



Wendbaar in een duurzame economie

**Een externe analyse van het economisch domein ten behoeve
van de verkenning hoger economisch onderwijs (heo)**

Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs, november 2014

Verantwoording

In de afgelopen periode is door veel adviesraden, branches en andere instellingen geschreven over belangrijke trends en ontwikkelingen die de samenleving, de economie en individuele organisaties naar verwachting zullen beïnvloeden.

In de analyse van het economisch domein die nu voor u ligt, heeft de verkenningscommissie, voor zover de documenten relevant waren voor het hoger economisch onderwijs (heo), hiervan dankbaar gebruik gemaakt. Daarnaast heeft de commissie haar eigen expertise ingezet en deskundigheid ingewonnen via gesprekken met vertegenwoordigers uit het werkveld waarvoor de opleidingen van de sector heo opleiden.

In de bijlagen van deze publicatie vindt u een overzicht van de bronnen waaruit de commissie heeft geput en een overzicht van de door haar geconsulteerde werkveldvertegenwoordigers.



Voorwoord

De sector hoger economisch onderwijs heeft een zeer divers aanbod aan opleidingen, op het gebied van finance, commerce, management, hospitality, communicatie en recht. Binnen dit domein heeft het gebruik van de term kenniseconomie de afgelopen decennia een hoge vlucht genomen. Allerlei trends wijzen dan ook op een grotere rol van kennis.

Mede door de groei van de kenniseconomie neemt de complexiteit van de wereld alsmaar toe, en dat kan leiden tot onbehagen, onbegrip en zelfs angst. Immers, mensen houden doorgaans niet van onzekerheden en ongrijpbaarheid en het idee dat ze zaken niet meer zelf in de hand hebben.

Er zijn twee reacties te onderscheiden op de toegenomen complexiteit als gevolg van de groei van de kenniseconomie. De eerste is te typeren als de 'heimwee naar vroeger'-beweging. Dit is een weinig realistisch perspectief. Het ontkennen van complexiteit maakt het leven niet opeens eenvoudig, en de ontwikkelingen naar meer complexiteit zijn niet tegen te houden. De tweede reactie is het continue streven grip te krijgen op de complexiteit. Dit is de overheersende inzet in de westerse wereld de afgelopen decennia. Omdat de toenemende complexiteit steeds weer weet te ontsnappen aan onze ambitie de controle te behouden, belanden we in een vicieuze cirkel waaruit geen ontsnapping mogelijk lijkt.

Om het beste uit de kenniseconomie te halen, moeten we voorkomen dat deze in de fuik loopt. Complexiteit en onzekerheid zijn de basis onder onze samenleving, en risico's horen tot op zekere hoogte bij het leven. Alleen door dat te accepteren, kan de kenniseconomie in dienst komen te staan van het welbevinden van de mensen nu en in de toekomst. Dit vraagt om herbezinning op diverse fronten.

Herbezinning in het hoger economisch onderwijs betekent allereerst: het vervullen van de belangrijke rol om studenten te leren accepteren dat complexiteit en onzekerheid de basis zijn onder onze samenleving, dat risico's tot op zekere hoogte bij het leven horen. Het onderwijs draagt bij aan deze houding door aandacht te schenken aan het ontwikkelen van waarden en het vermogen daarop te reflecteren.

Daarnaast gaat het erom hoe we ons huidige systeem van hoger economisch onderwijs zo kunnen optimaliseren dat we de onzekere, toekomstige uitdagingen die voor ons liggen, aan kunnen gaan. Het gaat dan primair om wendbaarheid: de vaardigheid snel en adequaat in te spelen op de nieuwe omstandigheden. Kennisabsorptie en kenniscirculatie zijn daarbij sleutelbegrippen.

Instellingen die hoger economisch onderwijs aanbieden moeten zich hierbij ontwikkelen naar regionale kenniscentra. Het onderwijs moet daarnaast meer dan nu een mix worden van vaardigheden en cognitie.

Op die manier kan kennis daadwerkelijk circuleren, en kan deze ingebed worden in een cultuur van ondernemerschap.

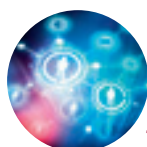
Kortom, de complexe en onzekere toekomst vraagt volgens de verkenningscommissie om een wendbare sector die wendbare individuen opleidt. Daarom ook heeft de verkenningscommissie afgezien van exacte voorspellingen over deze gevarieerde sector. Om met Laurence Peter, ook wel bekend van het Peter Principle, te spreken: 'Een econoom is een expert die morgen weet waarom de voorspelling die hij gisteren heeft gedaan vandaag niet is uitgekomen.'

Wij menen dat de Vereniging Hogescholen op basis van het voorliggende document een weloverwogen beslissing kan nemen over het vervolgtraject en wensen haar daarbij veel wijsheid toe.

Namens de commissie,
Esther-Mirjam Sent (voorzitter)
Sandra Storm (secretaris)

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Verantwoording | 2 |
| Voorwoord | 3 |
| Inleiding | 5 |
| Deel I Algemene ontwikkelingen | 7 |
| Internationalisering | 8 |
| Technologie en innovatie | 8 |
| Duurzaamheid | 8 |
| Arbeidsmarkt | 9 |
| Deel II Trends en ontwikkelingen per domein | 11 |
| 1. Finance | 12 |
| Algemeen | 12 |
| Trends | 12 |
| Uitdaging | 14 |
| 2. Hospitality | 14 |
| Algemeen | 14 |
| Trends | 14 |
| Uitdagingen | 16 |
| 3. Journalistiek en communicatie | 16 |
| Algemeen | 16 |
| Trends | 17 |
| Uitdaging | 19 |
| 4. Rechten | 19 |
| Algemeen | 19 |
| Trends | 19 |
| Uitdaging | 20 |
| 5. Management | 20 |
| Algemeen | 20 |
| Trends | 20 |
| Uitdaging | 21 |
| 6. Commerce | 21 |
| Algemeen | 21 |
| Trends | 21 |
| Uitdaging | 22 |
| Deel III Opgaven voor het heo en aanbevelingen aan het bestuur | 23 |
| Opgaven per domein | 24 |
| Gezamenlijke opgave voor het heo | 25 |
| Aanbevelingen aan het bestuur | 25 |
| Bronnen | 27 |
| Bijlagen | 29 |
| Bijlage 1 Samenstelling verkenningscommissie voor het hoger economisch onderwijs | 30 |
| Bijlage 2 Overzicht geconsulteerde werkveldvertegenwoordigers | 31 |
| Bijlage 3 Profiel toekomstige heo-professional | 32 |
| Bijlage 4 Overzicht indeling van opleidingen in domeinen | 33 |



Inleiding

Verkenningen in het algemeen

In 2011 heeft de Vereniging Hogescholen (toen nog HBO-raad) in een hoofdlijnenakkoord met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) afspraken gemaakt over de uitwerking van de strategische agenda Kwaliteit in verscheidenheid voor het hoger onderwijs. Een van de afspraken is dat de Vereniging met een zekere regelmaat sectorale verkenningen initieert.

Een sectorale verkenning richt zich op het ijkken van het bestaande aanbod (onderwijs en onderzoek naar aard, inhoud en omvang) van hogescholen aan recente en te verwachten ontwikkelingen in het werkveld. Het gaat om een toekomstgerichte verkenning die de hogescholen voor de middellange termijn handvatten biedt voor een kwaliteitsimpuls en voor de ontwikkelrichting van een hbo-sector. Drie hoofdvragen staan hierbij centraal: 1. Wat zijn voor deze sector van het hoger beroepsonderwijs belangrijke ontwikkelingen in het relevante werkveld? 2. Welke ontwikkelingen staan centraal bij de hogescholen? 3. In hoeverre spelen de hogescholen in kwalitatieve en kwantitatieve zin al voldoende in op ontwikkelingen in het relevante werkveld?

De sector heo

Het hoger economisch onderwijs vormt de grootste sector in het hbo, en is al jaren goed voor ongeveer 40% van het totaal aantal studenten binnen het hbo. In 2013 stonden bijna 180.000 studenten ingeschreven bij een opleiding in deze sector. Het heo kent 50 bekostigde bacheloropleidingen, 26 associate degree-opleidingen en geen bekostigde masters. In totaal bieden 20 hogescholen bekostigd economisch onderwijs aan.

De sector heo kent een zeer divers aanbod aan opleidingen op het gebied van finance, commerce, management, hospitality, communicatie en recht. Hierbinnen zijn traditionele heo-opleidingen zoals accountancy en bedrijfseconomie, niche-opleidingen zoals het hogere hotelonderwijs en nieuw gestarte brede opleidingen zoals bedrijfskunde MER (een brede opleiding op het terrein van bedrijfskunde, management, economie en recht) ondergebracht. Ook de omvang van de opleidingen is divers. De grootste opleiding is commerciële economie met landelijk ruim 20.000 studenten. De opleidingen bedrijfseconomie, communicatie, hbo-rechten, bedrijfskunde MER, en international business and management studies trekken elk meer dan 10.000 studenten. Aan de andere kant van het spectrum staan de unieke opleidingen, opleidingen die maar op één plek in Nederland worden aangeboden. Deze opleidingen variëren in omvang van bijna 70 (Windesheim honours college) tot ruim 800 studenten (International Business).

Het diplomarendement binnen de sector heo is wisselend. Opleidingen op het terrein van hospitality halen na 5 jaar een rendement dat hoger ligt dan het gemiddelde binnen het hbo. Voor de overige opleidingen geldt dat het rendement daar lager ligt dan het hbo-gemiddelde. De uitval tijdens de studie is onder heo-studenten gelijk aan het hbo-gemiddelde. Het lage rendement kan dus niet verklaard worden als het gevolg van studenten die voortijdig de opleiding verlaten.

Sinds 2002 heeft het hbo naast een onderwijsfunctie tevens een onderzoeksfunctie. Binnen het heo doen ongeveer 80 lectoren praktijkgericht onderzoek samen met docenten en in de meeste gevallen tevens in samenwerking met het relevante werkveld. Dit praktijkgerichte onderzoek richt zich onder andere op ondernemen, innovatie, communicatie, management en organisatie, arbeid en hrm, recht en veiligheid, governance, internationalisering en vastgoed.

Werkveld

In recent onderzoek is nagegaan in welke sectoren heo-afgestudeerden werkzaam zijn (Lubberman e.a., 2013). Uit de resultaten blijkt dat zij in alle sectoren werk vinden, maar de meeste afgestudeerden zijn actief binnen de in de accountancy, het belastingadvies of in administratieve bedrijven. Ook in de zakelijke dienstverlening, waaronder organisatieadvies en marktonderzoek, vinden veel alumni een baan. Bovendien wordt de overheid een steeds belangrijkere werkgever. Ook in de handel zijn heo-afgestudeerden goed vertegenwoordigd.

Arbeidsmarkt

Binnen het hbo wordt ieder jaar een onderzoek gedaan naar de arbeidsmarktpositie van afgestudeerden. Deze hbo-monitor (ROA, 2014) geeft onder meer een beeld van de tijd die het alumni kost hun eerste baan te vinden en van het niveau waarop zij werken. Het meest recente onderzoek betreft alumni die in het studiejaar 2011-2012 zijn afgestudeerd.

