis óók een gedegen business case nodig. Niets is immers zo zonde als de aanschaf van een printer die niet terug te verdienen is. De minor Smart Industry van de HAN University of Applied Sciences toont het nut van samenwerking tussen technische en commerciële studenten keer op keer aan. En wie is beter in staat om communicatie tussen publieke en private partijen én over het samenwerkingsverband dat zij vormen -essentieel voor voldoende zichtbaarheid in het huidige innovatielandschap- in goede banen te leiden dan beroepsprofessionals op dat vlak? En dan hebben we het nog niet eens over het verschil dat bedrijfskundigen voor de processen, HR-professionals voor de (skills-based transformatie van de) arbeidsmarkt en international business experts voor grensoverschrijdende samenwerking in (inter)nationale kennis- en innovatie ecosystemen maken. Dat ziet lector Maarten van Gils binnen het focusgebied Smart Region van de HAN University of Applied Sciences iedere dag van nabij gebeuren. Essentieel is daarvoor wel om studenten tijdens hun opleiding toekomstbestendige inzichten en relevante methodieken en tools aan te reiken en hen te leren die toe te passen in complexe, multidisciplinaire omgevingen. Denk aan het werken aan en vanuit meervoudige waardecreatie; een aanpak die cruciaal is voor het op stoom krijgen van de circulaire economie. De toekomstige engineers van organisaties, PPS-en en kennis en innovatie ecosystemen moeten, net als hun collega-technici, beschikken over de nieuwste gereedschappen. Want als de koplopers (van morgen) ligt de transformatie naar een slimme, schone en sociale wereld (mede) in hun handen!

Maarten van Gils

*Lector Smart Business, Programmamanager focusgebied Smart Region
HAN University of Applied Sciences*

5

Thema

Versterken van
kansengelijkheid met
focus op doorstroom

"Mindset over inclusiviteit is belangrijk"

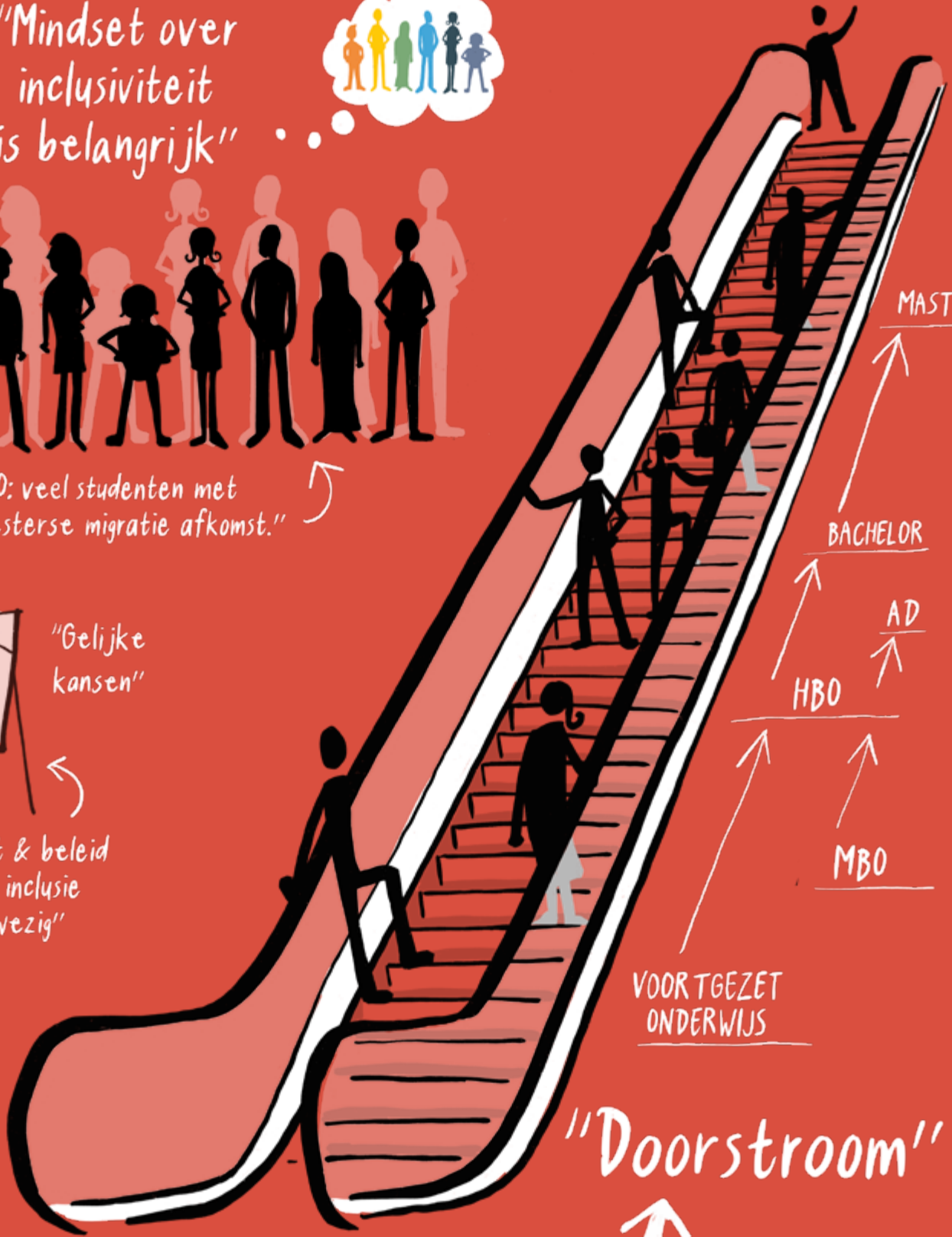


"HEO: veel studenten met niet-westerse migratie afkomst."



"Gelijke kansen"

"Mindset & beleid t.a.v. inclusie aanwezig"



"Rolmodellen"



"Student-succes"



"Leven lang ontwikkelen"

Aandacht voor kansengelijkheid is doorlopend belangrijk, maar zeker in een samenleving vol veranderingen met een focus op inclusie. Inclusie is niet langer een wens maar een noodzakelijkheid. En zeker in de sector HEO. Niet alleen vanwege de omvang van deze hbo-sector. Maar ook vanwege de verhoudingsgewijze hoge instroom van studenten met verschillende culturele en sociaal-economische en (migratie)achtergronden. Deze studenten komen veelal uit economisch-administratieve richtingen in het mbo. Hierbij geldt dat een deel van deze studenten kiest voor een economische opleiding, omdat een goed baanperspectief en een dito inkomen wordt verwacht door beelden die bestaan bij ouders, de maatschappij en media. De doorstroom van het mbo naar een Ad of naar het hbo is voor hen een kansrijke route. Actief werken aan studentsucces en Leven Lang Ontwikkelen is daarom juist in de sector HEO een belangrijke focus.

HEO-studenten stappen gemiddeld vaker over naar een andere opleiding of instelling. Het is daarom van belang dat switchen flexibeler wordt, met de juiste begeleiding zodat er niet te snel wordt geswitcht met negatieve gevolgen voor de student. Door een gezamenlijke aanpak op studentsucces met ruimte voor eigen accenten kan de sector haar maatschappelijke impact vergroten en haar emancipatoire functie versterken. Bij inclusie staat centraal dat in de opleiding bewust gelijke kansen worden geboden door de gevolgen van uitsluitende kaders, zoals bijvoorbeeld benodigd taalniveau, bespreekbaar en aanwijsbaar te maken. Ook bij het inzetten van rolmodellen en praktijkvoorbeelden is bewustzijn van alle doelgroepen het uitgangspunt.



Kansengelijkheid en inclusie

Hooman Nassimi, geboren in Iran en opgegroeid vanaf zijn vierde jaar in Duitsland. Hij verhuisde naar Nederland toen hij eenentwintig was. Op het moment dat hij in 2014 voor het eerst de Medezeggenschapsraad van Stenden binnenliep, sprak hij geen woord Nederlands.

“Ik vroeg me af hoe ik het moest gaan redden om naast mijn Nederlandse collega’s mijn werk goed te kunnen doen.” Gelukkig zorgde de voorzitter dat alle stukken in het Engels werden aangeleverd, omdat hij ervoor wilde zorgen dat iedereen dezelfde informatie kreeg en dezelfde kans om mee te gaan. Makkelijk ging het niet. “Waarom moeten we nou opeens Engels spreken, waarom gaat hij niet gewoon Nederlands leren?” Dit soort opmerkingen kreeg Hooman vaak te horen.

“Na een tijd hadden we allemaal toch onze draai gevonden. Ik zag hoe iedereen zijn best deed en hoeveel ondersteuning mijn internationale collega’s en ik kregen, zodat we onze bijdrage konden leveren”, aldus Hooman.

Hooman was goed voorbereid en wilde meerwaarde leveren. Deze bijdrage werd door collega’s en externe partijen (consultants, docenten van andere hogescholen) toegejuicht.

De deskundigheid en inzichten van internationale leden werden als verfrissend en belangrijk ervaren. Ideeën en concepten werden op een hoger niveau gebracht, juist door de diversiteit aan perspectieven. Leden van het college van bestuur spraken trots uit: “Onze Medezeggenschapsraad is bi-linguaal ingericht, dat onderstreept het internationale karakter van onze school. Iedereen aan onze tafel is nodig en belangrijk.” Deze persoonlijke ervaring is voor Hooman een mooi voorbeeld voor kansengelijkheid en inclusie. “Het kan een lange weg zijn. We hebben mensen nodig die in diversiteit en inclusie geloven, ervoor willen staan en er uitvoering aan willen geven.” Dit creëert samenhorigheidsgevoel, een gevoel van voortgang en een gevoel van liefde voor een instelling of organisatie. “Ik voel nog steeds de liefde voor mijn school”, aldus Hooman.

Hooman Nassimi

Directeur Society in Motion en commissielid verkenning HEO

6

Thema

HEO-vraagstukken voor
praktijkgericht
onderzoek en verbinding
met onderwijs

"Samen ontwikkelen
van nieuwe kennis"



"Zoeken naar nieuwe
vormen van onderzoek"

"Vraagstukken uit de praktijk
meer integraal en vanuit
samenwerking van verschillende
disciplines benaderen,
in relatie met werkveld"



"verbinding
onderwijs"



"samenwerken
met lectoren"

"onderzoekende
houding"



"meer ruimte
voor de student"



"netwerken"



"platform-
economie"



"Practical thinking"

"Economisch onderzoek relevant voor bedrijfsleven"

Gezien de sleutelpositie van de sector HEO in de maatschappelijke transitie is een sterke positie van praktijkgericht onderzoek binnen deze sector – waarbij onderzoek, praktijk en onderwijs een structurele verbinding hebben – cruciaal. De praktijk vraagt om meer kennis en kunde op het gebied van de grote maatschappelijke vraagstukken die het verdienvermogen, toekomst en prestaties van organisaties aangaan in alle sectoren. Dit legt bij de hogescholen de verantwoordelijkheid neer voor meer praktijkgericht onderzoek dat is geïnitieerd vanuit de sleutelpositie van het HEO. Waarbij kennisontwikkeling erop is gericht om zowel docenten, studenten en praktijk te professionaliseren met nieuwe kennis en inzichten. Hierbij hoort tevens het meer volwassen worden van de bestaande masters in het HEO en de inzet op nieuwe masters waar dit in het HEO echt toegevoegde waarde biedt. Het continue ontwikkelen en delen van nieuwe kennis en zoeken naar nieuwe vormen van onderzoek en deze verbinden met onderwijs is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de sector.



Financiële dienstverlening in transitie

De sector financiële dienstverlening is in transitie. Dit heeft invloed op de werkgelegenheid en het toekomstperspectief in deze sector. Ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, robotisering, blockchain en artificial intelligence hebben een forse vermindering van het aantal banen en kantoren tot gevolg. De snelle technologische ontwikkeling biedt voor de sector echter ook kansen op het gebied van 'big data' en social media. De vraag naar data- en IT specialisten is dan ook fors gestegen.

Hierdoor en door de snelle opkomst van de fintech industrie is er een nieuw speelveld voor financiële dienstverlening en ook stevige concurrentie ontstaan.

Tegelijkertijd zien we dat nieuw specialisme is gekomen door de verscherping / toename van wet- en regelgeving, waaronder die ter bestrijding van de financiële criminaliteit. Inmiddels zijn hier landelijk al meer dan tienduizend medewerkers in actief. En de vraag naar KYC (Know Your Customer)-analisten en Compliance adviseurs blijft onverminderd hoog.

Daarnaast zien we dat financiële instellingen bijdragen willen leveren aan maatschappelijke transitie waar we met elkaar voor staan. Denk hierbij onder andere aan de energietransitie die impact heeft op duurzaam wonen, duurzaam bouwen en duurzaam (circulair)ondernemen. En in het verlengde hiervan vraagstukken betrekking hebbende op het duurzaam financieren van de investeringen in deze.

De coronacrisis lijkt de genoemde ontwikkelingen op het gebied van voortschrijdende digitalisering, en de toenemende aandacht voor verduurzaming en het toezicht alleen maar te versterken. De verschillende beroepen in de financiële sector veranderen dan ook en vragen andere kennis, (digitale)vaardigheden en competenties. Met deze nieuwe deskundigheidseisen moeten adviseurs hun klanten in de volle breedte kunnen blijven adviseren en daarmee een bijdrage leveren aan onze maatschappelijke transitie. Voor de onderwijsinstellingen is het de taak om de toekomstige medewerkers in de financiële sector van voldoende specialistische kennis alsmede (digitale)vaardigheden te voorzien.

Jan Ummenthum

Directievoorzitter Rabobank Arnhem en omstreken en commissielid HEO-verkenning

De uitkomsten samengevoegd in een SWOT-analyse

Gebruikmakend van alle gesprekken en de resultaten uit de zes themabijeenkomsten, heeft de commissie allereerst een SWOT-analyse opgesteld (zie bijlage C voor de figuur). Deze analyse heeft scherpte gebracht in de bevindingen van de commissie en is mede de opmaat geworden voor een belangrijk deel van de adviezen.

"De jonge generatie denkt en gedraagt zich al anders, dat hoeft niet allemaal meer geleerd te worden op het hbo."

Kracht

Het HEO is veruit de grootste sector binnen het hbo.

Uit de ROA-schoolverlatersenquête blijkt dat HEO-studenten gemiddeld jonger zijn wanneer zij op de arbeidsmarkt komen dan andere studenten in het hbo. Zij vinden gemiddeld binnen één maand een baan en hebben in vergelijking met het gemiddelde in het hbo vaker een fulltime dienstverband. HEO-afgestudeerden bekleden vaker leidinggevende posities en geven vaker aan dat hun huidige functie goede carrière-mogelijkheden biedt.

De sector HEO kenmerkt zich in vergelijking met andere hbo-opleidingen door relatief hoge percentages studenten met een migratieachtergrond, veelal afkomstig uit het mbo. Uit onderzoeken blijkt dat de sector daarom een emancipatoire functie heeft: het HEO is voor hen laagdrempelig aan de voorkant en heeft mogelijk daardoor ook een aanzuigende werking.