Uit deze data blijkt dat heo-afgestudeerden die ten tijde van het onderzoek aan het werk waren, gemiddeld net zo snel een baan vinden als collega's uit andere sectoren: 88% vindt hun eerste baan binnen zes maanden. Binnen het heo kost het afgestudeerden van de opleidingen journalistiek, communicatie en integrale veiligheidkunde iets langer om na hun studie werk te vinden. Na zes maanden is 82% van de afgestudeerde journalisten, 84% van de alumni van communicatie en 71% van oud-studenten integrale veiligheidkunde aan de slag in een eerste baan.

De hbo-monitor geeft bovendien inzicht in het niveau waarop de alumni werkzaam zijn. Uit het onderzoek blijkt dat heo-afgestudeerden gemiddeld net zo vaak op hbo-niveau werken als afgestudeerden uit andere sectoren in het hbo, namelijk 73% van de respondenten met werk. Binnen het heo valt op dat afgestudeerden uit de domeinen recht en hospitality vaker onder hbo-niveau werken. Zo geeft 66% van de respondenten met een opleiding hbo-rechten op hbo-niveau te werken en 48% van de afgestudeerden van de opleiding hoger toeristisch en recreatief onderwijs.

Opdracht verkenning heo

De grote diversiteit in inhoud, aard en omvang binnen de sector heo maakt het lastig om eenduidige, sectorbrede aandachtspunten voor de verkenning te formuleren. Het bestuur van de Vereniging Hogescholen heeft er daarom voor gekozen de verkenning van het heo op te delen in twee fases.

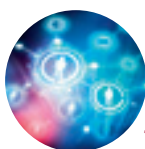
1. De eerste fase van de sectorale verkenning bestaat uit een brede analyse van de externe omgeving van het heo. De analyse omvat de belangrijke (inter)nationale ontwikkelingen in het economisch domein en de relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Het resultaat hiervan is een overzicht van belangrijke en urgente vraagstukken waartoe het heo zich zou moeten verhouden om aansluiting te houden bij het actuele en toekomstige werkveld en de arbeidsmarkt. Dit overzicht wordt door de commissie aangeboden aan het bestuur van de Vereniging Hogescholen.
2. Fase twee start met de selectie door het bestuur van de vraagstukken waarvan zij vindt dat deze prioriteit hebben voor het heo. Die vraagstukken worden dan verder uitgewerkt tot een serie concrete aanbevelingen die een kwaliteitsimpuls moeten vormen voor de sector.

De externe analyse die nu voor u ligt is het resultaat van de eerste fase en geeft daarmee antwoord op de vraag wat voor de sector heo belangrijke ontwikkelingen in het relevante werkveld zijn. De vraag welke ontwikkelingen centraal staan bij hogescholen en of de hogescholen daarmee voldoende aansluiten op het relevante werkveld behoort niet tot de scope van deze publicatie. Het bestuur van de Vereniging Hogescholen zal op basis van dit document beslissen over de inrichting van fase 2.

Opbouw van de externe analyse

Omdat het heo breed en gedifferentieerd is heeft de commissie ervoor gekozen de sector voor de externe analyse te verdelen over zes domeinen, te weten: finance, hospitality, communicatie en journalistiek, recht, commerce en management. In bijlage 4 is aangegeven welke opleidingen bij welk domein zijn ondergebracht.

In het eerste deel schetst de commissie de algemene ontwikkelingen die van invloed zijn op het werkveld waarvoor het heo opleidt. In deel twee volgt dan per domein een overzicht van de meest opvallende trends en de uitdagingen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen. In deel drie geeft de commissie haar conclusies en aanbevelingen aan het bestuur van de Vereniging Hogescholen.





I

**Algemene
ontwikkelingen**

Algemene ontwikkelingen

In dit eerste deel van het rapport van de verkenning heet de commissie een overzicht van een aantal prominente algemene ontwikkelingen die impact hebben op het werkveld waarvoor het hoger economisch onderwijs opleidt.

Internationalisering

Doordat productieprocessen steeds meer vorm krijgen in lange ketens die over landsgrenzen heen lopen, raakt de Nederlandse economie in toenemende mate verweven met buitenlandse economieën en dus mede afhankelijk van andere landen. Tegelijkertijd zijn bedrijven om dezelfde reden steeds minder gebonden aan één specifiek land. Bedrijven moeten hun activiteiten steeds beter afstemmen op andere bedrijven in dezelfde keten en dat vraagt om de ontwikkeling van internationale netwerken (WRR, 2013).

In eerste instantie was de verwachting dat fysieke locatie onder invloed van globalisering, internet en sociale media veel minder belangrijk zou worden. In plaats daarvan valt juist op dat vooral stedelijke regio's aan belang winnen. Steden zijn "motoren van economische groei, hotspots van innovatie, broedplaatsen van ondernemerschap en trekken talenten en investeringen van over de hele wereld aan" (Raspe, 2014, pag. 4). Ook in Nederland is deze ontwikkeling zichtbaar. Vooral in steden met veel hoogopgeleiden groeien bestaande bedrijven en vestigen zich nieuwe bedrijven, "want mensen met meer kennis en vaardigheden zijn productiever, geven meer geld uit [...] en zijn meer geneigd om een eigen bedrijf te starten" (Raspe, 2014, pag. 7).

Technologie en innovatie

Technologische ontwikkelingen gaan zeer snel en zorgen voor zogenaamde ontwrichtende innovaties (*disruptive innovations*). Dit zijn processen waarbij een nieuw product of dienst begint aan de onderkant van de markt, snel stijgt naar het hogere segment, en uiteindelijk gevestigde concurrenten vervangt. Hiermee verstoort zo'n nieuw product of dienst de bestaande markt en waardeketen. Voorbeelden van ontwrichtende innovaties zijn digitale fotografie, e-mail en whatsapp.

Technologische ontwikkelingen op het terrein van digitalisering hebben steeds meer invloed op onze werkprocessen. Zo verbindt het internet een toenemend aantal op afstand bedienbare apparaten (*internet of things*). Onderzoeksbureau ABI Research schat dat in 2020 meer dan 30 miljard apparaten draadloos met het internet verbonden zullen zijn². Een belangrijke ontwikkeling die hiermee samenhangt, is het (openbaar) beschikbaar komen van grote hoeveelheden data. Deze toenemende beschikbaarheid van data maakt datamining mogelijk door nieuwe partijen voor nieuwe doeleinden. Datamining is het gericht zoeken naar (statistische) verbanden in data met als doel profielen op te stellen voor bijvoorbeeld journalistiek of commercieel gebruik.

Door de beschikbare digitale middelen, de grotere bevolkingsdichtheid en toegenomen mobiliteit zitten mensen zowel fysiek als virtueel dicht op elkaar. Hierdoor maken mensen steeds meer gebruik van hun eigen netwerk voor het ontwikkelen en delen van producten en diensten zonder tussenkomst van overheid, private of publieke instellingen. Dit geldt eveneens voor maatschappelijke initiatieven (WRR, 2012).

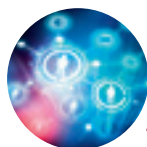
Onder invloed van de bovengenoemde ontwikkelingen ontstaan nieuwe economische modellen. Een belangrijke ontwikkeling is het ontstaan van een deeleconomie waarin mensen onderling goederen en diensten delen en/of verhuren, vaak zonder tussenkomst van bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn initiatieven zoals Airbnb, en het onderlinge broodfonds waarbij een groep ondernemers gezamenlijk geld inlegt om hun inkomen zeker te stellen bij ziekte.

Duurzaamheid

Grondstoffen en andere natuurlijke bronnen raken in hoog tempo op en als de CO₂-uitstoot niet snel wordt teruggedrongen zal het klimaat ingrijpend veranderen. Veelgebruikte indicatoren, zoals de bedrijfswinst en het bruto nationaal product, missen een belangrijk deel van deze ontwikkelingen en moeten daarom worden aangevuld met andere indicatoren. Dan wordt

1 Deze term is geïntroduceerd door Clayton Christensen. Zie ook <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts>

2 <https://www.abiresearch.com/press/more-than-30-billion-devices-will-wirelessly-conne>



zichtbaar dat duurzame oplossingen nodig zijn om welvaart en welzijn te kunnen behouden. Een oplossing is duurzaam wanneer die economisch een lange termijnperspectief heeft, ecologisch houdbaar is en rechtvaardige en stabiele sociale verhoudingen oplevert. Organisaties hebben steeds meer aandacht voor duurzaamheid in milieu, maatschappij en governance in hun bedrijfsstrategie en hun bedrijfsvoering (maatschappelijk ondernemen). Uit onderzoek kan geconcludeerd worden dat aandacht voor duurzaamheid in de meeste organisaties risico's vermindert en het rendement verhoogt zonder negatief effect op het financiële resultaat (Eccles e.a., 2012).

Voorbeelden van nieuwe duurzame economische modellen zijn de *collaboration economy* en de circulaire economie. In een *collaboration economy* werken overheid, publieke en private sector, en bedrijven onderling, samen aan het vinden van duurzame en winstgevende oplossingen. Er is dus sprake van co-creatie, ook met concurrerende bedrijven. Een voorbeeld is de afspraak die Unilever maakte met concurrenten over de introductie van een viskeurmerk om zo duurzame visserij te bevorderen en tegelijk de grondstoffen die nodig zijn voor de eigen productie te beschermen.

Circulaire economie verwijst naar een economisch systeem dat is ingericht op maximale herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en minimale waardenvernietiging. Dit neemt in de praktijk vaak de vorm aan van meervoudige business cases, zoals het kweken van champignons op koffiedrab, die vervolgens wordt ingezet in de schoenenindustrie om geurtjes tegen te gaan.

Ondanks deze positieve ontwikkelingen zijn trends in grondstofgebruik en klimaatverandering nog niet duurzaam. Dit betekent dat op de korte termijn meer veranderingen nodig zullen zijn in productiemethoden en consumentengedrag en dat nog altijd het risico bestaat op klimaatveranderingen met onvoorspelbare effecten op de (wereld)economie.

Arbeidsmarkt

Op de arbeidsmarkt doen zich verschillende ontwikkelingen voor die impact hebben op het werkveld waarvoor het hee opleidt. Om te beginnen is de algemene verwachting dat de werkgelegenheid op de middellange termijn ongeveer gelijk zal blijven. Dat houdt in dat het aantal beschikbare banen met name bepaald zal worden door de vervangingsvraag. De verwachte vervangingsvraag voor professionals met een opleiding in de hbo sector economie is heel laag (ROA, 2013).

Naast kwantitatieve ontwikkelingen speelt een aantal kwalitatieve ontwikkelingen. Zo eisen klanten steeds meer maatwerk en worden hun vragen daardoor steeds complexer. Dit vereist professionals met een hoog opleidingsniveau, die het vermogen hebben creatief te denken en te handelen. Voor de lagere niveaus van dienstverlening is juist de verwachting dat de diensten in toenemende mate gestandaardiseerd zullen worden en daardoor overgenomen kunnen worden door digitale systemen. Recent is de discussie opgelaaid over de invloed die vergaande automatisering en robotisering zullen hebben op de arbeidsmarkt, mede naar aanleiding van het verschijnen van het boek *The second machine age* van Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee (2014). In diverse kranten is over dit onderwerp geschreven. Een eenduidig geluid ontbreekt vooralsnog, maar de verwachting is dat vooral de arbeidsmarkt voor de middenklasse in eerste instantie zal verslechteren³.

Hoger opgeleiden zullen op de arbeidsmarkt steeds meer concurrentie uit het buitenland ondervinden door de toenemende globalisering (zie Internationalisering).

Een derde ontwikkeling is de afnemende levensduur van een functie. Professionals zullen vaker van functie (moeten) wisselen en dat stelt eisen aan hun leervermogen. Het belang van flexibele en duurzame inzetbaarheid en de rol van leven lang leren daarin wordt benadrukt in recente rapporten als het advies 'Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen' (Adviescommissie 'Flexibel hoger onderwijs werkenden', 2014), en het rapport 'Naar een lerende economie' (WRR, 2013).

Een laatste ontwikkeling is dat hoger opgeleiden steeds vaker ondernemer worden met of zonder personeel. Dit vraagt om specifieke kennis en vaardigheden over bijvoorbeeld rechtsvormen, kredieten, pensioen, marketing en boekhouden.

³ Zie onder meer: Esther Bijlo in Trouw op 2 april 2014: *Een sluipend proces*; Petra de Koning in NRC Handelsblad op 15 september 2014: *De robot komt - en er is geen visie*; Sander Heijne en Jonathan Witteman in de Volkskrant op 4 oktober 2014: *De robot die alles kan moet nog worden uitgevonden*.





II

**Trends en
ontwikkelingen
per domein**

Trends en ontwikkelingen per domein

In dit deel worden de trends en ontwikkelingen beschreven in het werkveld waarvoor het hoger economisch onderwijs opleidt. Omdat dit een zeer breed werkveld betreft, heeft de commissie ervoor gekozen de economische sector in zes domeinen onder te verdelen, namelijk; finance, hospitality, journalistiek en communicatie, recht, management en commerce.

1. Finance

Algemeen

De door globalisering, deregulering en ICT-ontwikkelingen aangedreven toenemende complexiteit in de financiële sector heeft geleid tot de opbouw van risico's die in 2008 de grootste financiële crisis in tachtig jaar heeft veroorzaakt. De gevolgen daarvan zullen nog lang gevoeld worden. Hierdoor is het maatschappelijk vertrouwen in de sector, nog altijd, uitzonderlijk laag. De sector staat voor de uitdaging dit vertrouwen weer op te bouwen. Tegelijkertijd kloppen er via technologische vernieuwingen concurrenten uit andere sectoren luidruchtig op de deur. Aangrijpingspunten voor het terugkrijgen van vertrouwen zijn het herstel van de verbinding met de reële economie en het handelen in het belang van de klant, inclusief diens belang bij een duurzame wereld.

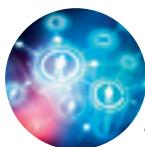
Trends

Specifiek

- Het verlies van vertrouwen in de markt gaat gepaard met een toename van wet- en regelgeving die steeds dieper ingrijpt op het beroep en bovendien regelmatig wordt herzien. Het risico hiervan is dat bureaucratisering in de financiële sector toeneemt waarbij professionals zich verschuilen achter regels.
- Financiële professionals zullen moeten laten zien dat zij vanuit hun professionaliteit vertrouwd kunnen worden; dat zij oog hebben voor de belangen van alle betrokken partijen en deze op een evenwichtige wijze willen dienen. Dat kan alleen als de sector hierover transparant is, bereid is dilemma's te benoemen, deze openlijk te bediscussiëren, en daarbij openstaat voor de inbreng van partijen buiten de sector.
- De recente crisis en wetenschappelijk onderzoek, bracht het besef dat de consument van financiële producten en diensten zich vaak verre van rationeel gedraagt. Deze conclusie heeft gevolgen voor de opvatting over de zorgplicht binnen de sector. De sector zal zich meer moeten inspannen om klanten goed te informeren en te ondersteunen bij het maken van verantwoorde keuzes. Dit vraagt om nieuwe instrumenten die het klantbelang inzichtelijk maken, zodat hierop gestuurd kan worden.
- Deze veranderende verantwoordelijkheid verhoudt zich nog moeizaam tot variabele beloningssystemen waarmee veel instellingen in de sector werken en die gebaseerd zijn op financiële prestaties op de korte termijn en niet per definitie op het belang van de klant. Personeelsmanagers moeten de ruimte geven aan de intrinsieke motivatie van de financiële professional. De variabele beloning met zijn vastgestelde doelen past daar slecht bij.

Internationalisering

- Het internetbankieren heeft het opereren op de internationale markt vergemakkelijkt. Dat leidt tot internationale concurrentie op de Nederlandse markt, en tot een internationale afzetmarkt voor Nederlandse instellingen.
- Door de crisis is de internationale coördinatie verder toegenomen. Met de bankenunie is een majeure volgende stap gezet in de internationalisering van de financiële sector. De verwachting is dat wet- en regelgeving in de eurozone in vervolg hierop nog meer geharmoniseerd zullen worden. Het harmonisatieproces zal leiden tot grote onzekerheid voor onder andere kredietverleners en verzekeraars.



- De klanten in het finance domein werken steeds internationaler. De internationalisering van het mkb (het mkm, de 'midden- en kleine multinational') brengt nieuwe vragen mee voor financiële dienstverleners rondom buitenlandse vestigingsplaatsen, lokale medewerkers aldaar en verschillen in belastingwetgeving.

Technologie en innovatie

- Met name ICT-ontwikkelingen zullen de sector de komende jaren nog ingrijpend veranderen. Ontwikkelingen op het gebied van *datamining en analytics* zijn zeer relevant voor financiële professionals. De traditionele accountantsmanier van werken met het nemen van steekproeven verliest door deze nieuwe technieken aan relevantie. ICT maakt financiële data *realtime* beschikbaar en biedt daarmee de mogelijkheid om snel in te spelen op veranderingen. De uitdaging voor professionals is vanuit een langetermijnvisie naar deze data te kijken en niet overdreven op kortetermijnfluctuaties te reageren.
- De financiële crisis heeft opnieuw de beperking van financiële modellen getoond. Het zijn hulpmiddelen, die noodzakelijkerwijs veel buiten beeld laten. De kunst is om als financiële professional de beschikbare realtime financiële parameters te benutten voor de creatie van duurzame waarde op de lange termijn.
- ICT maakt nieuwe vormen van financiële bemiddeling mogelijk, kijk bijvoorbeeld naar de opkomst van *crowd funding* en nieuwe betalingswijzen als *bitcoin*.

Duurzaamheid

- Duurzaamheid verwijst niet alleen naar afwegingen over de lange termijn, maar ook naar een scope die breder is dan enkel de financiële opbrengsten. Een bedrijf dat grote externe kosten veroorzaakt, sociaal of ecologisch, is kwetsbaar voor beleid dat deze sociale en milieukosten van een prijs voorziet of voor klanten die hieraan zwaarder gaan tillen. De financiële sector moet dit risico onderkennen en meenemen in haar berekeningen en besluiten.
- De ontwikkeling van *integrated reporting*⁴ maakt het steeds beter mogelijk om opbrengsten in brede zin zichtbaar te maken. Deze vorm van rapporteren geeft periodiek inzicht in hoe de strategie, governance en prestaties bijdragen aan waardecreatie over de korte, middellange en lange termijn. De kengetallen om dit in kaart te brengen en de systemen om op basis hiervan besluiten te nemen moeten nog verder worden uitgewerkt.

Arbeidsmarkt

- Vergaande digitalisering in het domein verdringt de mbo-opgeleiden op de arbeidsmarkt. Nieuwe verdienmodellen zijn vooral gebaseerd op advisering, wat vraagt om hoger opgeleide professionals.

Profiel professional

- Met de toenemende complexiteit van het domein en de eis van de samenleving om integrale waardecreatie op lange termijn centraal te stellen, komt er meer nadruk te liggen op het zelfstandig kritisch kunnen denken van professionals. Financiële professional moeten niet alleen met modellen kunnen werken; zij moeten de beperkingen van de modellen kennen en zo de uitkomsten kunnen duiden.
- De financiële professional is niet slechts een budgetbewaker, maar iemand die actief meedenkt hoe de doelstellingen van de organisatie behaald kunnen worden: de financiële professional als business partner.
- Ontwikkelingen in het veld gaan snel door digitalisering en internationalisering van de markt. Dit vraagt om flexibele professionals die open staan voor vernieuwing, en bovendien een brede blik hebben op de samenleving, de financiële sector en het bedrijf waarbinnen ze werkzaam zijn.
- De verdergaande internationalisering van de economie vraagt om professionals die zich bewust zijn van culturele verschillen en bekend zijn met de kenmerken van een internationale dynamiek.
- Doordat er veel informatie beschikbaar is, veelal realtime, moeten de nieuwe professionals hun doelen voor de korte termijn kunnen verbinden met ambities op de lange termijn.

⁴ Definitie van International Integrated Reporting Council via http://www.pwc.com/en_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf

Uitdaging

Een grote opgave voor de financiële sector is het opbouwen van het vertrouwen dat in de crisis is verloren. Dat leidt tot de vraag: hoe leid je nieuwe finance professionals op die vanuit hun eigen rol vorm kunnen geven aan een transparante financiële sector, en kritisch zijn en blijven op hun eigen handelen en de praktijk waarin zij werken? Welke instrumenten heeft deze nieuwe professional nodig?

Nieuwe metrics en modellen moeten ontwikkeld worden.

2. Hospitality

Algemeen

Hospitality is een verzamelbegrip voor vele en gevarieerde (deel)sectoren, producten en diensten. Zo hanteert Gastvrij Nederland (<http://www.gastvrij-nederland.nl/>) de termen toerisme, recreatie, horeca en vrije tijd. Dit zijn ook weer verzamelbegrippen voor uiteenlopende deelsectoren, marktsegmenten, en producten en diensten. Bovendien wordt het begrip hospitality in toenemende mate gehanteerd, gevraagd en benut in sectoren die buiten de 'traditionele' definitie vallen. Centraal in de hospitality staan de service aan en beleving van de gast, klant of bezoeker, die door een of meer (deel)sectoren wordt geleverd respectievelijk gecreëerd.

Trends

Specifiek

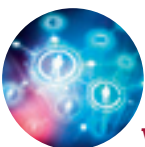
- In de hospitalitysector zijn mensen en hun veranderende behoeften en drijfveren een belangrijke factor, die niet alleen de wensen van (toekomstige) gasten beïnvloeden, maar ook het aanbod in het hospitalitydomein, de motivatie van werknemers en managementstijlen.
- Brancheorganisatie Koninklijke Horeca Nederland heeft een overzicht gemaakt van de consumententrends (KHN, 2014) waarvan zij verwacht dat ze de hospitalitysector gaan beïnvloeden. Opvallende trends zijn het belang dat consumenten hechten aan duurzame producten en diensten, de opkomst van de netwerkmaatschappij (buiten instanties om zelf ruilen, handelen, lenen, maken) en de hyperactieve levensstijl van consumenten, die leidt tot de gast die altijd online is en niet meer wil wachten.