De sector staat voor een dynamische ontwikkeling waarbij haar toegevoegde waarde zichtbaar wordt in de maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken. Thema's zoals klimaat en milieu, duurzaamheid, gezondheid, demografie, veiligheid, inclusie, vragen om nieuwe visies en invulling van andere waardesystemen. HEO-professionals gaan dit ondersteunen en daar leiding aan geven.

Binnen het hbo zijn er volop verbindingen tussen docenten en het werkveld. Ook het HEO kenmerkt zich door die verbindingen. Voor de begeleiding van de student en de inhoud van de opleiding en stages is deze betrokkenheid cruciaal. Hetzelfde geldt voor contacten binnen de instelling en met andere instellingen.

In het HEO is aandacht voor docentprofessionalisering en wordt kwaliteitsdenken binnen de opleidingen gepropageerd. Nieuwe ontwikkelingen worden waar mogelijk opgepakt en opgenomen in het curriculum.

Zwakte

De breedte van de sector is een uitdaging om gezamenlijk beleid te voeren. De afwezigheid van inhoudelijke cohesie tussen de opleidingen maakt het complex om als totale opleidingssector of per domein binnen de sector een scherp profiel te kiezen dat in verbinding staat met een afgebakende arbeidsmarkt.

De sector kenmerkt zich door relatief hoge percentages voor uitval en switch. Binnen de sector verschillen de cijfers per opleiding. Nu zijn voor zowel de hoge als de lage percentages relevante oorzaken aan te dragen, zoals verschillen tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie of het relatief hoge aandeel studenten met een niet-westerse migratieachtergrond. Ook blijven de uitgevallen studenten veelal binnen het HEO studeren. Toch worden dergelijke percentages als hoog geïnterpreteerd.

Er is veel data en onderzoek beschikbaar over de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Voorbeelden daarvan zijn data over opgeleiden, beroepen en arbeidsmarkt die vanuit tal van organisaties beschikbaar komen zoals de data van NAE, CBS, analyses van ROA, SEO en UWV. Deze organisaties hebben elk hun eigen interpretaties van de data. Door de brede inzetbaarheid van de HEO-professional komt deze in diverse rollen en sectoren internationaal en nationaal te werken, in dienstverband als ondernemer of als zzp'er. De data en de daarop gebaseerde arbeidsmarktprognoses houden hier geen rekening mee. Deze problematiek met data en de interpretatie daarvan manifesteert zich ook in de arbeidsmarktprognoses. Naast het feit dat deze worden gekenmerkt door onzekerheid, sluiten de beroepsduidingen veelal niet meer aan bij de praktijk.

Binnen het hbo zijn bijna 700 lectoren actief. Kijkend naar de studentaantallen zou naar evenredigheid tenminste 35% binnen HEO actief moeten zijn. Dit is nu niet het geval.

De sector HEO levert in de ogen van een aantal partijen geen of een beperkte bijdrage aan het oplossen van knelpunten in de huidige tekortsectoren. Dit beeld is hardnekkig en kijkend naar de instroomaantallen van de verschillende opleidingen ook begrijpelijk. De sector wordt verweten teveel te focussen op een hoge instroom en haar verantwoordelijkheid niet voldoende te nemen voor de aansluiting op de arbeidsmarkt. Vanuit de sector ingebrachte tegengeluiden vinden weinig gehoor of worden niet begrepen. Daarnaast is al jaren sprake van doorgaans matige of negatieve arbeidsmarktprognoses voor het merendeel van de HEO-opleidingen terwijl afgestudeerden wel succesvol zijn op de arbeidsmarkt. Deze discrepantie zorgt bij voortduring voor onrust en irritaties, zowel binnen als buiten de sector.

Het HEO moet doorlopend responsief zijn door haar opleidingen aan te passen aan de markt vraag. Oude beroepen en beroepsbeelden vervagen, nieuwe beroepen en beroepsbeelden komen daarvoor in de plaats. In de meeste gevallen zijn deze niet meer met een eenvoudig en vastomlijnd beroepskader te definiëren.

Kans

Ondanks de breedte van de sector zijn er relevante overeenkomsten en is er verwantschap: het HEO zal de professionals gaan leveren die de maatschappelijke uitdagingen gaan oppakken, oplossingen initiëren en daar ondersteuning en leiding aan gaan geven. Dit vraagt om regie te nemen op het (te ontwikkelen) beroepsbeeld en hoe dat beroepsbeeld past in de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. HEO-opleidingen richten zich nadrukkelijk niet primair op het beroep maar op de beroepspraktijk. Veel HEO-opleidingen leiden op voor functies, rollen en taken die niet in één beroep of één sector te vangen zijn. HEO-opgeleiden zijn meer en meer 'grenswerkers' en beroepsprofessionals in plaats van beroepsbeoefenaars, zij zijn werkzaam in meerdere sectoren en maken verbinding tussen sectoren op basis van hun kennis en kunde.

De toegevoegde waarde van de HEO-opleidingen is nog onvoldoende getypeerd. De motivatie van toekomstige studenten kan beter en meer gericht zijn op de opleiding en de toekomstige arbeidsmarkt. Veelal is de praktijk traditioneel ingericht en zijn toekomstige rollen en verantwoordelijkheden van de afgestudeerden nog onhelder geformuleerd.

Om data te kunnen gebruiken als sturingsinstrument zullen in samenspraak met het hbo c.q. HEO door de verschillende aanleverende partijen nieuwe datasets moeten worden gevormd. Of zullen de bestaande sets moeten worden omgebouwd zodat eenduidige data-interpretatie mogelijk wordt. Er wordt door partijen geëxperimenteerd met data uit vacatureteksten die mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan de interpretatie van arbeidsmarktontwikkelingen.

Gegeven de opgave rond de maatschappelijke thema's en uitdagingen en de belangrijke rol(len) die HEO-studenten daarbij in hun werkzame leven zullen gaan spelen, behoeft de positionering hiervan binnen de opleidingen verbetering. Het vraagt om de verdere ontwikkeling van sleutelexpertises en investeringen in praktijkgericht onderzoek samen met de arbeidsmarkt, onderwijs en docentonderzoekers. Lectoren moeten meer worden verbonden met maatschappelijke gestuurde opdrachten vanuit diverse organisaties, waarin studenten meer plek krijgen voor werkervaringen en de relevantie en kwaliteit van het verrichte onderzoek direct wordt getoetst aan de (inzet in de) praktijk.

De sector kan zichtbaar maken dat de bijdrage aan de maatschappelijke vraagstukken en de transities in de maatschappij leidend zijn bij haar opleidingskeuzes. Door HEO-afgestudeerden worden fundamentele veranderingen geïnitieerd en met hun inzet worden die veranderingen ondersteund en wordt daar leiding aan gegeven.

Intensivering van de LOB-inzet door het HEO levert een bijdrage aan de verbetering van het studentsucces. Een sectorbreed gedragen en gestructureerde aanpak stimuleert de kwaliteit van de instroom, leidt tot betere studieresultaten en draagt bij aan een betere aansluiting op de arbeidsmarkt.

Bedreiging

De sector krijgt de kritiek dat de instroom in de HEO-opleidingen ten koste gaat van tekortsectoren als techniek en zorg. Als gevolg van de mismatch in de beeldvorming tussen enerzijds de positieve cijfers voor de HEO-afgestudeerden en anderzijds de aanhoudende geluiden dat er teveel studenten worden opgeleid, loopt de sector het risico zich naar binnen te richten.

Voor de continuïteit van de hogescholen speelt HEO, gelet op de studentaantallen, een belangrijke rol. Gezien de omvang van deze sector is het voor de hogescholen verleidelijk in het organisatiemodel te denken in termen van instandhouding, hetgeen resulteert in een opleidingsaanbod dat is ingericht om studenten te blijven trekken dan bij voortduring in te blijven spelen op de veranderende arbeidsmarkt, in plaats van opleidingen af te bouwen of te vernieuwen.

Uit onderzoeken blijkt dat studenten met een lagere sociaal-economische achtergrond vaker extrinsiek gemotiveerd kiezen of naar een keuze geleid worden voor een opleiding in de sector economie dan de overige studenten. Extrinsieke motivatie leidt ertoe dat studenten meer zoekend zijn naar de keuze die het meest bij hen past, waarbij die keuze veelal pas gemaakt wordt nádat een studie is aangevangen. Extrinsieke motivatie draagt bij aan uitval en switch en een lager rendement. Het verhogen van een studiekeuze op intrinsieke motivatie gaat hierbij voor een betere ontwikkeling zorgen.

Het HEO kan alleen een sleutelpositie behouden in haar bijdrage aan de maatschappelijke transitie wanneer de besturen van de hogescholen het belang van deze positie onderkennen. Het vraagt om bestuurlijke betrokkenheid, en om professionele ruimte en vertrouwen. Dat leidt tot gerichte investeringen in het docentschap in deze sector en het praktijkgericht onderzoek.

Contacten en verbindingen met het werkveld en binnen de onderwijsomgeving worden overal opgebouwd en lijken niet overal dynamisch te worden onderhouden. Het werkveld geeft aan bij het onderwijs aan te lopen tegen een gesloten systeem dat moeilijk meebeweegt met de urgentie en de actualiteit. Het werkveld geeft aan behoefte te hebben aan meer open instituten waarbij men gemakkelijk en flexibel samen optrekt in vraagstukken en talent- en kennisontwikkeling voor de toekomstige arbeidsmarkt. De huidige systemen kunnen een bepaalde mate van rigiditeit tot gevolg hebben en creëren dan een beperking voor vernieuwend denken en veranderen. Een ecosysteem van onderwijs, praktijkgericht onderzoek met docentonderzoekers, arbeidsmarkt en studenten om te komen tot structurele en flexibele uitwisseling, ontwikkeling van kennis en dynamische netwerken komt nog te weinig gericht voor.

Adviezen



Adviezen op de zes thema's

Uit de zes themabijeenkomsten heeft de verkenningscommissie enkele richtinggevende uitspraken en adviezen gedestilleerd.

1 Nieuwe economische (waarde) systemen & transitie

Elke opleiding moet verantwoordelijkheid nemen om naast bestaande economische modellen aantoonbaar alternatieve modellen van nieuwe waardesystemen en de daarbij behorende ethische en juridische vraagstukken aan de opleiding toe te voegen. Met daarbij een focus op een nieuwe waardentaal en meervoudige waardecreatie. Door meerdere vormen van waarde mee te nemen leren studenten hoe ze economisch betrouwbaar kunnen ondernemen, zowel vanuit financiële als vanuit een bredere maatschappelijke optiek.

Opleidingen moeten samen met studenten, docenten en lectoraten nieuwe kennis op dit gebied ontwikkelen. Het besef dat we een generatie professionals afleveren die zowel in de oudere economie (met focus op groei) moeten werken, als deze door te ontwikkelen naar een nieuwe economie behoort in de haarvaten van elke opleiding in de HEO-sector aanwezig te zijn. En moet te herkennen zijn in de aangeboden vaardigheden, kennis en theorie.

2 Technologisch burgerschap & brede vaardigheden

In de nieuwe economie zijn de digitale aspecten van steeds groter belang en invloed. Dit heeft direct impact op organisaties, zowel qua financiering, verdienmodel als bijvoorbeeld in sociale, juridische en veiligheidsvraagstukken. Dit moet vertaald worden naar de opleidingen: de versterking van technologisch burgerschap en brede vaardigheden.

Zorg dat niet alleen de digitale vaardigheden in het HEO doorlopend aandacht krijgen, maar introduceer ook digitaal denken als basis in de curricula binnen alle opleidingen. Hierbij hoort ook het onderschrijven van het belang van data en het werken in een digitale platformeconomie. In het sectorplan zal de sector hierover een uitspraak moeten doen en een ondergrens vast moeten leggen voor digitale vaardigheden én digitaal denken.

Het HEO is er niet alleen om op te leiden voor de toekomstige arbeidsmarkt, maar ook om studenten een basis mee te geven voor een veilige, gezonde en duurzame samenleving. In de eindtermen van al het scholingsaanbod in het economische domein zullen maatschappelijke en ethische principes omschreven moeten worden.

3 Cross-overs en kansen in de sector

Elke student zal aan het werk gaan in een steeds meer verbonden economie en maatschappij in beweging. Alle afstudeerders moeten in meer of mindere mate kunnen functioneren als een verbinder, een enkeling als 'change-agent'.

De samenleving is in transitie: van mono- naar multidisciplinariteit en integraliteit. Klassieke beroepen, functies en vakgebieden zijn steeds minder passend. Voor HEO-opgeleiden betekent dit het samenwerken in cross-overs, in multidisciplinaire teams en invullingen geven aan het zijn van 'grenswerker'.

Om de maatschappelijke impact van het HEO te vergroten moet een integrale en praktijkgerichte denk- en werkwijze worden voorgestaan. Studenten moet worden geleerd om de juiste vragen te stellen. Vanuit hun functie, rol, taak of verantwoordelijkheid moeten studenten leren denken en werken in cross-overs en gericht zijn op meervoudige waardecreatie.

Om in deze veranderende en onzekere samenleving leiding te kunnen geven en transitie te begeleiden, is een sterk besef van de eigen identiteit nodig. Daarbij is en blijft er behoefte aan een eigen kennisbasis, maar altijd in verbinding met andere vakgebieden. Vanuit deze kennisbasis begint de student en kan hij na de opleiding in verschillende richtingen groeien.

4 Arbeidsmarktrelevantie in de sector HEO

Beroepsbeeld en verbinding werkveld

HEO-opleidingen richten zich niet primair op het beroep maar op een bredere beroepspraktijk. Binnen de Landelijke Opleidingsprofielen moeten de hierbij te maken keuzes zichtbaar gemaakt worden. De aansluiting op de beroepspraktijk zal niet statisch zijn. De doorlopende bijstelling van de beroepspraktijk zal in de vorm van verdwijn en verschijn typering worden verantwoord.

Opleidingen moeten daarom gericht zijn op profielen, rollen en taken, waarbij ok nadrukkelijk gekeken wordt naar drijfveren en niet alleen naar competenties. Een vak(gebied) blijft belangrijk, maar de complexiteit leren reduceren, leren werken in chaotische, niet-gestructureerde omgevingen, omgaan met onzekerheid, leidinggeven en leiding krijgen vanuit rollen en verbindingen zijn onmisbare vaardigheden.

Neem als opleiding het initiatief om een beroepsbeeld te definiëren passend bij de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Maak dit beroepsbeeld onderdeel van elke opleiding door in het Landelijke Opleidingsprofiel het kader hiervoor vast te leggen. Beschrijf bij een opleiding tot professionele beroepsbeoefenaar het beroep, en bij een opleiding tot beroepsprofessional de rol/taak/functie/verantwoordelijkheden. Beschrijf beroepen in termen van blijf-, verdwijn- en verschijnberoepen om veranderingen in de arbeidsmarkt ook op deze wijze zichtbaar te maken. Hanteer hetzelfde begrippenkader in de communicatie.