Internationalisering

- Hospitality bevindt zich steeds meer op een internationaal speelveld: het domein kent veel internationale marktspelers, internationale gasten, en mondiale ontwikkelingen met lokale impact voor Nederlandse bedrijven. Professionals moeten functioneren in die internationale context, ondersteund door internationale reserverings- en marketingsystemen en sociale media. Wat in de internationale context gebeurt moeten zij kunnen vertalen naar de individuele en lokale omstandigheden waarin ze werken.

Technologie en innovatie

- De opkomst van nieuwe technologieën en vergaande digitalisering zorgen voor disruptie in de waardeketen. Zo zorgt de opkomst van online reisbureaus ervoor dat de traditionele kanalen voor distributie en verkoop (via operators en reisbureaus) veranderen. Digitale middelen stellen consumenten in staat zelf op de markt te opereren bijvoorbeeld door hun huis aan te bieden als toeristische accommodatie via Airbnb, waardoor er nieuwe concurrentie ontstaat voor traditionele bedrijven.
- Nieuwe media spelen een zeer belangrijke rol in de communicatie met gasten, en leveren bovendien informatie op (via datamining en analytics) over de gasten die ingezet kan worden in, onder andere, marketingbeleid.
- De grenzen tussen verschillende sectoren zijn steeds meer aan het verdwijnen. Er ontstaan meer hybride netwerken en business modellen. Voorbeelden zijn de vermenging van functies in bedrijven en publieke instellingen, zoals horeca en retail in zorginstellingen (Starbucks in het ziekenhuis), en agrobedrijven die hospitality-activiteiten ontwikkelen (kamperen bij de boer). Een tweede ontwikkeling op dit terrein is dat hospitality van economische waarde wordt in andere sectoren. Steeds meer bedrijven handelen in producten die in kwaliteit



niet meer verschillen van concurrenten die dezelfde producten aanbieden. Hierdoor wordt gastvrijheid en klantgerichtheid, bijvoorbeeld in de vorm van extra service aan de consument, steeds meer een manier om meerwaarde te realiseren ten opzichte van concurrenten.

- Het realiseren van meerwaarde is eveneens een punt van aandacht binnen de hospitality-branche zelf. Ook producten en diensten zoals slaappleaatsen, reizen of gerechten worden commodities. Dat maakt het bieden van gastvrijheid en het creëren van een belevenis de belangrijkste manieren waarop bedrijven zich kunnen onderscheiden. Een veel gebruikt concept in dit verband is de *experience economy*⁵.

Duurzaamheid

- In de toekomstvisie op toerisme in 2025 van reisbrancheorganisatie ANVR (ANVR, 2013) is duurzaamheid het belangrijkste perspectief van waaruit naar de toekomst wordt gekeken. Deze aandacht voor duurzaamheid wordt verklaard uit het gezamenlijke (zakelijke) belang dat de aangesloten organisaties hebben bij aantrekkelijke reisbestemmingen. Daarbij gaat het zowel om milieuaspecten als om leefbaarheid. Voor de kwaliteit van toerisme is een balans van belang tussen de impact die reizigers en bezoekers hebben op een bestemming en de leefbaarheid voor de lokale bevolking. De ANVR geeft aan dat een breed aanbod van duurzame reizen pas mogelijk is als de klanten meer voorkeur gaan geven aan duurzaam reizen en duurzame bestemmingen.
- Reisorganisaties hechten eveneens belang aan duurzaamheid vanuit de verwachting dat de kosten voor mobiliteit in de toekomst zullen stijgen vanwege brandstofprijzen en milieubelasting. Om reizen op lange termijn betaalbaar te houden wordt gezocht naar duurzame oplossingen voor mobiliteit.
- Ook in het beleidsplan 2014- 2016 van Koninklijke Horeca Nederland is er aandacht voor duurzaamheid als een van de belangrijke trends voor de komende jaren. Daarin wordt gesteld dat het toegenomen bewustzijn voor duurzaamheid bij de consument leidt tot een sterke vraag naar transparantie van de keten en cyclus-georiënteerde producten en diensten. Dus producten en diensten die duurzaam tot stand zijn gekomen, en bovendien herbruikbaar zijn of waardevernietiging minimaliseren. Denk bijvoorbeeld aan een vegetarische snackbar en het tegengaan van voedselverspilling (KHN, 2014).

Arbeidsmarkt

- De hospitalitysector is heel aantrekkelijk voor laaggekwalificeerde werknemers en wordt steeds minder aantrekkelijk voor hoogopgeleide professionals. Veel bedrijven in de sector hebben te maken met lage marges en proberen die te vergroten door kostenbeheersing. Hierdoor zullen vooral in de categorie management relatief veel banen verdwijnen, mede omdat de laaggekwalificeerde arbeid zich niet laat outsourcen of automatiseren. Een deel van de hoogopgeleide professionals zal noodgedwongen uitwijken naar meer operationele functies en zo lager opgeleiden verdringen.
- Aangezien de sector moet flexibiliseren om veranderingen in vraag op te kunnen vangen, zullen steeds meer bedrijven flexibel expertise en diensten inkopen. Werkgevers zullen voortdurend moeten bijsturen om te zorgen dat de kwaliteiten van het personeel overeen blijven komen met de veranderende doelstellingen van de organisatie.

Profiel professionals

- Professionals zijn in staat zich in te leven in de wensen van de klant en denken in toegevoegde waarde en originele belevingen. Zij hebben begrip voor de culturele, leeftijdsgebonden en financiële verschillen tussen mensen.
- Professionals kunnen innovatief denken. Zij kunnen daardoor bijdragen aan het tijdig onderkennen van en aansluiten bij disruptieve processen en/of het verder innoveren hiervan.
- People management is een belangrijke vaardigheid. Professionals zijn mensgericht en kunnen anderen inspireren. Zij beheersen sociale en psychologische vaardigheden om gastvrij te kunnen handelen, en om anderen te motiveren zich gastvrij te gedragen.
- Met de toenemende internationalisering van de sector is het van belang dat professionals globaal kunnen denken en dat lokaal kunnen toepassen.
- Ondernemersvaardigheden blijven van belang.

⁵ <http://www.experience-economy.com>

- Het kunnen onderhouden van netwerken (stakeholdermanagement) is in toenemende mate van belang om goed te kunnen functioneren in de sector. Professionals moeten in staat zijn te onderzoeken welke netwerken er zijn, en hoe ze zelf optimaal kunnen netwerken. Bovendien moeten zij in staat zijn verbindingen te leggen binnen en buiten de keten.
- Vanuit de sector bestaat behoefte aan professionals die breed zijn opgeleid. Dit neemt verschillende vormen aan: breed in de zin van buiten de eigen kaders kunnen denken, maar ook breed in de zin van weten wat er speelt over de grenzen van het eigen vakgebied heen, zoals technologische ontwikkelingen, en dat kunnen toepassen in de context van hospitality. Dit over de grenzen van het eigen vakgebied heen kunnen kijken vormt bovendien een goede basis voor een leven lang leren.

Uitdagingen

Zonder volledig te kunnen en willen zijn, identificeert de verkenningscommissie vijf uitdagingen. In het algemeen geldt dat het (blijven) inspelen op veranderende drijfveren van huidige en toekomstige gasten uit binnen- en buitenland een constante uitdaging vormt. Het vertalen van maatschappelijke issues zoals gezondheid, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen naar nieuwe, rendabele hospitalityconcepten is daarbij een specifieke uitdaging van dit domein.

Een tweede uitdaging vormt het vergroten van het bewustzijn van de impact en effecten die technologische ontwikkelingen, 'big data' en geografische en sectorale grensvervagingen hebben op waardeketens en -proposities binnen het domein.

Ten derde staat het domein voor de uitdaging om een inspirerend aanbod voor leven lang leren te ontwikkelen. Hierbij is een intensieve relatie tussen het bedrijfsleven en de opleidingsinstituten nodig om de trainingen en opleidingen zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de dagelijkse en snel wijzigende praktijk, gericht op een match tussen arbeidsmarkt en profiel van de professionals.

Het adequaat omgaan met verdergaande internationalisering, zowel vanuit het perspectief van gasten als arbeidsmarkt c.q. werkgelegenheid is een vierde uitdaging.

Een benadering van hospitality vanuit een breder perspectief dan de klassieke sectordefinitie vormt een vijfde uitdaging.

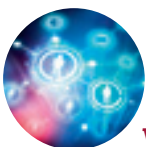
3. Journalistiek en communicatie

Algemeen

De journalistiek verkeert ontegenzeggelijk in een transitiefase. Uitgevers van klassieke media (de 'analoge' en 'lineaire' media zoals print en broadcast radio en tv) staan onder druk; hun verdienmodellen zijn tanende. Online en mobiele media maken een stormachtige groei door, al hebben de verdienmodellen daar zich nog niet bewezen. Social media en *community journalism* tasten de bestaande journalistieke mores aan. Maar de klassieke media mogen dan al doodverklaard zijn, ze bestaan nog steeds en over hun toekomst valt niets met zekerheid te zeggen. Ze zijn vooralsnog nog niet vervangen door minstens zo dominante nieuwe mediabedrijven.

De wereld van professionele communicatie door organisaties wordt net als de journalistiek door elkaar geschud door de ontwikkelingen van nieuwe media, online en mobiel. Toch verkeert de communicatiewereld minder in crisissferen dan de journalistiek. De veranderingen tasten wel de werkgelegenheid aan, mede omdat klassieke communicatiefuncties in organisaties verdwijnen en worden overgedragen aan andere werknemers. Ook de communicatieadviesbureaus moeten zich oriënteren op nieuwe functies en specialisaties, omdat klassieke taken (commodity-adviesdiensten) minder zullen worden afgenomen.

Er zullen bovendien nieuwe functies ontstaan, met name bij bedrijven en instellingen actief op het gebied van online, mobile, social media en ontwerp en productie daarvoor. Er is alleen vooralsnog geen enkele aanwijzing dat die nieuwe functies het verlies aan werkgelegenheid in de conventionele mediasector zullen gaan compenseren. Er zijn wel aanwijzingen dat het tegenovergestelde lijkt te gebeuren. Sinds 2004 is een kleine miljard euro aan advertentieomzet (en honderden miljoenen aan abonnementeninkomsten) verdwenen bij gedrukte media, en verdwenen duizenden banen bij uitgevers en andere conventionele mediabedrijven in Nederland. In diezelfde periode steeg de advertentieomzet op online media van enkele honderden miljoenen naar meer dan een miljard. Echter, de twee grootste groeiers op de online advertentiemarkt, Google Nederland en Facebook NL, samen goed voor meer dan



een half miljard omzet, hebben slechts enkele honderden werknemers in dienst. De wereld van nieuwe media is vele malen efficiënter en productiever dan de klassieke media, en bovendien erg internationaal opererend met veel schaalvoordelen als gevolg. In die nieuwe wereld zal veel minder werkgelegenheid voor journalisten (en in mindere mate communicatieadviseurs) overblijven dan in de klassieke.