Werkveldadviescommissies (WAC's) kunnen daarbij ondersteunend zijn, maar kunnen er ook afbreuk aan doen. De samenstelling van deze commissies zal zodanig moeten zijn dat naast een afspiegeling van het werkveld ook personen zitting hebben die de brede maatschappelijke veranderingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt herkennen en kunnen duiden. Ze moeten dienen als critical friend bij het ontwikkelen van onderwijs. Daarnaast dient de zittingsduur in de WAC beperkt te worden. Dit alles vraagt om scherpe keuzes bij de samenstelling van dergelijke commissies. Overleg minimaal twee keer per jaar. En maak bij de accreditatie aantoonbaar op welke wijze de opleiding de adviezen heeft toegepast.

Goed alumni beleid is een manier om een duurzame relatie met de arbeidsmarkt en samenleving te borgen. Alumni zijn in de samenstelling van een WAC van belang.

Het HEO is complex, dynamisch en is continu in beweging door (internationale) veranderingen. Het HEO leidt niet alleen op voor de arbeidsmarkt maar voor de samenleving. Economie is breed en niet los te zien van andere vakgebieden. Dit zou aan de basis moeten liggen van alle opleidingen.

Voorspellingen doen over de toekomst is complex. Zeker nu er vanwege de coronapandemie een situatie is ontstaan waarvan eerder geen sprake was. De verwachting is evenwel dat arbeidsmarkt vraagstukken anders worden. De arbeidsmarkt als geheel zal krappere worden. Werk gaat veranderen en mensen moeten meer multi-inzetbaar worden. Job carving wordt een deel van de toekomst. De kwantitatieve arbeidsvraag heeft veel nieuwe kwalitatieve componenten. HEO-opleidingen zijn bij uitstek geschikt om dit vorm te geven en daarbij de HEO-professional centraal te stellen.

HEO-professional

Studenten hebben bewustwording en kennis nodig van maatschappelijke transitie en -vraagstukken (klimaatverandering, zorg, mobiliteit, digitalisering, veiligheid, sociale ongelijkheid etc.) in een nationale en internationale context waarbij de regio steeds belangrijker wordt. Dit vraagt om een integrale kijk op en aanpak van zaken. Studenten dienen breed opgeleid te worden om bedrijven hier verder bewust van te maken en transitie hiertoe versneld te bewerkstelligen.

Het hbo moet als regionale motor ingezet worden voor een goed ecosysteem van kennis, ondernemerschap, onderwijs en professionalisering. Het is van belang dat de hogeschool haar regio goed kent, haar gericht op versterking inzet en onderzoek hierin betreft.

Een substantieel deel van de afstudeerders wordt ook ondernemer of zzp'er, en heeft vaak een hybride beroepspraktijk met minder vaak een vaste betrekking. De aandacht voor de hierbij noodzakelijke wendbaarheid en weerbaarheid van de professional uit het verkenningsrapport van Commissie Sent is nog steeds actueel. Het is als hogeschool belangrijk ruimte te geven aan zelfontplooiing, talentontwikkeling, experimenten en individuele ambities. De HEO-student is daarbij over het algemeen meer extrinsiek dan intrinsiek gemotiveerd. Het begeleiden moet in dienst staan van het ontwikkelen van de intrinsieke motivatie van de student bij zijn zoektocht waar hij

zijn maatschappelijke bijdrage zal vervullen. Daarnaast heeft de hogeschool de taak om een Leven Lang Ontwikkelen mogelijk te maken voor de HEO-professional. Hierbij helpt een goed alumni-beleid. Alumni zijn leveranciers én afnemers in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen.

Kwaliteit boven kwantiteit

De kwaliteit en arbeidsmarktrelevantie van de opleidingen moeten leidend zijn. Wanneer het aantal studenten toeneemt moet dit het directe gevolg zijn van de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding en de passende arbeidsmarkt-mogelijkheden voor studenten. De sector moet dit verband zichtbaar maken en hierop sturen. In het sectorplan kan een uitspraak worden gedaan over de hiertoe benodigde besturings- en beoordelingsmechanismen van onderwijsbestuurders en -managers. Om de ontwikkeling van expertise en kwaliteitsdenken duurzaam deel te laten uitmaken van de sector moet hierop beleid worden ontwikkeld, uitgevoerd en ondersteund. Enerzijds betreft dat HRM-beleid en anderzijds organisatiebeleid. Beiden zijn aspecten die vallen onder de verantwoordelijkheid van de hogescholen. Om dit te borgen moet HEO in haar sectorplan deze elementen invoegen, met de gewenste doelen.

De sector moet inzetten op een aanpak om zoveel mogelijk de extrinsieke motivatie om te buigen naar intrinsieke motivatie om dezelfde studie te blijven volgen of te switchen. Dit werkt positief voor de aankomende student met én zonder migratieachtergrond en vraagt een brede en gedegen inzet op Loopbaanoriëntatie- en -begeleiding (LOB), met name bij het moment van studiekeuze en de eerste periode van de studie.

Relevant en impactvol onderwijs

De sector wordt niet als een geheel herkend. De gemeenschappelijke waarden moeten herijkt worden. Elementen daarin zijn: meer circulair, meer duurzaam, niet louter financieel, meer gericht op de brede maatschappelijke impact van producten en diensten. Binnen HEO moeten een aantal specifieke opleidingsaspecten gemeenschappelijk worden: dienstbaarheid, data-analyse, ondernemend, multidisciplinair en digitaal denken.

Een hybride leeromgeving biedt voordelen voor de student en voor de arbeidsmarkt. Nieuwe flexibiliseringsprogramma's voor een toekomstbestendig curriculum zijn daarbij gewenst. De arbeidsmarktrelevantie moet vanaf het eerste contact met de opleiding duidelijk zijn en sterk verweven zijn met het curriculum, vanaf het eerste jaar. Denk aan voorbeelden, casuïstiek, inzetten van alumni en (hybride) praktijkdocenten.

Het curriculum moet een breed fundament kennen om oplossingsgericht en strategisch te kunnen denken. Dat kan niet zonder samenwerking tussen opleidingen en (her)inrichting van het (meer) open curriculum. En het vraagt om meer ruimte voor flexibiliteit in het omgaan met wet- en regelgeving. Dit vraagt om nadere verkenning van de accreditatie, aanpassing van interne afspraken zoals het Onderwijs- en examen-reglement (OER) en de medezeggenschapsregeling. Een gezamenlijk institutionele aanpak is daarbij relevant.

Door de coronamaatregelen zien zowel studenten als docenten kansen om online onderwijs een vaste plek in de onderwijsmix te geven. Online onderwijs biedt meer mogelijkheden om maatwerk te bieden en om te differentiëren. Daarbij biedt blended learning (mix van online en fysiek onderwijs) kansen voor internationaal onderwijs.

5 Versterken van kansengelijkheid met focus op doorstroom

De sector HEO heeft grote maatschappelijke impact met haar hoge instroom van studenten uit de breedte van de maatschappij en met verschillende culturele en sociaal-economische achtergronden. Deze emancipatiefunctie is een significante verantwoordelijkheid van de sector. Het vraagt extra investering op studentsucces, begeleiding, rolmodellen, aandacht voor diversiteit en de gevolgen van (onbewuste) uitsluiting. De hogeschool moet zorgen voor een passend inclusiebeleid: Kansen krijgen is voor studenten niet voldoende, maar leren om kansen te pakken en daar ruimte voor te geven past bij een effectief inclusiebeleid.

De maatschappij is onderhevig aan een hoge mate van internationalisering en interculturaliteit. Voor bedrijven en instellingen is een inclusieve opstelling in de bedrijfsvoering nodig, ook om gebruik te kunnen maken van al het aanwezige arbeidsmarktpotentieel. Dit vraagt van de toekomstige HEO-professional om zich wendbaar te kunnen opstellen in verschillende samenwerkingsvormen en bedrijven en organisaties te helpen zich steeds inclusiever te gaan organiseren en functioneren.

Veel mbo'ers vallen uit in het HEO. Het is daarom van belang goed in te zetten op doorstroombeleid. Voor de doorstroom mbo-hbo speelt afstemming op inhoud en taal een rol, evenals het creëren van reële verwachtingen. Daarnaast helpt het om in te zetten op LOB-beleid, het aanbieden van keuzedelen op het mbo, coaching en de inzet van rolmodellen.

Economie is breed en niet los te zien van andere vakgebieden. Het daarmee kennismaken zou aan de basis moeten liggen van alle opleidingen. Het is belangrijk studentsucces te verhogen en studenten goed te begeleiden zodat zij op de juiste plek komen. Dat kan ook nadrukkelijk een andere opleiding betekenen.

6 HEO-vraagstukken voor praktijkgericht onderzoek en verbinding met onderwijs

De sleutelpositie van het hoger economisch onderwijs in de bijdrage aan de grote maatschappelijke uitdagingen kan alleen geborgd worden wanneer zij de drijvende kracht is achter het ontwikkelen van nieuw benodigde kennis en het toepassen ervan. Dit geldt bijvoorbeeld op de eerder genoemde gebieden van nieuwe waardesystemen, de transitie van organisaties en het realiseren van maatschappelijk verdienvermogen. De sector sluit daarin nu nog te vaak aan op praktijkonderzoek vanuit andere sectoren, in plaats van dat de sector hierin initiërend en verbindend is.

Onderwijsinstellingen moeten partner zijn in regionale ecosystemen. Deze zijn cruciaal. Bouw vanuit de opleidingen mee aan ecosystemen van kennis, ontwikkeling én praktijk, waar studenten praktijkervaring opdoen en vaardigheden leren op de werkvloer. De sector kan nationale en internationale netwerken gebruiken ten behoeve van het versterken van de eigen regio. Andere landen zijn vaak met dezelfde vraagstukken bezig. Gebruik internationale studenten- en docentenuitwisseling en zet alumni in voor het versterken van de ecosystemen en versterking van het praktijkgericht onderzoek.

Naast de relevante verbinding met en bijdrage aan het werkveld en het onderwijs moet praktijkgericht onderzoek ook bijdragen aan verdere actualisering en ontwikkeling van HEO-docenten. Organiseer binnen de sector het praktijkgericht onderzoek zodanig dat zowel binnen de eigen sector als sectoroverstijgend onderzoek afstemming krijgt en zichtbaar wordt. Deel de uitkomsten met de hele sector en vertaal de resultaten van het onderzoek altijd naar de kwaliteit van de beroepspraktijk en de opleiding(en).

Door lectoren en onderzoek nog dichter naar het onderwijs te halen en met elkaar te verbinden, wordt de meervoudige waarde van cross-overs ook helderder. Met onderzoek leer je betere vragen te stellen en door te vragen krijg je meer grip op de complexe wereld om je heen. In het werkveld leer je vervolgens nieuwsgierig te zijn naar wat er echt van je wordt gevraagd.

Op verzoek van de commissie is door Regieorgaan SIA in het verdiepingsdocument 'Versterken praktijkgericht onderzoek HEO' een nadere analyse gemaakt.

"Toegepast onderzoek en opleiden in verbondenheid met de regio zodat de student de eigen competenties kan ontwikkelen, in sociaal-relatieve verbinding tussen mensen in onderwijs en regio om intellectueel welvaart en welzijn te bevorderen."

Specifieke adviezen

De verkenningcommissie heeft in haar verkenning een breder perspectief genomen waaruit naast de adviezen op de thema's tevens specifieke adviezen voor de sector komen.

Positionering sector HEO

De sector moet zich sterker positioneren en de keuze maken meer gezamenlijke regie te pakken op het opleidingsaanbod over de hele keten Ad-Ba-Ma en de nog in ontwikkeling zijnde 3e cyclus: de professional doctorate. Hier zijn continu kwantitatieve en kwalitatieve verbeteringen mogelijk en de sector moet zichtbaar maken doorlopend verbetering na te streven en te realiseren. Een gemeenschappelijk uitgangspunt is daarin cruciaal, zoals bijvoorbeeld de sleutelpositie in de maatschappelijke transitie, eenieder vanuit het eigen perspectief in de sector. Een nieuwe naamgeving voor de sector kan hierbij behulpzaam zijn, ook om daarmee de diversiteit van de sector te benadrukken.

In het HEO volgt 0,5% van de studenten een HEO-master. Bij de masterontwikkeling zou het HEO moeten focussen op een stevige positie van de huidige masters mede door uitbreiding van de onderzoekscapaciteit. Daarnaast moet het bewust alleen nieuwe masters ambiëren waar samen met het werkveld een hiaat wordt gesignaleerd in benodigde kennis en professionals.

De Ad heeft een eigenstandige positie in het stelsel, met een eigen uitstroom naar een vervolgopleiding of het werkveld. In het HEO studeert 5,1% van de studenten aan een HEO-Ad. Hogescholen moeten ervoor zorgen de Ad geen 'niveau mbo plus' is, maar opleidt op tot een gepaste beroepsrol/functieniveau. De Ad is hiermee een vliegwiel voor Leven Lang Ontwikkelen.

Een voorstel om regie te nemen en vanuit de gemeenschappelijkheid te sturen is om binnen het HEO met samenhangende domeinen te gaan werken. De domeinen kunnen de loo's van verschillende opleidingen inhoudelijk met elkaar verbinden en het is makkelijker om inhoudelijk regie te voeren op de relevantie en inhoudelijke innovatie van de opleidingen. Voorstel is om in de verkenning de domeinen uit het rapport Sent te herdefiniëren en de huidige HEO-standaard sterker te benoemen, waarbij ook recht wordt gedaan aan een basisniveau of hoger aan TEC-skills in de economische opleidingen en de bijdrage aan de maatschappelijke vraagstukken zichtbaar wordt gemaakt.

Macrodoelmatigheid

De professionals die in het HEO worden opgeleid zijn te onderscheiden in beroeps-beoefenaren en beroepsprofessionals, dit is in de SWOT-analyse omschreven als een kans. Het traditionele beroepstype c.q. de klassieke beroepsindeling staat onder druk. Er komt meer nadruk te liggen op rollen en functies. Er gaan beroepen verdwijnen en er zullen nieuwe beroepen gaan verschijnen. In de meeste gevallen kunnen deze niet meer eenvoudig als beroep gedefinieerd worden. Doordat de opleidingen zich bij voortduring richten op de toekomstige beroepspraktijk zullen de HEO-afgestudeerden in toenemende mate een beroepspredicaat meekrijgen dat niet aansluit op de huidige Beroepenindeling CBS-ROA 2014 en ook in andere statistieken minder eenduidig te beschrijven zijn. Deze constatering maken de knelpunten zichtbaar in de gehanteerde datasets om de doelmatigheid van een opleiding te beoordelen. De datasets die beschikbaar zijn baseren zich op traditionele beroepsindelingen. De achterliggende indelingen zijn niet meer passend voor een groot deel van de professionals die uitstromen uit het HEO. Deze discrepanties zullen gaan toenemen. Dat hoeft geen bezwaar te zijn, mits iedereen die gebruik maakt van de bestaande statistische cijfers zich dat realiseert. In de komende jaren zal nader beoordeeld moeten worden of en zo ja hoe de statistische opbouw van de cijfers nog bruikbaar is. De verkenningscommissie adviseert om vanuit de Colleges van Bestuur het gesprek aan te gaan met OCW en de partijen die data leveren en onderzoeken om te komen tot eenduidigheid in de datasets.