Trends

Specifiek

- In de complexere samenleving wordt de tweedeling tussen bevolkingsgroepen verscherpt. Die tweedeling vindt niet meer plaats langs de lijn arm/rijk, maar langs gedrag, vaardigheid en opleidingsniveau. Groepen die niet meer mee kunnen in de complexe informatiemaatschappij, waar gedrag, snel informatie eigen maken en netwerken de norm zijn, haken af. De afhakers kunnen wel doelgroep zijn van de moderne communicatieadviseur; het bereiken van deze groepen is echter zeer moeilijk.
- De emotiemaatschappij verandert de professionele communicatie. Uitvergroting en emotie zijn de norm in een maatschappij die via social media voortdurend hypes op organisaties afstuurt. Daarop moet via diezelfde social media snel en adequaat worden gereageerd. Dit wordt de belangrijkste vorm van communicatie vanuit organisaties.
- De traditionele scheidslijn in organisaties tussen interne en externe communicatie houdt op te bestaan. Social media maakt veel communicatie onmiddellijk openbaar en organisaties tegen wil en dank transparant. Het heeft geen zin en het kan zelfs risicovol zijn om intern andere communicatielijnen te hanteren dan extern.

Technologie en innovatie

- De nieuwe vormen van digitale/online communicatie maken het gebruik van metrics en statistieken gemakkelijker. Communicatieadviseurs zullen hun claims steeds meer moeten waarmaken met cijfers en meetbare resultaten.
- De verschuiving van woord naar beeld zal zich verhevigd doorzetten: alle communicatie moet met beeld.
- Het lineaire karakter van de klassieke communicatie verdwijnt. Niet-lineaire communicatie, ofwel geïntegreerde communicatie, is de toekomst. Dit houdt in dat een communicatiedoel wordt gerealiseerd via het overbrengen van eenzelfde kernboodschap via verschillende kanalen. Deze communicatiekanalen worden wel geduid met de term PESO: Paid, Earned, Social en Own media⁶.
- Mediumafhankelijk werken wordt de norm in de journalistiek. Journalisten kunnen zich niet veroorloven nog te specialiseren in één soort medium. Met name de nieuwe media-vormen (multimediaal, web & mobile) zal iedereen onder de knie moeten hebben. De verschillen tussen mediumsoorten zullen langzaam minder relevant worden en verdwijnen. Dat betekent niet dat de mediavormen (en met name de klassieke, analoge) zullen verdwijnen, ze zullen naast (en 'door elkaar heen') blijven bestaan. Cross-ownership van mediavormen zal ervoor zorgen dat diverse mediasoorten onder één eigendom zullen komen.
- De convergentie van media en de overgang naar online en mobiele vormen leidt tot *unbundling*: het klassieke uitgeefmodel van analoge/lineaire media waarbij veel content gebundeld wordt verkocht zal in toenemende mate vervangen worden door ongebundelde vormen, waarbij content versnipperd en meer incidenteel wordt afgenomen. Er komen andere vormen van *bundling* die over klassieke media en eigendomsmodellen heen gaan: bijvoorbeeld abonnementen op specialismen zoals sport of kunst, aangeboden door derden. Het aanbod van media zal veel meer gepersonaliseerd zijn, gebruikmakend van moderne analysetechnieken.
- Analoge/lineaire vormen van media zouden verdwijnen, maar het is nog steeds niet bewaarheid geworden. Kranten en tijdschriften hebben het extreem moeilijk, krimpen verder maar verdwijnen nog niet. Analoge tv staat onder druk van de non-lineaire nieuwkomers zoals YouTube en Netflix, maar de kijkcijfers dalen nog niet. Omroeporganisatie RTL zegt zelf dat over vijf jaar lineaire tv verdwenen zal zijn en werkt aan een online en mobile non-lineaire alternatief. Maar hoe lang bestaan de oude modellen nog? En sterker, hoe lang blijven ze dominant?

⁶ (paid=advertentie; earned=onafhankelijke 'free' publicity; social=sociaal en online en owned=eigen media, online platform)

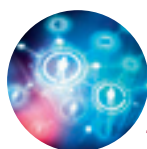
Arbeidsmarkt

- De arbeidsmarkten voor journalisten en communicatieadviseurs zullen verder naar elkaar toe groeien. De snelle groei van nieuwe online en mobiele media, met name de varianten op social media gebied, schept een nieuw palet van functies en competenties waar zowel journalisten als communicatiespecialisten kunnen instappen. Centraal begrip is de productie van 'content' en de interactie met gebruikers van die content. Soms kan er behoefte zijn aan journalistiek in de zin van onafhankelijk en kritisch; soms aan content ten behoeve van marketingdoeleinden (branded content). Ondernemende journalisten zullen zelf hun productie moeten kunnen vermarkten, communicatiespecialisten zullen soms voor een merk dat zich maatschappelijk wil manifesteren juist onafhankelijke, geloofwaardige journalistiek moeten produceren. Ze zullen meer op elkaar gaan lijken en meer uitwisselbaar worden.
- Communicatie wordt onderdeel van de vaardigheden van elke werknemer, met name interne communicatie. Communicatie door organisaties zal niet meer een exclusief domein van professionals op een eigen afdeling zijn. Klassieke communicatie-afdelingen zullen kleiner worden of verdwijnen, of houden hoogkwalitatieve taken over, met name breed strategisch advies. Het aantal professionele communicatieadviseurs in organisaties zal niet groeien of afnemen.
- Communicatie-adviesbureaus zullen zich verder moeten specialiseren op niches en unieke competenties; commodity-communicatietaken zullen minder aan dure bureaus uitbesteed worden.
- De behoefte aan journalistieke kernfuncties zal onverminderd blijven bestaan (al is nog onduidelijk met welke verdienmodellen dat gefinancierd zal worden). De nieuwsfunctie zal onverminderd uitgevoerd blijven worden, het maken van goede verhalen, in welke vorm dan ook, zal belangrijk blijven. Kwaliteitsjournalistiek zal zeker niet minder belangrijk worden, maar voor zelfstandige journalisten de motor worden om zich te onderscheiden. Selectie en het aanbrengen van hiërarchie tussen nieuwsverhalen voor de ontvangers blijven belangrijke en gewilde functies. In het algemeen: de intermediaire rol van de journalistiek blijft bestaan.
- Het journalistieke vaste dienstverband staat onder zware druk. Flexibilisering zal doorzetten, het aantal freelancers zal nog verder toenemen. De inelasticiteit van de loonkosten van journalisten in vast dienstverband zal hun positie nog verder eroderen; de prijsdruk die het enorme aanbod aan freelancers met zich meebrengt zal mediabedrijven massaal doen grijpen naar dat freelance aanbod. Een dergelijke beweging is al enige tijd gaande in radio en tv. De 'ondernemende journalist', de freelancer die zich wil onderscheiden, maakt kans als hij/zij zich kwalitatief weet te onderscheiden. Maar voor de 'journalist als merk' is slechts beperkt ruimte op de markt; de meerderheid zal tegen afbraaktarieven, die waarschijnlijk niet in volledig levensonderhoud kunnen voorzien, moeten werken.

Profiel professional

- Journalisten en communicatieprofessionals moeten met meerdere mediavormen kunnen omgaan. Voor communicatieadviseurs spitst dit zich toe op geïntegreerde communicatie, voor journalisten op het mediumonafhankelijk werken.
- Van communicatieadviseurs wordt verwacht dat zij beschikken over een brede kennisbasis die naast communicatie ook andere disciplines omvat, en over inzicht in wat zich in de wereld afspeelt.
- Communicatieprofessionals moeten in staat zijn gebruiksanalyses van communicatiekanalen te maken (metrics) om de effectiviteit van communicatieactiviteiten te evalueren en daarop te sturen.
- Communicatie binnen organisaties bestaat veelal uit een piramide: een operationele onderkant, een tactische middenlaag en een strategische top. Naar verwachting houden organisaties vooral behoefte aan brede strategische adviseurs die kunnen optreden als gesprekspartner voor de directie van de organisaties waarvoor zij werken.
- Ondernemerschap is zowel voor communicatieprofessionals als journalisten een gewenste kwaliteit. Journalistiek ondernemerschap is sterk in opkomst. Hierbij zijn journalisten niet enkel verantwoordelijk voor de inhoud van hun artikel, maar moeten zij ook met ideeën komen die geld opleveren en publiek trekken. Bij dit alles moeten zij hun journalistieke autonomie behouden⁷.

⁷ www.denieuwereporter.nl/2014/01/de-ondernemende-journalist-een-oxymoron
www.journalismlab.nl/2013/06/als-journalist-ben-je-ook-een-pr-bureau



Uitdaging

De mediumafhankelijke toekomst van de journalistiek betekent onherroepelijk dat klassieke printmedia het nog veel moeilijker zullen krijgen dan nu. Ze zullen hun dominante nieuwsfunctie verliezen. Maar verdwijnen zullen ze niet; sterker, dagbladen en tijdschriften zullen nog enige tijd zodanige inkomsten genereren dat hun uitgeverijen daardoor het hoofd boven water kunnen houden. Ze zullen weinig tot geen nieuwe arbeidsplaatsen scheppen, maar wel een beroep doen op opleidingen om stageplaatsen te vullen. Hoe daarmee om te gaan? De verdienmodellen van de klassieke media staan onder zware druk en zullen die media in hun huidige vorm niet meer kunnen onderhouden (neergang van de *product life cycle*). Maar de verdienmodellen in de online en mobiele wereld zijn nog bij lange na niet voldoende om dat te compenseren. Veel omzetten verdwijnen bovendien uit de mediawereld naar nieuwe spelers in de online en mobiele wereld die niet als klassieke mediabedrijven aangemerkt kunnen worden (Google, Facebook). Ook dat tast de klassieke journalistieke functie aan: is een medewerker van Facebook of een ander social media bedrijf die 'iets met content doet' een journalist? Wie leidt die medewerker op?

Communicatieadviseurs moeten strategische adviseurs worden. Zij moeten meer zijn dan een specialist met een paar specifieke vaardigheden, bijvoorbeeld financiële communicatie of social media. Van hen wordt een hoog opleidingsniveau en de nodige ervaring verwacht. Specialismes zullen in de organisatie belegd kunnen worden. De communicatieadviseur die breed strategisch kan opereren zal een aantrekkelijke partner blijven voor het management in organisaties. Maar de gemiddelde afgestudeerde mist de competenties daarvoor tenenmale en is evenmin 'rijp' genoeg om strategisch advies aan het management te kunnen geven.

4. Rechten

Algemeen

Het juridisch domein was tot ongeveer tien jaar terug een exclusief academische aangelegenheid waar netwerken met name op basis van milieu en opleiding waren opgebouwd. Inmiddels hechten bedrijven die gebruik maken van juridische dienstverlening steeds meer aan praktische en snelle oplossingen voor juridische problemen en zetten zij zakelijk belang en de toegevoegde waarde die een juridisch leverancier kan leveren voorop. In deze dynamiek zijn de ervaringen van organisaties met hbo-juristen positief vanwege hun praktische gerichtheid.

Trends

Internationalisering

- In het juridisch domein is sprake van een steeds groter wordend belang van internationale regelgeving, met name in het kader van 'Europa'. Hierdoor neemt de complexiteit in de juridische regelgeving toe en ontstaat er meer ruimte voor internationale concurrentie. Op dit moment concurreren Nederlandse kantoren al met collega's uit de VS en het Verenigd Koninkrijk.

Innovatie

- De juridische dienstverlening is zich aan het vernieuwen. De aard van de dienstverlening verschuift van reactief (reagerend op een vraag van de klant) naar proactief (inspelen op mogelijke behoeften van de klant). Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de manier waarop juridische dienstverleners inspelen op de grote aandacht die bedrijven hebben voor compliance en risicomanagement. Advocaten en juridische adviesbureaus bieden legal scans aan waarmee zwakke punten en potentiële juridische risico's in kaart gebracht kunnen worden.
- Een tweede ontwikkeling in de dienstverlening is dat standaardwerkzaamheden steeds meer een commodity worden en grote advocatenkantoren zich beginnen te profileren op de high end werkzaamheden waar ze duidelijker meerwaarde voor de klant kunnen realiseren. De verdeling tussen high end werkzaamheden en dienstverlening als commodity is nog niet zichtbaar op de arbeidsmarkt, maar de verwachting is dat dit wel gaat gebeuren.

Arbeidsmarkt

- Vanuit het werkveld is er enige zorg over het grote aantal juristen dat in het hoger onderwijs wordt opgeleid. Tegelijkertijd constateert men dat juristen breed op de arbeidsmarkt terecht kunnen en komen, vanwege de generalistische aard van hun opleiding. De juridische opleidingen vervullen bovendien een emancipatorische functie. Het zijn studies met weinig specifieke vooropleidingseisen en ze zijn vrij toegankelijk.

Profiel professionals

- Er ontstaat steeds meer behoefte aan juristen met een breed profiel, juristen die ook kennis hebben van organisaties, bedrijfsvoering, bestuur en beleid. Klanten verwachten steeds meer bruikbare oplossingen en adviezen die zijn toegesneden op hun specifieke (bedrijfs)situatie.
- Door de snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering komt er meer behoefte aan juristen met kennis van ICT.
- De toenemende internationalisering van de juridische regelgeving vraagt bovendien kennis op dit terrein van toekomstige professionals.
- Een laatste element is het groeiende belang van ondernemerschap voor juristen. Zij zullen in toenemende mate acquisitie moeten plegen en klanten aan zich moeten binden.

Uitdaging

De inhoud van de huidige juridische hbo-opleidingen lijkt nog zeer op die van de wo-variant. Hierdoor is er maar beperkt sprake van een eigen profilering. De vraag is of de arbeidsmarkt wel behoefte heeft aan afgestudeerden van een dergelijke hbo-opleiding.

Een complicerende factor is dat zowel beroepsorganisaties als studenten weinig behoefte lijken te hebben aan een eigen hbo-profiel. De huidige juridische opleidingen houden onder druk van beroepsorganisaties vast aan opleidingsprogramma's die voornamelijk op juridische onderwerpen zijn gericht. Hiermee willen de beroepsorganisaties het civiel effect (lees: doorstroom naar toga-beroepen) van deze opleidingen bewaken. Bovendien willen veel studenten die starten met een hbo-rechtenopleiding doorstromen naar de universiteit. De huidige invulling maakt dat goed mogelijk. Zonder doorstroommogelijkheid van hbo naar wo zouden studentenaantallen verminderen.

5. Management

Algemeen

Het domein management binnen de sector heo omvat een zeer diverse set aan opleidingen. Zo zijn zowel de opleidingen integrale veiligheid en bedrijfskunde MER als vastgoed en makelaardij ondergebracht in dit domein. De gesprekken met stakeholders bevestigen de grote diversiteit aan managementopleidingen en interpretaties van de term 'management'. Desondanks is er toch een aantal duidelijke ontwikkelingen aan te wijzen waaruit concrete eisen voortkomen voor de toekomstige managementprofessionals.

Trends

Internationalisering

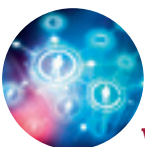
- De internationalisering neemt toe in dit domein doordat meer buitenlandse bedrijven actief worden op de Nederlandse markt en steeds meer Nederlandse bedrijven actief worden in het buitenland.

Techniek en innovatie

- Een belangrijke trend is de opkomst van elektronische en digitale systemen. Voorbeelden hiervan zijn elektronische toegangssystemen (veiligheidsbranche), mobiel bankieren (bankwezen) en door een computer uitgevoerde taxaties (vastgoed en makelaardij).
- Een tweede ontwikkeling is de toename aan beschikbare realtime data over de bedrijfsvoering. Dit leidt tot het gebruik van analytics die inzicht geven in de stand van zaken van een bedrijf op dat moment, en bovendien een basis kunnen vormen voor toekomstig beleid.

Duurzaamheid

- Duurzaamheid in de zin van maatschappelijk verantwoord ondernemen is in opkomst onder bedrijven en instellingen. Een recente inschatting uit het rapport Het MKB in Beeld (MKB in Beeld, 2014) schat het aantal mkb-bedrijven dat werkt aan duurzaamheid op vijftig procent. Dit varieert van bedrijven die de eigen bedrijfsvoering verduurzamen, bijvoorbeeld met energiebesparende maatregelen, tot bedrijven die duurzame innovaties op de markt brengen.



Arbeidsmarkt

- Door de opkomst van elektronische en digitale systemen die werk overnemen, neemt het aantal arbeidsplaatsen af. Door sneller veranderende eisen aan de expertise van medewerkers neemt de lengte van de arbeidsrelaties af.

Profiel professionals

- Van managementprofessionals wordt allereerst flexibiliteit verwacht. Professionals moeten kunnen omgaan met minder structuur, moeten goed kunnen inspelen op veranderingen in de context waarin ze werken en daarnaast in staat zijn flexibel te zijn in de eigen loopbaan.
- Daarnaast is ondernemerschap van belang: dit staat voor proactiviteit, voor het kunnen omzetten van analyses in acties, voor het kunnen implementeren van oplossingen.
- Het vakgebied heeft behoefte aan professionals die een brede blik op de wereld hebben, open staan voor innovaties en vernieuwingen, die naar buiten kijken en samenhang tussen hun eigen werk en andere vakgebieden zien.
- Een vierde vaardigheid van managementprofessionals is kritisch vermogen: professionals kunnen hun mening goed beargumenteren, hebben inzicht in de tijdelijkheid en relativiteit van theorieën en modellen, kunnen zelfkritisch zijn en beschikken over een reflectieve houding.
- Een vijfde competentie die steeds meer van belang wordt, is het kunnen analyseren en interpreteren van data uit managementinformatiesystemen. Het werkveld verwacht in steeds grotere mate dat professionals data kunnen analyseren op kansen en risico's en deze analyses weten te benutten in hun werk.

Uitdaging

In sommige werkvelden zijn de hierboven beschreven ontwikkelingen goed herkenbaar. De opleidingen binnen het domein management die hiervoor opleiden, zullen eerder de noodzaak zien om hun programma's te versterken op de genoemde vijf profielkenmerken. Denk daarbij aan opleidingen als bedrijfskunde MER en human resource management. In andere werkvelden zijn deze ontwikkelingen (nog) moeilijk zichtbaar. De uitdaging zal vooral zijn om de profielkenmerken een grotere rol te geven in de opleidingen die te maken hebben met deze werkvelden, zoals bestuurskunde en vastgoed en makelaardij.

6. Commerce

Algemeen

Globalisering en nieuwe technologische ontwikkelingen hebben veel invloed op productie, handel en de wijze waarop diensten en producten worden aangeboden. Daarnaast hebben de nodige bedrijven last van de huidige ongunstige economische situatie. Organisaties in dit domein zoeken naar nieuwe manieren om te groeien en winst te maken.

Trends

Specifiek

- Met de opkomst van ICT en internet neemt het belang van tussenhandel sterk af. Handelaren zijn steeds minder in staat om meerwaarde aan een product te geven. In veel gevallen wordt geen kwaliteit toegevoegd, maar probeert men waarde te creëren door producten zo goedkoop mogelijk door te verkopen. Het verdwijnen van tussenhandel is onder andere een bedreiging voor bedrijven in de non-food retailsector, waar zich veel franchisers bevinden.
- Op metaniveau is de afname van tussenhandel een risico voor de Nederlandse economie omdat Nederland veel aan tussenhandel doet, bijvoorbeeld als doorvoerhaven.
- Voorbeelden van modellen die de tussenhandel vervangen:
 - o producenten die rechtstreeks leveren aan consumenten;
 - o handel via platforms waar veel kennis over een product aanwezig is;
 - o dropshipping, waarbij een handelaar de bestelling van een klant doorzet naar de producent en deze het product direct aan de klant levert. Het voordeel hiervan is dat ondernemers niet hoeven te investeren in voorraden.

Internationalisering

- Nieuwe technologische ontwikkelingen en het samengaan van de Europese markt hebben de internationale handel vergemakkelijkt. Met behulp van nieuwe media kunnen bedrijven service leveren aan alle landen waaraan zij producten leveren, vanuit één locatie in Nederland. Sociale media stellen ondernemers ook in staat om internationale netwerken te onderhouden.
- Hierdoor houden steeds meer bedrijven bij het kiezen van een vestigingsplaats niet zozeer rekening met het land, maar met de strategische voordelen van een locatie. Dat is meestal een plek dichtbij de markt.
- Voor het midden- en kleinbedrijf is internationalisering een manier om groei te realiseren nu daar op de Nederlandse markt weinig ruimte voor is.
- Met de toename van internationale handel hebben bedrijven behoefte aan werknemers die de talen van hun buitenlandse handelspartners beheersen.

Technologie en innovatie

- De levenscyclus van producten wordt steeds korter. Om marktaandeel te behouden of te kunnen groeien, is het voor bedrijven van groot belang om producten te blijven vernieuwen en producten te ontwikkelen die variatie aan kunnen. Daarnaast kiezen veel bedrijven voor het verkleinen van hun voorraden, om zo flexibel op een veranderende vraag te kunnen inspelen. Bovendien is financiële planning een belangrijk instrument voor bedrijven om wendbaar te blijven op een markt die constant in beweging is.
- Ook binnen commerce is sprake van een digitale revolutie die met name zichtbaar is in de overstap naar internet sales. Daarnaast worden digitale administratiesystemen steeds meer ingezet als kennissystemen om processen, producten en prestaties te kunnen verbeteren.

Arbeidsmarkt

- Binnen een deel van het bedrijfsleven dat actief is in dit domein, is behoefte aan technische mensen met commerciële capaciteiten, zoals het kunnen vermarkten van producten.