Mogelijk moet er een nieuwe, meer dynamische methodiek aan de inrichting en verzameling van de brondata ten grondslag gelegd worden. De komende jaren vraagt van iedereen die betrokken is bij de verzameling, analyse en beoordeling van de cijfers extra inlevingsvermogen en tenminste een verandering van perspectief om tot zinvol gebruik van het cijfermateriaal te kunnen komen. In het verdieppingsdocument 'Macrodoelmatigheid' wordt nader op dit thema ingegaan.

Er zullen overigens altijd arbeidsmarktdiscrepanties zijn tussen aanbod en vraag, tussen meer en minder passende vooropleidingen. De relevantie van macrodoelmatigheid is dan ook bij voortduring groot, en moet buiten de discussie over nut en noodzaak geplaatst worden: macrodoelmatigheid is nuttig en noodzakelijk. Het is van groot belang voor macrodoelmatigheid een zelfde vertrekpunt te kiezen. De ongrijpbaarheid van wat als macrodoelmatig wordt gekwalificeerd moet verdwijnen. Zie macrodoelmatigheid als de inhoudelijke aansluiting van opleidingen op de arbeidsmarkt waarvoor het onderwijs-domein in samenspraak met het afnemend veld verantwoordelijkheid draagt. Doorbreek de impasse die nu aanwezig is gegeven de hierboven beschreven discrepanties. Hiervoor zijn stevige aanpassingen nodig in zowel het denken over macrodoelmatigheid als in de opbouw en interpretatie van de data die hierop betrekking heeft. Doorgaan op het huidige pad levert niet het gewenste resultaat. De commissie adviseert een weg die leidt naar door de HEO-opleidingen te nemen verantwoordelijkheid gericht op de arbeidsmarktbehoefte en de maatschappelijke behoefte van haar opleidingen, door transparant te zijn in haar keuzes en afwegingen en daarop aanspreekbaar te zijn. Niet eenmalig of alleen bij een nieuwe opleiding, maar doorlopend. Niet solistisch maar met de omgeving, het afnemend veld.

De opleidingen zullen daarvoor op een duurzame wijze de verbindingen moeten leggen met het afnemend veld en daar aantoonbaar legitimatie moeten vinden. Fieldslabs, Centers of Expertise, het praktijkgericht onderzoek, de alumni, de werkveld adviescommissies, de contacten met branches, het werkveld, andere sectoren en opleidingen, zijn bronnen die de macrodoelmatigheid en de legitimatie daarvan mede vormgeven. Deze vormgeving moet tot uitdrukking komen in het versterken van Leven Lang Ontwikkelen, flexibilisering van de opleidingen (zoals ruimte maken voor minoren), docentprofessionalisering en cross-overs.

"Economie opleidingen moeten als een saté prikker door de maatschappelijke domeinen en andere sectoren prikken: interdisciplinair opleiden en economie verbinden met missie gedreven innovatiebeleid en topsectoren."

Het HEO heeft een sleutelpositie: de sector pakt regie en neemt verantwoordelijkheid

De verkenningscommissie adviseert dat de sector HEO vanuit een aantal perspectieven eigen regie neemt op de prestaties en arbeidsmarktrelevantie van de sector. Dit zal men moeten gaan doen door duidelijke indicatoren af te spreken in het sectorplan en een heldere dialoogstructuur te bouwen waarin men gezamenlijk stuurt en uitspraken doet. Op opleidingsniveau zal dit binnen de Loo's en domeinen het meest actief zijn. En betreffende de sleutelpositie van het HEO en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke verantwoordelijkheid, benodigde kennisontwikkeling en -uitwisseling zal op sectorniveau moeten plaatsvinden.

De eigen regie kan versterkt worden op:

- A Arbeidsmarktrelevantie
- B Het Landelijk Opleidingsprofiel
- C Studentsucces
- D Praktijkgericht onderzoek

A Arbeidsmarktrelevantie : Kwaliteit voor kwantiteit

Zoals eerder opgemerkt zijn de beschikbare arbeidsmarktanalyses geen basis om te sturen op opleidingsomvang. Dit betekent echter niet dat sturing onmogelijk is. Integendeel, met een gedegen aanpak gericht op kwaliteit, inclusief de aansluiting van HEO-opleidingen op de arbeidsmarkt, kan het arbeidsmarktperspectief doorlopend aandacht krijgen. De commissie benadrukt de noodzaak voor de sector sterk regie te voeren op de kwaliteit van de opleidingen. De regie moet zich vertalen naar het nemen van integrale verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleidingen. Het betreft dan niet alleen de inhoud van de opleiding of de toetsing, maar nadrukkelijk alle aspecten van opleiden en daarmee ook de aansluiting op de arbeidsmarkt. Door te werken met geselecteerde en gevalideerde indicatoren, deze te benchmarken en verbetertrajecten in te richten kan de sector c.q. de opleiding in aanvulling op haar reeds bestaande activiteiten haar verantwoordelijkheid zichtbaar maken én zich verantwoorden voor de gemaakte keuzes en bereikte resultaten. Het implementeren hiervan zal tijd vragen. Dit vraagt ook nadrukkelijk ondersteuning van toezichthouders, politiek, opleidingen en het werkveld.

Het is de commissie gebleken dat van alle beschikbare databronnen de schoolverlaters-enquête van ROA een breed geaccepteerde bron is binnen het hoger beroepsonderwijs en ook binnen het HEO. Dat komt mogelijk omdat de vraagstelling van de enquête en de populatie dichtbij het onderwijs staat, maar bovenal omdat de uitkomsten herkend worden als realistisch en bruikbaar. Bovendien is de enquête onafhankelijk en jaarlijks terugkerend. Vanuit de grote dataset die beschikbaar is binnen deze enquête heeft de commissie een beperkte set indicatoren vastgesteld o.a. op basis van suggesties die door de voorzitters van het landelijk opleidingsoverleg en de sac/db-leden HEO zijn gedaan. De set indicatoren is uitgebreid met relevante andere indicatoren te weten uitval, switch en rendement afkomstig van het VH-dashboard. Deze indicatoren vormen een nieuwe aanpak van macrodoelmatigheid, waarop de sector, het domein en de opleiding kan gaan sturen en waarvoor ze samen desgewenst een norm kan stellen.

De commissie kiest nadrukkelijk voor deze aanpak om de sector in de gelegenheid te stellen de kwaliteit boven kwantiteit te stellen. De commissie is van oordeel dat een gedegen aanpak van de kwaliteit ertoe zal leiden dat naast de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding ook de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt wordt geoptimaliseerd. De kwantiteit (het aantal studenten) is derhalve niet leidend. De kwaliteitsbenadering moet leiden tot het volwaardig matchen van vraag en aanbod, het juiste aanbod van opleidingen en de passende instroom van studenten per opleiding. De commissie ziet hier niet alleen een taak voor de opleiding en de werkveldadviescommissies, maar ook voor de Colleges van Bestuur van de instellingen.

Het betreft de volgende indicatoren

Indicatoren	HEO totalen 2017-2018
Arbeidsmarkt	
Werkloosheid	5,20%
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed	71%
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	0,9
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau	82%
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	59%
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden	67%
Effectief	
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting	68%
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie	58%
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken	67%
Vermogen om nieuwe dingen te leren	64%
Leidinggevende functie	23%
Efficiënt	
Uitval na 1 jaar (ba-vt, 2019)	11,1%
Switch na 1 jaar (ba-vt-2019)	18,8%
Rendement 5 jaar (ba-vt, jaar 2015)	50%
Rendement 8 jaar (ba-vt, jaar 2012)	66,8%
Studieduur van de opleiding in maanden (incl. onderbrekingen)	52
Waardering	
Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan	47%
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden	33%
Tevreden over studie in het algemeen	66%
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding	71%
Context	
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen	24%
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan	51%
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd	25%
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan	18%
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht	13%
Specifiek (PGO)	
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding	57%
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek	38%

De keuze voor een aantal voor het HEO-relevante indicatoren betekent dat er in het sectorplan een gezamenlijke lat en ambitie worden gesteld, eventueel per domein. En dat afspraken worden gemaakt op welke wijze de data worden besproken en op welke wijze er op de indicatoren wordt gestuurd. Niet elke indicator is voor elke opleiding op hetzelfde moment op dezelfde wijze relevant. De verschillen tussen opleidingen en instellingen is daarvoor te groot. Opleidingen moeten keuzes maken om de juiste set indicatoren te hanteren en daar het beleid op gaan richten. De opleiding kan meer of minder indicatoren in haar beleidsaanpak ter hand nemen, of daar een andere samenstelling van maken. Van belang is dat er een of meerdere doelen gesteld worden ter verbetering van de opleidingskwaliteit en de aansluiting op de arbeidsmarkt. Het verdiepingdocument 'Handreiking indicator per opleiding' biedt daar ondersteuning voor. Door deze indicatoren te hanteren en er op te sturen geeft de opleiding, en daarmee de instelling, invulling aan een belangrijk deel van de kwaliteitszorg en kan zij over haar keuzes, aanpak en resultaten verantwoordelijkheid dragen én verantwoordelijkheid afleggen.

De commissie onderkent dat het afleggen van verantwoordelijkheid in eerste instantie binnen de hogeschool zal zijn. De commissie adviseert evenwel dit ook breder te trekken en de verantwoordelijkheid een meer collectief karakter te geven door met gelijke opleidingen bij andere instellingen tot uitwisseling te komen van de resultaten, zodat een gezamenlijke aanpak kan worden vorm gegeven.

Vanuit de instelling zal het College van Bestuur moeten toezien op de aanpak van de opleiding binnen de instelling. Hiermee wordt de aanpak onderdeel van het beleid van de instelling en is daarmee onderdeel van de externe toetsing door de NVAO te weten de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). De commissie adviseert de Colleges van Bestuur een proactieve en stimulerende opstelling om de opleidingen in de gelegenheid te stellen hieraan hun bijdrage te leveren gebruikmakend van de indicatoren zoals omschreven.

B Het Landelijke Opleidingsprofiel

De Landelijke Opleidingsprofielen (LOP's) zijn een belangrijk aangrijppunt voor de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en vormen tevens de basis voor stimulering van samenwerking tussen opleidingen en tussen sectoren om tegemoet te komen aan wensen van het werkveld. Opleidingsprofielen zijn nu globaal van aard, onderling moeilijk vergelijkbaar en worden slechts periodiek geactualiseerd.

Het hoger beroepsonderwijs leidt op voor de (inter)nationale beroepspraktijk.

In de Landelijke Opleidingsprofielen ontbreekt veelal de internationale context, wat de transparantie en mobiliteit van studenten kan beperken.

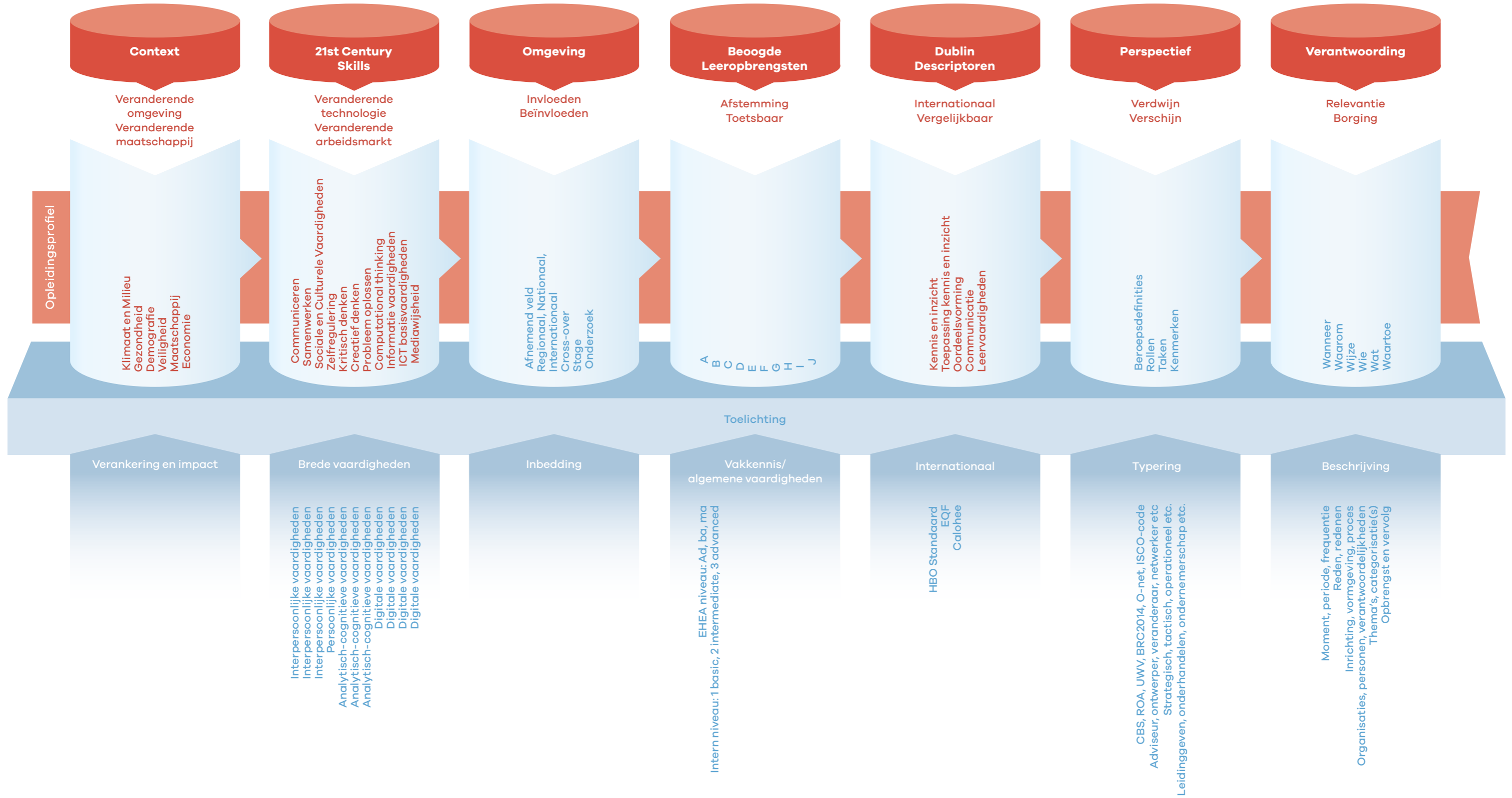
De commissie adviseert in de Landelijke Opleidingsprofielen nadrukkelijk de aansluiting te zoeken bij het internationale (Europese) beoordelingskader. In aanvulling op de Dublin-descriptoren adviseert de commissie de systematiek Measuring and Comparing Achievements of Learning Outcomes in Higher Education in Europe (CALOHEE) te gebruiken om de internationale aansluiting te borgen.