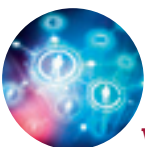
Profiel professionals

- De economische ontwikkelingen en toenemende complexiteit van de samenleving vragen steeds meer flexibiliteit van werknemers. Ze moeten snel kunnen inspelen op nieuwe markten, deelmarkten en nieuwe sectoren. Het vraagt van professionals dat ze proactief zijn, zich kunnen aanpassen en om kunnen gaan met onzekerheid.
- Daarnaast zijn andere vaardigheden van belang, zoals:
 - o beheersing van de talen van de belangrijkste buitenlandse handelspartners en inzicht in de culturele verschillen in het doen van zaken;
 - o digitale vaardigheden, waaronder het beheersen van digitale technieken zoals online marketing en het gebruikmaken van data uit business informatiesystemen om producten, processen en marketing te verbeteren;
 - o ondernemerschap zichtbaar in het nemen van verantwoordelijkheid en in staat zijn zelfstandig beslissingen te nemen;
 - o in teams kunnen werken, waarbij professionals hun specialisme constructief inzetten.
- Specifiek bedrijven in het mkb hebben behoefte aan werknemers die op verschillende domeinen inzetbaar zijn. Gespecialiseerde professionals hebben vooral meerwaarde in het grootbedrijf.
- Binnen familiebedrijven is behoefte aan professionals die in staat zijn te werken in een omgeving waarin men streeft naar langetermijndoelen.

Uitdaging

De indruk bestaat dat de opleidingen in het domein van commerce te veel uitgaan van de traditionele modellen in bijvoorbeeld de logistieke supply chain. Juist opleidingen in dit domein moeten echter aandacht besteden aan nieuwe businessmodellen.

Een tweede uitdaging is om studenten voor te bereiden op een werkomgeving die constant in beweging is. Nu lijken recent afgestudeerden te weinig voorbereid op de open cultuur waarin ze terechtkomen. Van nieuwe professionals wordt verwacht dat ze zelfstandig zijn en initiatiefrijk, niet alleen in hun directe werk, maar ook in hun carrièreontwikkeling.





III

**Opgaven voor het
heo en aanbevelingen
aan het bestuur**

Opgaven voor het heo en aanbevelingen aan het bestuur

Zoals beschreven in de inleiding bij dit rapport bestaat de verkenning van het heo uit twee fases. Fase 1 betreft een externe analyse die leidt tot inzicht in de vraagstukken waarvoor het heo staat. In fase 2 worden op basis van een confrontatie tussen deze vraagstukken en de praktijk binnen het heo aanbevelingen gedaan voor een kwaliteitsimpuls in de sector. Dit rapport is het resultaat van fase 1 en geeft inzicht in de vraagstukken die het werkveld aanreikt en waarvan de commissie van mening is dat ze door het heo zouden moeten worden opgepakt.

Om recht te doen aan de diversiteit van het werkveld waarvoor het heo opleidt, kiest de commissie om ook in haar conclusies te differentiëren naar domein. Tegelijkertijd is uit de verscheidenheid aan ontwikkelingen eveneens een gezamenlijke opgave te destilleren. Deze komt na de opgaven per domein aan de orde.

Opgaven per domein

Finance

De opleidingen binnen het domein finance dienen financiële professionals op te leiden die vorm kunnen geven aan een transparante financiële sector en zo bijdragen aan het herstel van vertrouwen in de sector; professionals die met een brede, op de lange termijn georiënteerde blik nieuwe instrumenten zoals *realtime analytics* en *datamining* benutten; professionals die kritisch zijn en blijven op het eigen handelen.

Opleidingen dienen hiertoe nieuwe economische metrics en modellen te doceren en ontwikkelen die uitgaan van integrale waardecreatie (financieel, sociaal en ecologisch), een langetermijnnoriëntatie hebben en uitgaan van een reëel mensbeeld.

Hospitality

De opleidingen in het domein hospitality staan voor de opgave nieuwe professionals op te leiden die in staat zijn maatschappelijke issues te vertalen naar hospitalityconcepten en daarbij optimaal gebruik te maken van nieuwe technologische en digitale mogelijkheden; nieuwe professionals die voorbereid aan het werk kunnen in een werkveld dat breder is dan alleen het domein hospitality en bovendien steeds internationaler wordt.

Journalistiek en communicatie

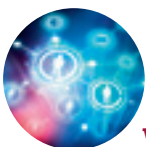
De journalistieke opleidingen staan voor de uitdaging studenten voor te bereiden op het werken in een mediaonafhankelijk werkveld, op een arbeidsmarkt waar vrijwel alleen nog gewerkt wordt met flexibele contracten en losse opdrachten. Hoe maak je in deze omgeving content? Wat is je meerwaarde als journalist? Hoe werf je opdrachten en hoe blijf je relevant voor het werkveld?

De communicatieopleidingen staan voor een andere uitdaging. Het werkveld geeft aan vooral waarde te hechten aan hoogopgeleide communicatieprofessionals met veel ervaring die als strategisch adviseur kunnen optreden.

Rechten

De juridische opleidingen in het hbo lijken profijt te kunnen trekken van een duidelijkere profilering waarbij meer afstand wordt genomen van de wo-opleidingen. Het dilemma daarbij is dat een meer eigen profilering nadelig kan zijn voor de doorstroom naar het juridisch domein in het wo, iets wat veel studenten voor ogen hebben op het moment dat ze aan een hbo-rechtenopleiding starten.

In het kader van een leven lang leren merkt de commissie op dat het aanbod van juridisch na- en opscholing nog erg vakgericht is. De commissie ziet ook hier ruimte voor een duidelijkere profilering van het hbo.



Management

De commissie merkt op dat de opleidingen die binnen deze verkenning tot het domein management zijn gerekend, zeer divers zijn. In de tweede fase van deze verkenning zou onderzocht kunnen worden in hoeverre het houdbaar is om management als verbindende factor van deze opleidingen te zien.

De gesprekken met werkveldvertegenwoordigers uit dit domein heeft wel handvatten gegeven voor een profiel voor de toekomstige professional. De commissie wil daarbij met name wijzen op het toenemend belang dat professionals datastromen kunnen analyseren en interpreteren om zo hun werk beter te kunnen doen. Hiervoor zou in de opleidingen aandacht moeten zijn.

Commerce

Juist in het domein van commerce is het van belang dat opleidingen studenten laten kennismaken met nieuwe businessmodellen. Daarbij komt vanuit het werkveld het signaal dat de opleidingen meer kunnen differentiëren in hun programma om beter aan te sluiten op verschillen in behoeftes vanuit grootbedrijf, mkb en familiebedrijven.

Gezamenlijke opgave voor het heo

De wereld wordt steeds complexer en ontwikkelingen gaan steeds sneller. Globalisering en regionalisering, elkaar vlot opvolgende innovaties dan wel veranderende maatschappelijke inzichten in publieke verantwoording, en daarmee een steeds kortere doorlooptijd van producten en diensten vragen van organisaties dat zij goed en snel op veranderingen kunnen reageren. Dit vraagt wendbaarheid en stelt eisen aan de flexibiliteit van businessmodellen en inrichting van financiën. Het vraagt daarnaast om personeel dat breed georiënteerd is, en in staat is om vakkennis en vaardigheden binnen de context van een andere discipline in te zetten. In de externe analyse is dit bijvoorbeeld terug te vinden daar waar het gaat om journalisten van wie technische kennis wordt verwacht, juristen met kennis van bedrijfsvoering, financieel adviseurs die op algemeen strategisch niveau kunnen adviseren en hospitalityprofessionals die hun kennis en vaardigheden ook binnen bijvoorbeeld de zorg kunnen toepassen. Tegelijkertijd kiezen organisaties steeds vaker voor duurzame businessmodellen. Duurzaam in de zin van een economisch langetermijnperspectief, met aandacht voor ecologische en sociale houdbaarheid. Gezien de grote duurzaamheidsuitdagingen waar de wereld voor staat, zullen op dit terrein de komende jaren nog ingrijpende veranderingen plaatsvinden.

De commissie is van mening dat dé uitdaging voor organisaties in het werkveld van het heo is om in een omgeving die constant in beweging is, op de korte termijn flexibel te reageren op veranderingen zonder daarbij langetermijndoelen uit het oog te verliezen. Kortom: om wendbaar te blijven en bij te dragen aan een duurzame economie.

Daaruit volgt een duidelijke opgave voor het hoger economisch onderwijs, namelijk:

- het opleiden van flexibele professionals die de kennis en vaardigheden hebben om bij te dragen aan de wendbaarheid en duurzaamheid van organisaties of in staat zijn zelf een wendbare en duurzame onderneming te starten, zowel in het kader van regulier onderwijs als een leven lang leren;
- als kennisinstelling bijdragen aan kenniscirculatie met organisaties en ze zo te helpen nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden en te werken aan een duurzame economie.

Aanbevelingen aan het bestuur

Zoals eerder aangegeven, vormt het rapport het resultaat van de eerste fase van de verkenning heo. Op basis van de externe analyse en de conclusies zoals hierboven geformuleerd, doet de verkenningscommissie heo de volgende aanbevelingen aan het bestuur van de Vereniging Hogescholen voor de invullingen van fase 2.

Zoals de verkenningscommissie constateert, bestaat in het werkveld steeds meer behoefte aan wendbare professionals. Dit zijn professionals met een brede oriëntatie, die in staat zijn hun vakkennis in te zetten binnen andere disciplines, die kritisch en vanuit meerdere

perspectieven kunnen reflecteren op het eigen handelen, die ondernemend zijn, proactief kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en een internationale oriëntatie hebben. De verkenningscommissie is van mening dat deze eisen aan de toekomstige professional grote consequenties hebben voor het hoger economisch onderwijs. Ze hebben gevolgen voor het eindniveau van afgestudeerden, voor het beroeps- en opleidingsprofiel van opleidingen, hun curricula, de daarbinnen gehanteerde didactische werkvormen, de ondersteunende onderwijsorganisatie en uiteindelijk de inrichting van het totale opleidingsportfolio.

De commissie adviseert het bestuur om in de tweede fase te onderzoeken:

- *of de huidige opleidingsprogramma's en de gebruikte didactische werkvormen studenten voldoende in staat stellen om het gevraagde niveau te bereiken en zo niet, waar de opgaven liggen die heo-breed opgepakt dienen te worden;*
- *of de bestaande heo-standaard (voorheen 'bba-standaard') voldoende aansluit bij het beeld van de de toekomstige professionals dat het werkveld heeft geformuleerd (zie bijlage) of dat deze aanscherping behoeft;*
- *hoe de gevraagde brede oriëntatie en inzetbaarheid van toekomstige professionals in het opleidingsaanbod gefaciliteerd kan worden, op microniveau (binnen een hogeschool), op mesoniveau (regio) en macroniveau (landelijk) (zie bijlage 3).*

De verkenningscommissie constateert dat het werkveld een grote innovatieopgave heeft om te komen tot wendbare en duurzame organisaties.

De verkenningscommissie is van mening dat hogescholen als kennisinstellingen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van deze opgave, zowel door het opleiden van professionals met onderzoekend vermogen als door het gericht inzetten van het praktijkgericht onderzoek binnen de instellingen.