De commissie signaleert dat de LOP's ook kunnen bijdragen aan het onderwijs en onderzoek door relevante delen van de kwaliteit te borgen. De profielen hebben een evidente relatie met de arbeidsmarkt waarvoor ze opleiden. Om de maatschappelijke relevantie van opleidingen te kunnen beoordelen is een gevalideerd (integraal) beoordelingskader noodzakelijk. Een eenduidige werkwijze en een gemeenschappelijk begrippenkader zijn randvoorwaarden om het gebruik van de LOP's te verbeteren en de beoordeling daarvan op een structurele basis in te richten. Dit borgt de vergelijkbaarheid, leidt tot meer transparantie in het opleidingsaanbod en maakt de toets voor de maatschappelijke relevantie van een opleiding eenvoudiger.

De commissie stelt een nieuwe systematiek voor om de LOP's te verbeteren en vergelijkbaar te maken. Zoals uit de gesprekken en de themabijeenkomsten naar voren is gekomen, zijn in de uitwerking de maatschappelijke veranderingen als vertrekpunt genomen om vervolgens de andere LOP-thema's te kunnen laden. De voorgestelde opbouw van de LOP's is dan als volgt:

- A Begin met een beschrijving van de context van de opleiding. Maak daarbij keuzes die op basis van de waarneembare veranderingen in de omgeving en maatschappij worden onderbouwd.
- B Maak een beschrijving van de benodigde 21st century skills passend bij deze veranderingen en verbindt deze met de waargenomen technologische veranderingen en veranderingen op de arbeidsmarkt.
- C Schets de omgeving van de opleiding. Geef aan welke invloeden vanuit de omgeving zich voordoen op de opleiding en welke invloed de opleiding op de omgeving wil uitoefenen.
- D Beschrijf de beoogde leeruitkomsten in samenspraak met de stakeholders en maak deze toetsbaar.
- E Maak de koppeling naar het internationale domein gebruikmakend van de Dublin-descriptoren en de Europese meta-raamwerken (EHEA, EQF).
- F Beschrijf het opleidingsperspectief door een beroepsprofiel te beschrijven. Maak de keuze dit met een beroep of beroepsomschrijving, taken, rollen, of kenmerken aan te duiden. Beschrijf de ontwikkeling in termen van verdwijnen en verschijnen.
- F1 Beschrijf de mogelijkheden tot cross-overs met andere profielen/sectoren vanuit het eigen profiel en de versterking daarvan.
- F2 Beschrijf de verhouding tussen het LOP en de (lokale) opleidingsprofielen en de mate waarin deze mogen afwijken/verbijzonderen.
- G Verantwoord het proces van de totstandkoming van de LOP.

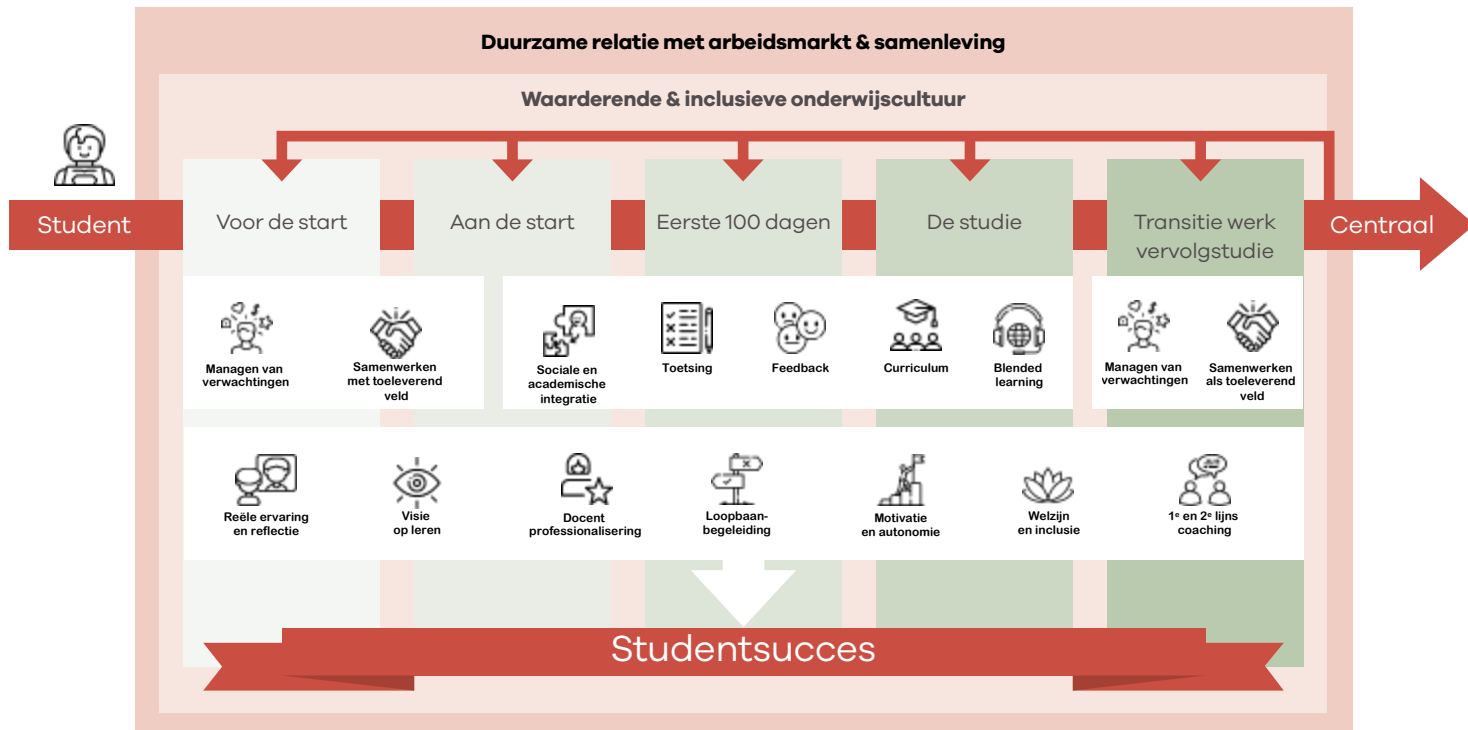
Het Landelijke Opleidingsprofiel



C Studentsucces

Het HEO heeft de grootste diversiteit onder studenten van alle hbo-sectoren, zowel qua culturele als sociaal-economische achtergrond als qua motivatie. Het nemen van verantwoordelijkheid en regie op studentsucces is om deze reden onontbeerlijk. Dit beperkt zich volgens de verkenningscommissie niet alleen tot de periode waarin de student aanwezig is binnen de opleiding. Ook de periode ervoor en daarna zijn van groot belang. Aspecten zoals voorlichting, intrinsieke en extrinsieke motivatie en begeleiding hebben een directe relatie met studentsucces.

De commissie heeft zich ten doel gesteld haar advies te beperken tot een aantal interventies die, zo blijkt uit onderzoek en literatuur, effectief zijn. Daarnaast heeft de commissie zich beperkt tot die interventies waar de instellingen c.q. de opleidingen daadwerkelijk gezamenlijk en integraal mee aan de slag kunnen. Beleid op student-succes is effectief als er een samenhang bestaat tussen de maatregelen die genomen worden of de interventies die ontwikkeld worden. Dit beleid is nader uitgewerkt in het verdiepingdocument 'Studentsucces' inclusief een roadmap. Het advies van de commissie is om als HEO-sector hierover afspraken te maken en tot uitwisseling te komen van de best practices. Het effect van verbeterd studentsucces moet blijken uit een combinatie van hogere rendementen en lagere uitval- en switchcijfers.



Figuur 1: model studentsucces, Meens & Dijkstra, 2021.

D Praktijkgericht onderzoek

Onderzoeksprojecten van hogescholen laten zien hoe divers de praktijkgerichte vraagstukken in de economische sector zijn. Veelal is daarbij sprake van dwarsverbanden met andere sectoren. En omgekeerd: veel onderzoeksthema's hebben (ook) een economisch aspect waarbij expertise vanuit de zes economische domeinen (finance, hospitality, communicatie, rechten & governance, management en commerce & creative) waardevol is.

De onderstaande figuur laat de verdeling zien van het aandachtsgebied van de lectoren over de sectoren gerelateerd aan het aantal studenten in de opleidingen van de bijbehorende sector.

Graamd aantal studenten per lector

(interval op basis van boven-/ondergrens aantal lectoren)

Agro en Food	(110-430)
Bètatechniek	(490-1.640)
Economie	(1.120-4.320)
Gezondheidszorg	(250-1.850)
Kunst	(250-1.120)
Onderwijs	(220-1.080)
Sociale studies	(190-990)

Het is misschien niet verrassend dat de sector met het grootste aantal studenten op basis van deze berekening het breedste interval in het aantal studenten per lector toont. Wel is opvallend dat de student/lector-ratio aanzienlijk hoger lijkt te zijn dan in de andere onderwijssectoren. Dit relatieve verschil vormt een duidelijke indicatie dat ook in absolute zin er meer noodzaak is voor economisch onderzoek.

Daarnaast maken hogescholen voor praktijkgericht onderzoek in de HEO-sector minder vaak gebruik van financiering door Regieorgaan SIA en/of nemen er in die projecten relatief minder studenten deel. De verklaring hiervoor houdt direct verband met het relatief lagere aantal lectoren.

Verhouding aantal ingeschreven studenten en lectoren

betrokken bij gesubsidieerde onderzoeksprojecten

Agro en Food	(10)
Bètatechniek	(20)
Economie	(114)
Gezondheidszorg	(25)
Kunst	(27)
Onderwijs	(15)
Sociale studies	(19)

Met ruim een derde van alle studenten in het hbo is de sector dat niet alleen aan haar stand verplicht, maar heeft de HEO-sector ook de positie om die rol te vervullen als 'change agent' voor de samenleving. Lectoraten en onderzoeksgroepen rond deze lectoraten spelen binnen het hbo een cruciale rol in de verbinding van praktijkgericht onderzoek aan kennisontwikkeling met en tussen kennispartners, de doorwerking naar het onderwijs en naar de beroepspraktijk. Focus en massa in het praktijkgericht onderzoek is daarbij van groot belang. Meer massa is voor een belangrijk deel een kwestie van geld: hoeveel middelen zijn beschikbaar om onderzoekers aan te stellen op thema's binnen de economische domeinen? Meer focus heeft ook te maken met afstemming en samenwerking, passend bij de strategische keuzes van de hogeschool. En daarbinnen zijn twee parallelle sporen van belang: enerzijds een inhoudelijk spoor waarbij de grote transities die in de maatschappij en de beroepspraktijk plaatsvinden vragen om voortdurende vernieuwing van het economisch denken en anderzijds gericht op multidisciplinaire samenwerking bij het oplossen van vraagstukken gekoppeld aan geprogrammeerd onderzoek binnen maatschappelijke thema's.



Overzicht

Commissieleden

Michaël van Straalen (voorzitter)
Gabrielle Kuiper
Mo Jaber El Mefthahi
Mark Mobach
Ebru Kaya
Hooman Nassimi
Jan Ummenthum

Bestuurlijk portefeuillehouder

Marjolijn Brussaard

Sectoraal advies college HEO

Gabrielle Kuiper (voorzitter)
Patrick Bemelmans
Ad Smits
Nahied Rezwani
Ilse van de Pas

Dagelijks bestuur sectorraad HEO

Paul Ganzeboom (voorzitter)
Karin Verschoor
Fred Feuerstake
Derk Jan Kiewit

Kerngroep

Zakia Guernina
Yvonne de Haan
Erica Schaper
Luc Verburgh

Projectsecretaris

Melissa Keizer

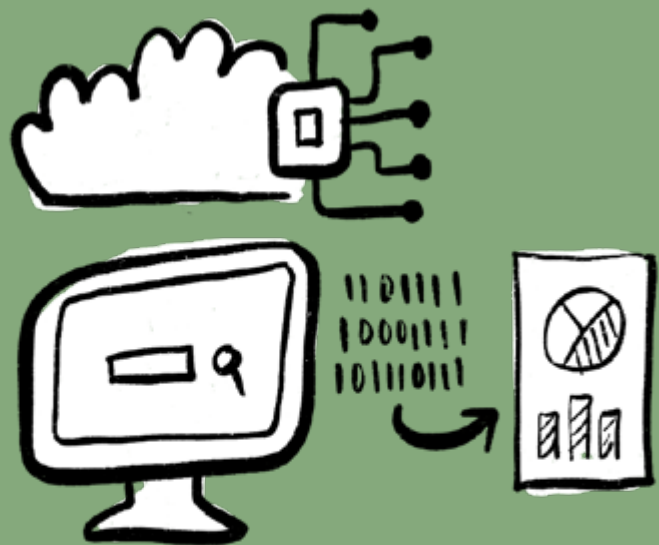
Co-secretaris

Asha Dijkstra

Mede-auteurs verdiepingsdocumenten

Asha Dijkstra
Cornelis Geldof
Melissa Keizer
Stefanie Klaassen
Evelyne Meens
Richard Puyt
Johannes van der Vos
Robert Wagenaar

Bijlagen

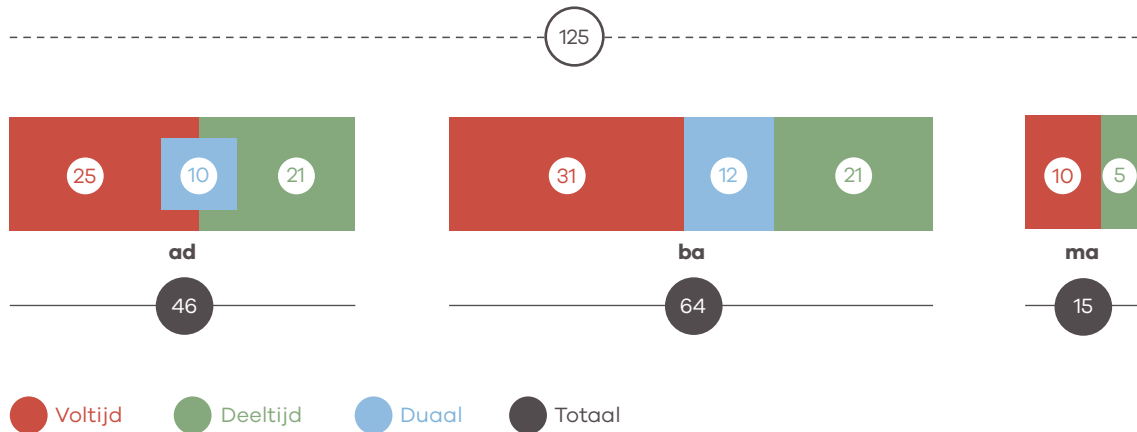


A Facts & Figures

Alle cijfers zijn afkomstig van het VH dashboard
(<https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers>)

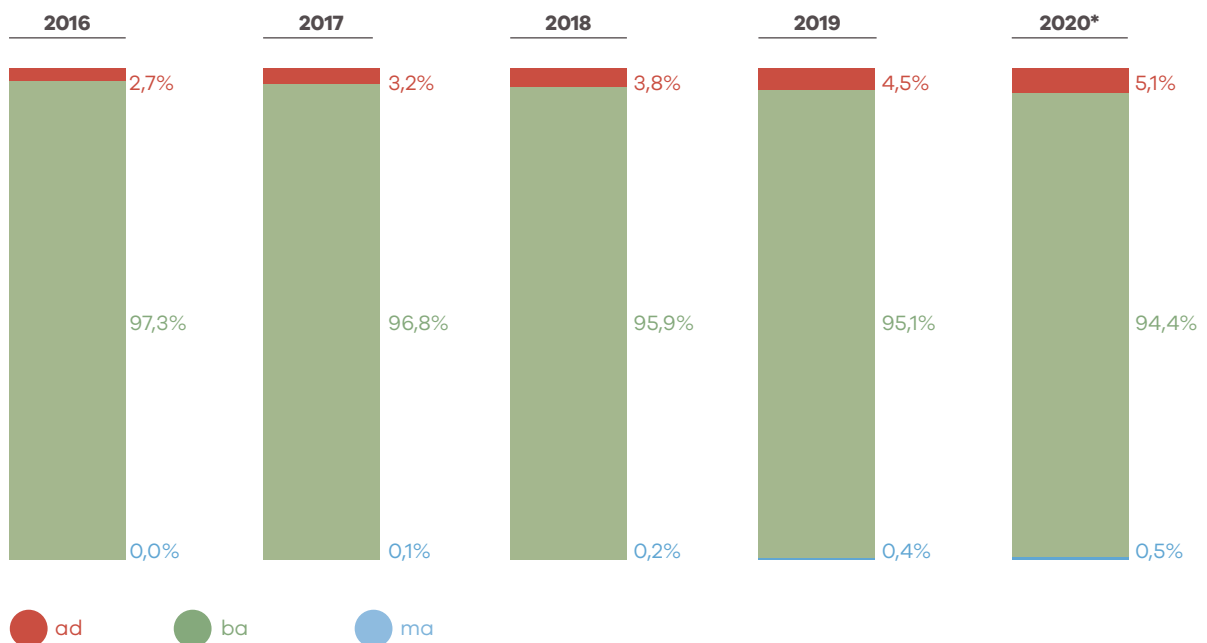
Aantal opleidingen sector economie

Per onderwijs type, per opleidingsvorm (opleidingen met 5 of meer studenten).
Een opleiding kan in meerdere opleidingsvormen worden aangeboden.



Inschrijvingen sector economie

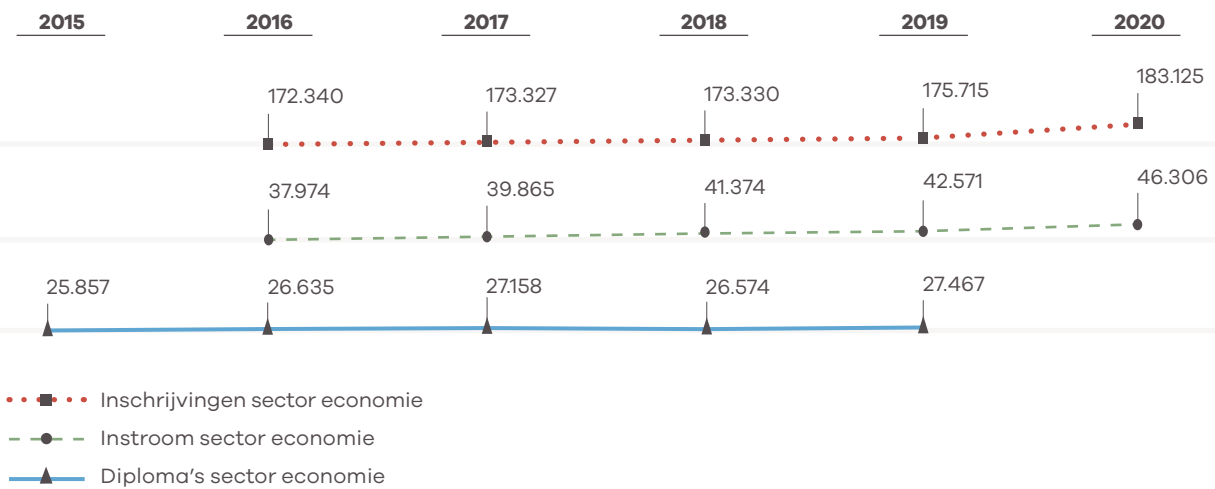
Per onderwijstype, per opleidingsvorm (laatste vijf jaar) als % van totaal aantal inschrijvingen sector economie



* Van de inschrijvingen sector economie in 2020 betrof 88,1% een voltijdstudie, 5,1% een deeltijdstudie en 1,8% duaal.

Inschrijvingen, instroom en diploma's sector economie

Onderstaande cijfers betreft Ad, ba, ma over laatste vijf jaar



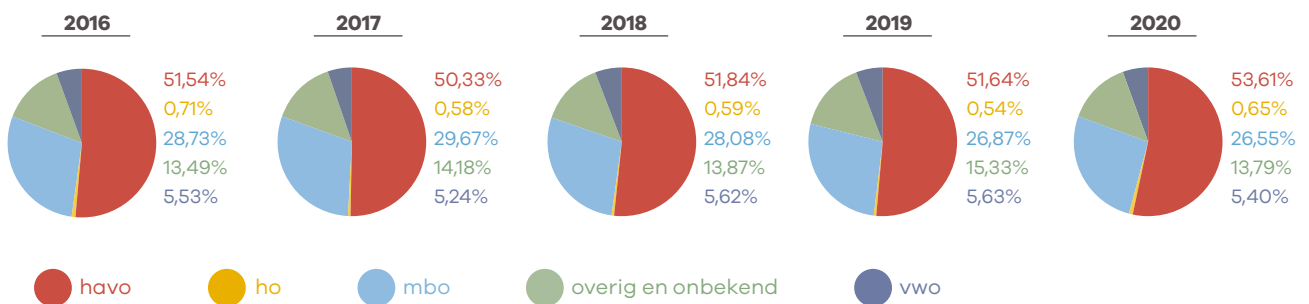
Inschrijvingen sector economie

Als % van totaal aantal inschrijvingen hbo, over laatste vijf jaar

	2016	2017	2018	2019	2020
Sector economie	38,54%	38,23%	37,96%	37,85%	37,34%
hbo totaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Instroom sector economie

Als % van totale instroom sector economie bachelor voltijd, over laatste vijf jaar, naar vooropleiding



Studiesucces na 5 jaar sector economie

Naar vooropleiding, naar geslacht (laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd)*

Vooropleiding	Geslacht	2011	2012	2013	2014	2015
havo	man	32,4%	35,1%	36,6%	37,3%	40,1%
	vrouw	55,4%	57,9%	59,6%	60,5%	62,8%
Totaal havo		43,3%	45,9%	48,0%	48,5%	51,1%
mbo	man	31,7%	32,0%	32,4%	32,8%	35,9%
	vrouw	42,5%	42,8%	42,5%	44,4%	48,1%
Totaal mbo		36,8%	37,4%	37,4%	38,3%	41,9%
overig en onbekend	man	38,0%	39,1%	38,1%	36,7%	39,5%
	vrouw	56,1%	57,9%	55,1%	58,0%	61,9%
Totaal overig en onbekend		47,7%	49,1%	46,9%	47,9%	51,3%
vwo	man	57,1%	60,2%	57,8%	55,6%	56,9%
	vrouw	77,9%	79,4%	79,2%	79,0%	82,5%
Totaal vwo		67,5%	69,7%	68,5%	67,2%	69,6%
Totaal sector economie		44,7%	46,5%	46,8%	47,0%	50,0%

Studiesucces na 5 jaar, vooropleiding mbo & hbo totaal

Laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd

Vooropleiding	2011	2012	2013	2014	2015
mbo	44,3%	44,6%	43,8%	45,4%	47,5%
hbo totaal	48,7%	49,6%	49,9%	50,3%	51,9%

* inclusief subtotaal vooropleiding

Studiesucces na 8 jaar sector economie

Naar vooropleiding, naar geslacht (laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd)

Vooropleiding	Geslacht	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
havo		68,6%	67,9%	68,7%	70,3%	72,2%
mbo		56,7%	53,2%	54,4%	53,9%	54,8%
overig en onbekend		59,4%	59,9%	59,3%	57,2%	58,3%
vwo		83,1%	83,6%	82,9%	82,8%	83,8%
totaal sector economie		65,7%	64,6%	65,1%	65,4%	66,8%

Studiesucces na 8 jaar, vooropleiding mbo & hbo totaal

Laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd

Vooropleiding	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
mbo	44,3%	44,6%	43,8%	45,4%	47,5%
hbo totaal	48,7%	49,6%	49,9%	50,3%	51,9%

Uitval na 1 jaar sector economie

Naar vooropleiding, naar geslacht (laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd)

Vooropleiding	Geslacht	2015	2016	2017	2018	2019
havo	man	13,1%	13,4%	14,5%	14,0%	11,1%
	vrouw	8,5%	8,4%	8,5%	8,7%	5,7%
Totaal havo		10,9%	10,9%	11,5%	11,4%	8,4%
mbo	man	22,8%	22,6%	23,9%	22,9%	16,2%
	vrouw	20,0%	18,8%	19,1%	18,1%	11,7%
Totaal mbo		21,4%	20,7%	21,4%	20,5%	13,9%
overig en onbekend	man	26,6%	25,5%	28,3%	25,7%	21,1%
	vrouw	16,5%	16,1%	17,8%	14,7%	14,3%
Totaal overig en onbekend		21,3%	20,6%	22,8%	19,8%	17,4%
vwo	man	7,5%	9,5%	8,0%	8,2%	6,6%
	vrouw	2,5%	3,7%	4,4%	3,9%	4,0%
Totaal vwo		5,0%	6,6%	6,2%	6,0%	5,3%
Totaal sector economie		14,9%	14,7%	15,7%	14,7%	11,1%

Uitval na 1 jaar, vooropleiding mbo & hbo totaal

Laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd

Vooropleiding	2015	2016	2017	2018	2019
mbo	20,5%	19,8%	21,5%	20,9%	14,7%
hbo totaal	14,8%	14,8%	15,7%	15,2%	11,3%

Uitval na 3 jaar sector economie

Naar vooropleiding, naar geslacht (laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd)

Vooropleiding	Geslacht	2013	2014	2015	2016	2017
havo	man	17,5%	16,3%	16,4%	16,6%	15,4%
	vrouw	9,3%	8,8%	8,0%	7,9%	6,9%
Totaal havo		13,4%	12,6%	12,3%	12,4%	11,2%
mbo	man	34,4%	34,2%	31,0%	31,4%	31,5%
	vrouw	28,8%	27,3%	24,9%	24,0%	23,0%
Totaal mbo		31,6%	30,9%	28,0%	27,7%	27,2%
overig en onbekend	man	38,2%	37,0%	34,3%	36,1%	35,2%
	vrouw	24,6%	23,1%	21,1%	21,2%	21,7%
Totaal overig en onbekend		31,1%	29,7%	27,4%	28,2%	28,1%
vwo	man	10,5%	9,0%	11,0%	11,0%	9,4%
	vrouw	4,2%	4,2%	4,0%	4,9%	4,3%
Totaal vwo		7,4%	6,6%	7,5%	7,9%	6,9%
Totaal sector economie		20,2%	19,8%	18,6%	18,6%	18,0%

Uitval na 3 jaar, vooropleiding mbo & hbo totaal

Laatste vijf jaar, standaard bachelor voltijd

Vooropleiding	2013	2014	2015	2016	2017
mbo	31,1%	28,9%	27,0%	26,5%	26,6%
hbo totaal	20,7%	19,5%	18,5%	18,5%	18,1%

B

Opleidingsportefeuille HEO

Met herijkte domeinindeling

BACHELOR	AD	MASTER
1 Finance b accountancy b finance & control b Finance, Tax and Advice b vastgoed en makelaardij	Ad Accountancy Ad Financiële Dienstverlening Ad Finance Ad Finance & Control	
2 Hospitality b hotel Management b facility management b Leisure & Events management b Tourism management	Ad hotel management Ad Facilitair eventmanagement Ad leisure & Events management Ad Tourism management Ad Event manager	m tourism destination mgmt m international Leisure, tourism & events mgmt m strategic events mgmt m Leading hotel transformation (sept 2021)
3 Communicatie b communicatie b journalistiek b oriëntaals talen en communicatie b vertaalacademie	Ad Communicatie Ad Creative Media Professional Ad Crossmediale Communicatie Ad Online Contentcreator	m Professional master media innovation m Content & media strategy m International communication
4 Rechten & governance b hbo-rechten b sociaal-juridische dienstverlening b bestuurskunde/overheidsmanagement b integrale veiligheidskunde b Europese studies	Ad Juridisch medewerker	m Toegepast recht (sept 2021)
5 Management b bedrijfskunde b international business b Logistics management b business it & management b human resource management b business studies b Global project and change management	Ad Business Studies Logistiek Ad Logistics Management Ad Logistiek en Economie Ad Human Resource Mgmt Ad IT service management Ad Business IT & Management Ad bedrijfskunde Ad Management Ad Officemanagement	m Master in international business & management m Master in international supply chain mgmt m Interdisciplinary business professional
6 Commerce & creative b commerciële economie b business innovation b ondernemerschap & retail magement b food and business b Trend Research & Concept Creation in Lifestyle b Creative business b kunst en economie	Ad Commerciële Economie Ad Online Marketing en Sales Ad Sales en Accountmanagement Ad Commercieel Management Ad Marketing Management Ad Ondernemen Ad E-commerce Ad Ondernemerschap & Retailmmgmt	m Data driven design m Circulaire economie

■ = domeinprofiel Ad Commerce
■ = domeinprofiel Ad BA

C

SWOT figuur

Strength

Afgestudeerden zijn gewild en vinden relatief eenvoudig een baan op niveau

Toekomstige studenten kiezen graag opleidingen in de sector

Relatief hoog % studenten met niet-westerse achtergrond

Hoge dynamiek en veranderbereidheid binnen de instellingen

Betrokkenheid docenten bij omgeving en werkveld

Expertise ontwikkeling en kwaliteitsdenken

Weaknesses

Brede sector met weinig cohesie

Relatief hoge uitval & switch percentages

Wisselende datainterpretaties rond beroepen, arbeidsmarkt en relevantie

Relatief weinig lectoren en praktijkgericht onderzoek in relatie tot de omvang en relevantie van de sector

Beperkte bijdrage aan tekortsectoren

Onvoldoende gepreciseerde toekomstbeelden van beroepen en arbeidsmarktontwikkeling

Opportunities

Een door de sector onderschreven toekomstbeeld vastleggen van beroeps- en arbeidsmarktontwikkeling

Toegevoegde waarde inzichtelijk maken van de sector HEO voor alle sectoren

Inzet op meer lectoren en meer onderzoek, primair in de sector secundair met andere sectoren

Nieuwe afspraken set voor data en datainterpretatie

Inzet en bijdrage LOB intensiveren binnen de instellingen en binnen de vooropleidingen MBO en HAVO

Collectieve positionering en verschijningsvorm(en)

Threats

Niet duurzaam en ad hoc vernieuwen

Rigiditeit bij interne en externe verbindingen

Betrokkenheid besturen

Wisselende motieven en weinig evidentie studiekeuze

Kwantiteitsdenken vermengt zich met kwaliteitsdenken

Naar binnen gerichtheid van de sector

D **Proces HEO-verkenning**

Doel verkenning: advies aan het bestuur over de toekomst van de sector Hoger Economisch Onderwijs (HEO).

Het bestuur van de VH heeft een externe commissie opdracht gegeven tot het doen van een sectorale verkenning. Het bestuur heeft de commissie in september 2020 ingesteld.

Tijdspad

De uitvoering van de HEO-verkenning vond plaats van september 2020-september 2021. Voorafgaand (voorjaar 2020) is de taakopdracht vastgesteld waarbij commitment en draagvlak is gecreëerd voor deze HEO-verkenning onder bestuurders, stakeholders en de sectorraad.

Bestuurlijke draagvlak

Om draagvlak en eigenaarschap bij de bestuurders met economische opleidingen (19 in totaal) te borgen, zijn de bestuurders van de HEO-opleidingen nauw betrokken bij de verkenning. De taakopdracht is in een kick-off sessie met hen afgestemd en aanbevelingen zijn verwerkt. Ook zijn de opbrengsten tussendoor besproken en voorgelegd door de voorzitter aan alle bestuurders. De contouren van de HEO verkenning zijn op 2 juli toege-licht door de voorzitter van de verkenningscommissie aan de bestuurders van de HEO-hogescholen.

Naar aanleiding van de kick-off is er een kerngroep gevormd van vier voorzitters/leden van CvB-bestuurders:

- Erica Schaper, CvB-voorzitter NHL-Stenden
- Luc Verburch, CvB-voorzitter Zuyd hogeschool
- Zakia Guernina, lid CvB Hogeschool Rotterdam
- Yvonne de Haan, lid CvB HAN University of Applied Sciences

Deze leden zijn vanaf de start meegenomen in het proces. De voorzitter heeft elke lid tweemaal gesproken. De portefeuillehouder HEO was hier indien mogelijk bij aanwezig. Er is één gezamenlijke bijeenkomst geweest. Hier was ook de directeur van de VH bij aanwezig. De feedback van de leden is verwerkt in de rapportage.

Commissie

De verkenning is uitgevoerd door een onafhankelijke commissie met een boegbeeld als voorzitter.

De commissie is zeven keer bijeen geweest. De zes themabijeenkomsten zijn uitgebreid besproken, waarbij denkrichtingen, analyses en conclusies werden voorgelegd.

De commissie heeft de uitkomsten vertaald naar aanbevelingen voor de inhoud en/of aanbod van de betrokken opleidingen.

De verkenning is ondersteund door een secretaris en co-secretaris vanuit de VH. De secretaris heeft nauw contact met de portefeuillehouder HEO gehad rondom het proces en de inhoud (bestuurder).

Methode: themabijeenkomsten

Er hebben online zes themabijeenkomsten plaatsgevonden. De themabijeenkomsten kenmerkten zich door een plenaire sessie en break-outs. In de plenaire sessie werd het thema geïntroduceerd vanuit een expert. In de break-out sessie gingen de deelnemers in diverse groepen uiteen om samen de verdieping op te zoeken. Hierin stonden diverse vragen centraal.

Doel: Input op de kernvraag in hoeverre moet de sector hco veranderen om future proof te zijn en op welke wijze gezien de maatschappelijke ontwikkelingen en input op de vragen gesteld per thema.

De themabijeenkomsten zijn georganiseerd door een duo uit het sac/ db met een commissielid.

Er zijn verslagen gemaakt van de themabijeenkomsten (deze zijn opgenomen in het verdiepingsdocument 'Samenhang en achtergrond thema's'). De analyses en uitkomsten ervan zijn gezamenlijk beschouwd als advies en zijn verwerkt in het eindrapport.

Stakeholders

Om relevante aanbevelingen te doen, zijn stakeholders waar de sector mee te maken heeft, zowel regionaal als landelijk, betrokken en bevroegd. Daarbij is het doel en het proces van de sectorale verkenning met diverse partijen vooraf en tijdens deze verkenning besproken. Deze stakeholders zijn onder andere:

- (VNO-NCW/ MKB-NL)
- Private en publieke stakeholders (mkb, groot bedrijf, zorginstellingen, maatschappelijke partners), regionaal en landelijk
- Bestuurders hogescholen met economische opleidingen
- Voorzitters landelijke opleidingsoverleggen
- Directeuren in sector hoger economisch onderwijs (vertegenwoordigers per hogeschool zijn verenigd in de sectorraad HEO)
- Sac/ Db
- Lectoren
- Studenten/alumni
- Diverse experts

Datum	Thema Onderwerp	Aantal deelnemers en partijen
13 november	Transitie op de arbeidsmarkt en alternatieve (economische) waardesystemen	43
16 december	Technologisch burgerschap & brede vaardigheden	27
11 februari	Cross-overs tussen verschillende sectoren	38
26 maart	De toekomstige arbeidsmarkt voor de hoger economisch opgeleide professional	25
21 april	Versterken van kanselijkheid met focus op doorstroom	22
21 mei	HEO-vraagstukken voor praktijkgericht onderzoek en verbinding met onderwijs	65

Categorie	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Totaal
Commissie heo, sac/db	8	6	7	3	4	10	38
Bestuurder hogeschool (incl. kerngroep)	2	4	1	3		1	11
Student/alumnus	2		4	4	1	1	12
Werkveld	16	7	10	5	8	8	54
Lector/docent	6	5	9	3	2	11	36
Beleidsmedewerker/ projectleider/ directeur hogeschool*	2	2	7	4	6	31	52
Instellingen (als ministeries, lkca, cdho)	7	3		3	1	3	17
Totaal	43	27	38	25	22	65	220

* zijnde anderen dan het sac/db

LOO-voorzitters

De loo voorzitters zijn inhoudelijk bevestigd op het thema arbeidsmarktrelevantie, waarbij ze indicatoren hebben geselecteerd waar ze op willen sturen.

Sectorraad HEO

De sectorraad is tijdens de uitvoering van de verkenning drie keer inhoudelijk bevestigd gedurende het proces. Aan de start van de verkenning, oktober 2020 en in juni 2021 zijn de hoofdlijnen door de voorzitter van de verkenningcommissie toegelicht en besproken.

E

Geraadpleegde bronnen

- Aalders., R. Bavel., B., Hardeman., S. Lippe, van der., T. (2019). *Rapport: Brede welvaart pas na tien jaar boven niveau van voor de economische crisis*. Utrecht: Rabo Research & Universiteit Utrecht
- Adviescommissie (2019). *'Wissels om'. Naar een transparante en evenwichtige bekostiging, en meer samenwerking in hoger onderwijs en onderzoek*. Den Haag: Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ahn, G., Bisschop, P., Smoorenburg., M., Zwetsloot, J., *De arbeidsmarktpositie van academici vergeleken*. Amsterdam: UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies
- Bakens, J., Bijlsma, I., Dijkman, S., Fouarge, D., & Goedhart, R. (2021) *Arbeidsmarktprognoses 2026* ROA Fact Sheets No. 002 geraadpleegd van <https://doi.org/10.26481/umarof.2021002>
- Bakens, J., Bijlsma, I., Dijkman, S., Fouarge, D., & Goedhart, R. (2021). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2026*. ROA. ROA Reports No. 005 <https://doi.org/10.26481/umarep.2021005>
- Bakker, M., (2019). *Studiesucces begint op het voortgezet onderwijs*. *Science guide*, 10 maart 2021.
- Bartman, L., K., J. (2008). *Assessing the assessment. Development and use of quality criteria for Competence Assessment Programmes. (Dissertation)*. Utrecht University
- Berkel, H. van., Jansen, E., Bax, A. (2012). *Studiesucces bevorderen. Het kan en is niet moeilijk. Bewezen rendementsverbeteringen in het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom/ Lemma.
- Block., T., Deleye., M., Poeck., K., (2018). *Duurzaamheid binnen universiteiten en hogescholen. Een multi-level perspectief op het Vlaamse Hogeronderwijssysteem*. Digitaal Vlaanderen.
- Brent., B., Block. T., Defloor., B., Paredis., E. (2015). *Hoe 'ontgroeien'? Ideeën uit de degrowth beweging*. Brussel: Oikos.
- Broek, van den, A., Warps, J., de Korte, K., Cuppen, J., Termorshuizen, T., Lodewick, J. (2019). *Monitor Beleidsmaatregelen 2019-2020: Studiekeuze, studiegedrag & leengedrag in relatie tot beleidsmaatregelen in het hoger onderwijs*. Nijmegen: ResearchNed.
- Broek, van den., A., Cuppen, J., Ramakers, C., Termorshuizen, T., Vroegh, T. (2020). *Dalende doorstroom mbo-hbo: waarom stroomt een steeds kleiner aandeel van de mbo-studenten door naar het hbo?* Nijmegen: ResearchNed.
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). *Maximizing millennials in the workplace*. <https://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/custom-programs/-/media/files/documents/executive-development/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf> [Google Scholar]
- CALOHEE Website: <https://www.calohee.eu>. Geraadpleegd van Google Scholar.
- CALOHEE Website: Working papers. <https://www.calohee.eu/working-papers/> Geraadpleegd van Google Scholar.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. *Bevolkingsprognose (2019-2060)*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2019/51/kernprognose-2019-2060-19-miljoen-inwoners-in-2039>

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2021).** *Hoger onderwijs; eerstejaarsstudenten, onderwijssoort en opleidingsfase*. Gewijzigd op: 16 april 2021. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83539NED/table?ts=1626168554250>
- Commissie Sent (2014).** *Wendbaar in een duurzame economie*. Een externe analyse van het economisch domein ten behoeve van de verkenning hoger economisch onderwijs (heo). Vereniging Hogescholen.
- Commissie Reiner (2019).** *Centres of Expertise: groeibrijlant voor excellente samenwerking in het hbo In allianties werken aan maatschappelijke impact voor de toekomst*.
- Choi, B.C.K., Pak, A.W.P. (2006).** Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Review Clin Invest Med*. 29(6): 351-364.
- CDHO (2020).** *Macrodoelmatigheid van bestaand opleidingsaanbod in het hoger onderwijs*. Den Haag: CDHO.
- CMMBO.** *Advies profiel van mbo-studenten van economisch-administratieve beroepsopleidingen*. Den Haag: CMMBO.
- Damme., D. (2020).** *Onderzoek, onderwijs en innovatie: de drie-eenheid van het hoger Onderwijs*. (Powerpoint slides). OECD. Geraadpleegd van <https://www.oecd.org/education/ceri/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).** The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-Determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- de Jesus, A. & Mendonça, S. (2018).** Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-innovation Road to the Circular Economy. *Ecol. Econ.* 145, 75–89.
- de Grip, A. (2021).** *Van een leven lang leren naar een leven lang ontwikkelen: De veranderende betekenis van het post-initieel leren*. ROA External Reports.
- Deleye., D., Poeck., K., Block., T. (2018).** Duurzaamheid binnen universiteiten en hogescholen. Een multi-level perspectief op het Vlaamse Hogeronderwijssysteem. *Onderzoeksrapport Researchgate*.
- Dijksman, S., Fouarge, D., Montizaan, R., & Steens, S. (2021).** *Rendement van bachelor en master diploma's*. ROA. ROA Reports No. 004 <https://doi.org/10.26481/umarep.2021004>
- Dopmeijer JM (2018).** *Factsheet Onderzoek Studieklimaat, gezondheid en studiesucces 2017*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Dopmeijer, J. M. (2021).** Running on empty: The impact of challenging student life on wellbeing and academic performance. (Doctoral dissertation). University of Amsterdam.
- Dijkstra, A., & Baartman, L. K. J. (2011).** Zelfevaluatie van de kwaliteit van assessment. *OnderwijsInnovatie*, 1, 17-25.
- EHEA ROME (2020).** *Rome Ministerial Communiqué*. Geraadpleegd van <http://www.ehea.info/page-ministerial-conference-rome-2020>
- Elffers, L. (2017).** De overgang van vmbo naar mbo: een stelselmatig struikelblok. In R. van Schoonhoven, J. Maarse, & F. Studulski (Eds.), *Kansrijk schakelen tussen vmbo en mbo* (pp. 45-56). Utrecht: Sardes.
- Elsevier (2020).** *Het Elsevier-onderzoek Beste studies*. Geraadpleegd van <https://onderzoek.ewmagazine.nl/onderzoek/beste-studies-2020/64/overzicht>
- Est., R. (2020).** Technologisch burgerschap: dé democratische uitdaging van de eenentwintigste eeuw. *Digitale samenleving*. CDV, 3, 108-115. Geraadpleegd van Rathenau Instituut: <https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/technologisch-burgerschap-de-democratische-uitdaging-van-de-eenentwintigste>

- Engelshoven, I., Slob., A., (2012, 26 februari). Loopbaanoriëntatie en-begeleiding (LOB). Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/02/26/loopbaanorientatie-en-begeleiding-lob>.
- Engelshoven, I. (2019, 20 december). Kamerbrief Mbo-studenten in economisch-administratieve opleidingen. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/12/20/beleidsreactie-advies-cmmbo-over-mbo-studenten-in-economische-administratieve-opleidingen>
- Engelshoven, I. (2020, 8 oktober). Kamerbrief selectie in het hoger onderwijs en beleidsreactie Monitor beleidsmaatregelen 2019-2020. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/10/08/kamerbrief-selectie-in-het-hoger-onderwijs-en-beleidsreactie-monitor-beleidsmaatregelen-2019-2020>
- Engelshoven, I. (2020, 15 december). Advies Macrodoelmatigheid Hoger Onderwijs. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/12/15/kamerbrief-macrodoelmatigheid-hoger-onderwijs>.
- Espinoza, C., Ukleja., M. & Rusch, C., (2010). *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. Canada: John Wiley & Sons.
- European Commission (2020). *Communication from the commission of the European Parliament. The counsel, The European Economic and Social European Committee and the committee of the Regions*. Brussel: European Commission.
- Europese Commissie - Horizon Europe program. Geraadpleegd van: https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-nextresearch-and-innovation-framework-programme_en
- European Commission. Geraadpleegd van https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area_en
- Faasdreef., H. (2021). *De arbeidsmarkt in cijfers 2020*. PDF geraadpleegd van file:///C:/Users/Asha/Downloads/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2020.pdf Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Gils., M. (2020). *Innoveren in het digitale tijdperk. Smart up or shut down*. Lectorale rede. Arnhem: HAN University of Applied Sciences.
- Gulikers, J.T.M., J., Baartman, L. K. J., & Dijkstra, A., 2013. Factors influencing assessment quality in higher vocational education. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 38(8), 978-997.
- Jansen, E., & Bax. A. (2012). *Studiesucces bevorderen: het kan en is niet moeilijk*. Bewezen rendementsverbeteringen in het hoger onderwijs. Boom: Lemma.
- Jong, de., M. (2014). *Diversiteit in het Hoger Onderwijs*. Groningen: Noordhoff.
- Kappe, F. R. (2017). *Studiesucces: Verbinden als stap voorwaarts. Een oplossingsrichting op basis van een synthese van literatuur en eigen praktijkonderzoeken*. Lectorale rede. Inholland: Amsterdam.
- Klatte, E.B., Visser, K., Theeuwes, S., Wassenaar, T., & van Veen, T. (2019). *Grip op Studiesucces. Adviesrapport studiesucces*. Rotterdam, Hogeschool Rotterdam.
- Klomp., K., & Maarhuis., N. (2018). *Pioniers van de nieuwe welvaart. drijfveren en dilemma's van ondernemers in de betekenis economie van ondernemers in de betekenis economie*. Amsterdam: Businesscontact.
- Klomp, K., & Klink., H., A. (2020). *Het MKB is de motor van de Betekenis economie*. Rotterdam: Kenniscentrum Business innovation.
- Klomp, K., Klink., H., A. (2020). *New Economics Lab. Pilot voor onderwijsinnovatie*. Rotterdam: Kenniscentrum Business innovation.

- Kool, L., E. Dujso, en R. van Est (2018). *Doelgericht digitaliseren – Hoe Nederland werkt aan een digitale transitie waarin mensen en waarden centraal staan*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y–challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 101-114.
- Kuyper, L. (2020). *Eerste doordenking maatschappelijke gevolgen coronamaatregelen. Beleidssignalement 7 mei 2020*. Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau.
- Kuijpers, M., & Meijers, F. (2011). Learning for now or later? Career competencies among students in higher vocational education in the Netherlands. *Studies in Higher Education*, 37(4), 449-467.
- Hagen, T., Konings, F., Haanstra, F. (2009). *Samenwerken – multidisciplinair versus interdisciplinair. Handvatten voor een multi- of interdisciplinaire samenwerking tussen vakken*. Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.
- Harmsen, R., Braband, G. (2019). The OECD and higher education policy: Agenda-setting, organizational dynamics and the construction of convening authority. *Higher Education Policy*. <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00153-1>. Google Scholar.
- Hogeschool Rotterdam (2020). *Vrije zones. Manifest voor een toekomstbestendig economisch beroepsonderwijs in Rotterdam*.
- Hogeschool Rotterdam *Jaaropening Hogeschool Rotterdam 2019*: Geraadpleegd van <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/blogitem/ontmoeting-139--de-knuppel-in-het-hoenderhok/148221>
- Mackenzie, W., & Scherer, R. (2019). Millennial research on fleek: Suggestions for improving generational research design. *The Journal of Social Psychology*, 159, (2), pp. 119-124.
- Meens, E.E.M. (2018). *Motivation: Individual differences in students' educational choices and study success*. (Doctoral dissertation). Tilburg University.
- Meens, E. E. M., & Bakx, A. W. E. A. (2019). Student teachers' motives for participating in the teacher training program: a qualitative comparison between continuing students and switch students. *European Journal of Teacher Education*, 1-25.
- Meens, E.E.M. (2020). *Een leven lang kiezen. Het coachen van loopbaan- en levenskeuzes*. Amsterdam: Boom.
- Meens, E.E.M. (2021). *Factsheet Studiesucces Fontys Hogescholen: Onderzoek naar studiesucces bij Fontys*.
- Meens, E.E.M., & Dijkstra, A., (2021). *Model voor studentsucces in: verdiepingsdocument voor HEO-verkenning 2021*.
- Ministerie Onderwijs, Cultuur en wetenschap (2019). *Strategische Agenda Hoger onderwijs en onderzoek Houdbaar voor de toekomst*. Den Haag: Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie Onderwijs, Cultuur en wetenschap (2019). *Monitor beleidsmaatregelen 2019–2020*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/10/08/monitor-beleidsmaatregelen-2019-2020>.
- Mobach, M.P. (2009). *Een organisatie van vlees en steen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Mulder & Cuppen (2018). *Verbeterde aansluiting mbo-hbo. Wat werkt?* ResearchNed Nijmegen i.s.m. van Arnhem en Nijmegen (Faculteit Educatie, Kenniscentrum Kwaliteit van Leren) en TIER Maastricht.
- De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Geraadpleegd van <https://www.nvao.net/nl>

- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010).** New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 281-292.
- Nielsen Company (2018).** Millennials on millennials: TV and digital news consumption. <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ua/docs/millennials-on-millennials-tv-and-digital-news-consumption.pdf> [Google Scholar].
- OECD (2017).** Head at a glance 2017. OECD indicators. Paris: OECD.
- Overbest., B., El-Dardiry., R., (2019).** Position paper digitalisering. Circle economy – Arming the workforce for a circular revolution: Skills and labour in a circular economy. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Paris Communiqué (2018, May 25).** http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf Google Scholar.
- Peterson & Deal (1998).** How Leaders Influence the Culture of Schools in *Educational Leadership*, 56, 1, 28-30.
- Platform DSE (2021).** *Monitor Brede Welvaart & de Sustainable Development Goals 2021*. Geraadpleegd van <https://platformdse.org/monitor-brede-welvaart-2021-onze-mondiale-voetafdruk-blijft-veel-te-groot/>
- Prins, J. B. A. (1997).** *Studieuitval in het wetenschappelijk onderwijs: Studentkenmerken en opleidingskenmerken als verklaring voor studieuitval*. Nijmegen: Nijmegen University Press.
- Programma Studiesucces Fontys. (2021).** *Samen het verschil maken. De belangrijkste inzichten en ervaringen in effectief werken aan studiesucces*. Fontys Hogescholen.
- Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (ROA) Kerncijfers schoolverlatersonderzoeken.** Geraadpleegd van <https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/SISOnline/Home.aspx>
- Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (ROA) (2019).** *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024*. Geraadpleegd van <https://www.roa.nl/research/statistics-and-Data>. Maastricht: ROA.
- Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt ROA. AIS Actualisering 2022.** Geraadpleegd van <https://www.roa.nl/research/statistics-and-data>
- Raspe, O. (2014).** Trends in de regionale economie: Input voor de VNG-commissie Stedelijk Perspectief. Planbureau voor de Leefomgeving. Geraadpleegd van http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2014_Trends-in-de-regionale-economie_1374.pdf
- Regieorgaan SIA. Praktijkgerichtonderzoek sleutel tot professionalisering (2021).** Geraadpleegd van <https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/praktijkgericht-onderzoek-sleutel-tot-professionalisering/>
- Regieorgaan SIA. Overzicht lectorenplatforms (2021).** Geraadpleegd van <https://regieorgaan-sia.nl/praktijkgericht-onderzoek/lectorenplatforms/overzicht-lectorenplatforms/>
- Regieorgaan SIA. Lectoren Enquête 2019.** Geraadpleegd van <https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/lectorenenqu%C3%A4te-2019/>
- Regieorgaan SIA & Vereniging hogescholen (2020).** *Atlas. Onderzoek met impact*. Geraadpleegd van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/870/original/ATLAS_2020_0_OVERZICHT_DEF3.pdf?1600866727. Den Haag: Vereniging Hogescholen en Regieorgaan SIA.

- Rubens, W. (2016). *Maak cross-over leren mogelijk binnen reguliere curricula*. <https://www.te-learning.nl/blog/maak-cross-over-leren-mogelijk-binnen-reguliere-curricula/>
- Runhaar, P., Sanders, K., Slegers, P. J. C., & Yang, H. (2011). Professionele ontwikkeling in scholen. In J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek Human Resource Development: organiseren van het leren* (pp. 429-442). Houten: Bohn Stafleu van Loghum / Springer.
- ScienceGuide (2021). *Binding met student begint bij het eerste contact*, 19 april 2021
- ScienceGuide (2021). *Leren van docentteams vraagt om gezamenlijk leiderschap*, 28 juni 2021.
- ScienceGuide (2021). *Alumni-beleid belangrijke sleutel tot permanent ontwikkelen*, 1 juli 2021.
- Schmalz, D. L., Janke, M. C., Payne, L. L. (2019). Multi-, inter-, and transdisciplinary research: Leisure studies past, present, and future. *Journal of Leisure Research*, 50(5), 389-393.
- Sluismans, D. M. A. (2013). *Verankerd in leren: Vijf bouwstenen voor professioneel beoordelen in het hoger beroepsonderwijs*. Lectorale rede. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
- Sluismans, D. M. A., Andriessen, D., Sporken, S., Dijkstra, A., & Vonk, F. (2014). Goed beslissen over beroepsbekwaamheid in het hbo. *OnderwijsInnovatie*, 3, 17-26.
- Sluismans, D. M. A., & Segers, M. (2018). *Toetsrevolutie: Naar een feedbackcultuur in het hoger onderwijs*. Culemborg: Phronese.
- Sluismans, D. M. A. (2019). Didactisch en formatief handelen: twee zijden van dezelfde medaille. *Tijdschrift Hoger Onderwijs Management*, novembernummer, 4-7.
- Sluismans, D. M. A. (2020). *Toetsing als kans om te leren. Een thematisch overzicht naar het waarom, wat, wanneer en hoe van formatief evalueren*. Den Haag: NRO.
- Spek., H., & Sylva., H. (Berenschot, 2021). *De functie van HR. Performa's onderzoek HR-Trends 2020-2021*. Den Haag: Performa.
- Steward, S. J., Oliver., E. G., Cravens., K. S. & Oishi., S. (2017). *Managing millennials: Embracing generational differences*. *Business Horizons*. vol. 60,(1), 45-54.
- Studiekeuze (2021). Nationale studente enquête. Geraadpleegd van <https://www.studiekeuze123.nl/nse-studenten/resultaten-nationale-studenten-enquete-2021>
- Runhaar, P., Sanders, K., Slegers, P. J. C., & Yang, H. (2011). Professionele ontwikkeling in scholen. In J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek Human Resource Development: organiseren van het leren*, 429-442). Springer.
- Tinto, V. (2012). *Completing college: rethinking institutional action*. Chicago: University of Chicago Press.
- UAS4Europe (2021). *SDGs & UAS4EUROPE*.
- UWV (2020). *Tendrapportage banenafpraak tweede kwartaal 2020*. Geraadpleegd van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/tendrapportage-banenafpraak-2e-kwartaal-2020.pdf>
Amsterdam: UWV Gegevensdiensten
- UWV (2021). *Dashboards*. Geraadpleegd van <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards>
- UWV (2021) *Prognose: herstel op de arbeidsmarkt in de loop van 2021 en 2022*. Geraadpleegd van <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends>

- UWV (2021)** *Datasets* Geraadpleegd van <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/datasets>
- Vallée, A., B, J., Cariou, A., Sorbets, E. (2020).** Blended Learning Compared to Traditional Learning in Medical Education: Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 22, (8).
- Vereniging Hogescholen (2015).** *Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016– 2022 Kwaliteitszorgstelsel Praktijkgericht Onderzoek Hogescholen*. Den Haag: Vereniging hogescholen. Geraadpleegd van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/489/original/BKO_2016-2021_-_okt_2015_%2812-1-2016_definitief%29.pdf?1452598575
- Vereniging Hogescholen (2016).** *Onderzoek met Impact. Strategische onderzoeksagenda hbo 2016 – 2020*. Den Haag: Vereniging hogescholen. Geraadpleegd van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/601/original/Onderzoek_met_Impact_%28website%29.pdf?1471948142
- Vereniging Hogescholen (2020).** *Jaarplan en begroting 2021*. Geraadpleegd van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/170/original/086_004_JAARPLAN_2021_DEF.pdf?1606817104
- Vereniging Hogeschool (2019).** *Professionals voor morgen 2019–2023*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen (2020).** *Ontwikkeling van het lectoraat. Praktijkgericht onderzoek in het hbo*. Geraadpleegd van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/185/original/VH_ontwikkeling_van_het_lectorat.pdf?1610986425
- Vereniging Hogescholen (2020),** *Taakopdracht sectorale verkenning HEO*. Geraadpleegd van <https://www.vereniginghogescholen.nl/actueel/actualiteiten/vereniging-hogescholen-stelt-verkenningscommissie-hoger-economisch-onderwijs-in>
- Vereniging Hogescholen (2020).** *Factsheet HBO-Monitor 2020 De arbeidsmarktpositie van hbo-afgestudeerden*. Geraadpleegd van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/185/original/VH_ontwikkeling_van_het_lectorat.pdf?1610986425
- Vereniging Hogescholen (2021).** Sector Economie. Geraadpleegd van <https://www.vereniginghogescholen.nl/sectoren/economie>
- Vereniging Hogescholen (2021).** *Sectorale verkenning hoger economisch onderwijs (HEO) 2020-2021*. Geraadpleegd van <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/sectoren/artikelen/sectorale-verkenning-hoger-economisch-onderwijs-heo-2020-2021>
- Vereniging Hogescholen (2021)** *Sectordashboard*. Geraadpleegd van <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers/artikelen/sectordashboard>
- Vereniging Hogescholen (2021)** *Opleidingsprofielen*. Geraadpleegd van https://www.vereniginghogescholen.nl/profielenbank?utf8=%E2%9C%93§or_id=1&university_id=https://platformdse.org/
- Vereniging van universiteiten, Vereniging Hogescholen, SURF (2018).** *Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT*.

- Visser, K., & Jansen, E. (2012).** *Het samenspel van elkaar versterkende succesfactoren*. In Berkel, H. van., Jansen, E., Bax, A. (2012). *Studiesucces bevorderen. Het kan en is niet moeilijk. Bewezen rendementsverbeteringen in het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom/ Lemma.
- Wagenaar, R. (2021).** Evidencing competence in a challenging world. European higher education initiatives to define, measure and compare learning. *International Journal of Chinese Education*, (10),1,
- Walsh, B., & Volini, E., (2017).** *Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2016).** *Big Data in een vrije en veilige samenleving*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Woudt-Mittendorff, K. (2019).** *Bouwstenen voor SLB 2.0: een toekomstbestendig ontwerp*. *Onderwijsinnovatie*, september 2019.
- Zwart, S., Berg, T., Broeks, L. (2020).** *Eindrapport. Meta-analyse maatschappelijke opgaven relevant voor het HBO*. Utrecht: Berenschot groep B.V.

Colofon



Vereniging Hogescholen
Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 21
vereniginghogescholen.nl



september 2021