De commissie adviseert het bestuur te onderzoeken hoe de sector heo op het terrein van praktijkgericht onderzoek zijn taak binnen de hogeschool als kennisinstelling kan waarmaken.

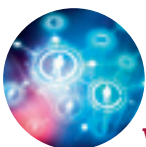
De verkenningscommissie stelt vast dat in het werkveld meer behoefte ontstaat aan aanbod op het terrein van leven lang leren. Daarbij gaat het zowel om verbredend aanbod als aanbod om professionals in staat te stellen zich te specialiseren.

De commissie is van mening dat hier een duidelijke taak ligt voor het heo.

De verkenningscommissie adviseert het bestuur te onderzoeken hoe het huidige scholingsaanbod aansluit bij de behoefte in het werkveld, en op basis daarvan aanbevelingen te doen voor verdere ontwikkeling van dit aanbod.

De opdracht voor het heo om professionals op te leiden die een bijdrage kunnen leveren aan de innovatieopdracht om wendbare en duurzame organisaties te ontwikkelen, is in zichzelf groot en complex. Gezien de omvang van de heo-sector (180.000 studenten) en de daaruit voortvloeiende (potentiële) impact op de economie is deze opdracht daarbij van bijzonder groot belang voor de concurrentiepositie van de Nederlandse economie. De omvang en het belang van deze opgave, in combinatie met de diversiteit van het heo en het aantal opleidingen en hogescholen waarbinnen het eigenaarschap ligt van deze opleidingen, maakt dit een zeer complex proces dat niet vanzelf zal gaan. De verkenningscommissie acht het daarom noodzakelijk dat het bestuur zich uitsprekt over welke sturing nodig is om in de vervolgfase te waarborgen dat de conclusies en aanbevelingen uit fase 1 sectorbreed voldoende impact krijgen.

De verkenningscommissie vraagt het bestuur te onderzoeken welke interne en externe sturingsmechanismen passend zijn met oog op de complexiteit en belang van de opgave in fase 2 en de omvang en differentiatie van de sector heo.



Bronnen

- Adviescommissie 'Flexibel hoger onderwijs werkenden' (2014). *Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen*, Adviesrapport.
- ANVR (2013). *Toekomstvisie op toerisme 2025*, via http://www.anvr.nl/_upload/NewsFiles/4_Toekomstvisie_2025_-_ANVR-2308-2547.pdf
- Brynjolfsson, E. en McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*, Norton.
- Eccles, R.; Ioannou, I.; en Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*. Working paper 12-035, Harvard Business School.
- KHN (2014). Factsheet Trends in de horeca, via: <http://www.khn.nl/nieuwsberichten/2014/sep/de-horeca-van-morgen>
- Lubberman, J., Vermeulen, H., Hovius, M., Rossen, L., Elfering, S., Sombekke, E., en Rens, C. van. (2013). *De sector Economie in beeld: een analyse van opleidingen en arbeidsmarkt van de hbo-sector Economie*. Nijmegen: ITS.
- MKB in beeld (2014). *Het MKB in beeld*. Via <http://www.mkbinbeeld.nl>
- Raspe, O. (2014). *Trends in de regionale economie: Input voor de VNG-commissie Stedelijk Perspectief*. Planbureau voor de Leefomgeving. Via http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2014_Trends-in-de-regionale-economie_1374.pdf
- ROA (2013). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018*, Maastricht: Maastricht University.
- ROA (2014). *HBO-Monitor 2013: Kerncijfers Schoolverlatersonderzoeken*, Maastricht: Maastricht University. Via (<http://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/SISOnline/Home.aspx>)
- WRR (2012). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.





Bijlagen

Bijlage 1

Samenstelling van de verkeningscommissie voor het hoger economisch onderwijs

Voorzitter

mw. prof. dr. E.M. Sent
hoogleraar Economische Theorie en Economisch Beleid, Radboud Universiteit

Leden

dhr. M. Ackermans
journalist, mediaspecialist en oud-hoofdredacteur HDC Media

mw. M.A.L. Bink-van der Linden BBA
initiatiefnemer ONL voor Ondernemers, directeur/ eigenaar I-recruiting

dhr. D. Blijleven MBA
voorzitter sectoraal adviescollege heo, directeur instituut Financieel Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

dhr. prof. dr. R.H.C. van Otterlo
bijzonder hoogleraar Organisatie van de Juridische Dienstverlening, Universiteit van Amsterdam en lector Legal Management, Hogeschool van Amsterdam

dhr. drs. R. van Tilburg
lid-secretaris Sustainable Finance Lab, Universiteit Utrecht

dhr. J. Vranken MBA
algemeen directeur NBTC Holland Marketing

Secretaris

mw. drs. E.M.A. Storm
beleidsadviseur sectoraal beleid, Vereniging Hogescholen



Bijlage 2

Overzicht geconsulteerde werkveld- vertegenwoordigers

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Mariëlle van Aggelen | Nederlandse Vereniging van Dierentuinen | directeur |
| Eddy Bauw | Universiteit van Amsterdam | hoogleraar Rechtspleging |
| | Raad voor de Rechtspraak | hoofd juridische kwaliteit, wetgevingsadvisering en internationale samenwerking |
| | Hof Arnhem | raadsheer plaatsvervanger |
| Marten Blankesteyn | Blendle | oprichter/directeur |
| Paul van den Bosch | Algemeen Dagblad | adjunct-hoofdredacteur |
| Trees van den Broeck | De Nederlandse Veiligheidsbranche | algemeen secretaris |
| Hans van den Broek | Ministerie van Economische Zaken | directeur voorlichting |
| Thomas Bruning | Nederlandse Vereniging van Journalisten | directeur |
| Jos Burgers | Nederlandse Franchise Vereniging | directeur Franchise |
| Lydia van Dalen | NVM Studiecentrum Opleidingen Makelaardij | manager |
| Arjen Engelvaart | AKZO | HS performance controller |
| Ed Genissen | Horrex BV Alblasserdam | directeur |
| Reinier van Grieken | Oracle | Vice President Benelux Sales & Managing Director The Netherlands |
| Steven Gudde | Olympia Uitzendbureau | manager Innovatie en Ontwikkeling |
| Antoine Heideveld | Groene Brein | directeur |
| Marijke Hoogwoudt | Nederlandse Orde van Administratie- en Belastingdeskundigen | bestuurslid |
| Geertje Jacobs | Gemeente Breda | strategisch adviseur |
| Ron van der Jagt | De Reputatiegroep | directeur |
| Sybren Kalkman | KPMG | oud partner |
| Hans Kamps | | bestuurder |
| Bart-Jan Koopman | Fenedex | directeur |
| Erwin Lambaart | Niehe Van Lambaart Theater Producties | directeur |
| Huib van de Langerijt | Gemeente Den Bosch | bestuurlijk-juridisch adviseur |
| Michiel Ligtenberg | Ligtenberg Executive Search | directeur/eigenaar |
| Hub van Loon | Marc van Loon Juwelier | eigenaar |
| Eric van de Luytgaarden | Hogeschool Zuyd | lector European Studies |
| Andre Manning | Booking.com | directeur Communications |
| Stan Megens | Megens Interim Finance | zelfstandig interim manager |
| Theo Mennen | Maasziekenhuis Pantein | directeur |
| Marjolein Nagel | Aedes | communicatiemanager |
| Inge van Pol | Rabobank | adviseur opleiding en ontwikkeling |
| Hans Poortvliet | HSMAI | directeur |
| Petra Reitsma | Gemeente Breda | directeur dienstverlening |
| Joop Rijsterborgh | Paradigit | interim directeur |
| Cees Slager | Molecaten groep | directeur/eigenaar |
| Ger Swinkels | Restaurant De Zwaan | directeur/eigenaar |
| René Vieveen | Notrax Europe BV Barendrecht | directeur |
| Siebe Weide | Nederlandse Museumvereniging | directeur |
| Frans van der Wel | Vrije Universiteit | hoogleraar Externe Verslaglegging |
| | HISWA | |
| | ANVR | |
| | Koninklijke Horeca Nederland | |
| | VVV Nederland | |

Bijlage 3

Profiel toekomstige heo-professional

Kritisch en ethisch vermogen

Kritisch en ethisch vermogen betreft het vermogen van professionals om zelfstandig oordelen te vormen en beslissingen te nemen waarbij zij zich rekenschap geven van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Professionals hebben inzicht in de relativiteit en beperkte geldigheid van theorieën en modellen. Daarbij zijn zij zelfkritisch en beschikken zij over een reflectieve houding.

Wendbaar

Professionals spelen proactief in op veranderingen in het werk en de context van het werk. Zij kunnen omgaan met weinig structuur en onzekere factoren: 'knowing what to do, when you don't know what to do'.⁸

Professionals zijn in staat in een snel veranderende omgeving en met oog voor de grote hoeveelheden beschikbare businessinformatie, doelen voor de korte termijn te verbinden met ambities voor de lange termijn.

Brede en internationale oriëntatie

Het werkveld hecht belang aan professionals met een brede naar buiten gerichte blik, professionals die weten wat er in de samenleving speelt en op de hoogte zijn van vernieuwingen en innovaties die relevant kunnen zijn voor het werkveld.

Vanwege het toenemend belang van de internationale omgeving voor de beroepspraktijk moeten professionals zich niet alleen kunnen handhaven in een internationale omgeving maar daar ook gebruik van kunnen maken. Zij zijn in staat globale ontwikkelingen te vertalen naar de eigen omgeving.

Ondernemersvaardigheden

Ondernemerschap en ondernemend zijn komen in alle domeinen aan de orde, niet zozeer in de context van het starten en leiden van een eigen bedrijf, maar als gewenste kwaliteiten in werknemers. Ondernemerschap verwijst dan naar verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig beslissingen nemen, en naar het komen tot acties of het implementeren van oplossingen gebaseerd op een analyse van een situatie of context.

Je kunnen verplaatsen in de klant/ doelgroep/ consument

Professionals hebben inzicht in psychologische processen zoals keuzegedrag, besluitvorming, motivatie. Bovendien hebben zij kennis van en begrip voor verschillen in mentaliteit en waardesystemen.

Van adviseur naar businesspartner

Van professionals die zakelijke diensten verlenen zal steeds meer worden verlangd dat zij actief meedenken hoe doelstellingen van een organisatie behaald kunnen worden. Dit gaat duidelijk verder dan advisering beperkt tot het eigen vakgebied (bijvoorbeeld finance, juridische zaken of hrm).

Data-awareness

Data-awareness betreft het kunnen analyseren, interpreteren en inzetten van data (analytics) voor het verbeteren van het eigen handelen en de prestaties van de organisatie.

⁸ Brief van de minister en staatssecretaris van OCW aan de Tweede Kamer van 27 augustus 2014



Bijlage 4

Overzicht indeling van opleidingen in domeinen

| | |
|--------------------------------------|--|
| Finance | b accountancy |
| | b bedrijfseconomie |
| | b financial services management |
| | b fiscaal recht en economie |
| Hospitality | b business administration in hotel management |
| | b facility management |
| | b functiegerichte bachelor in toerisme en recreatie |
| | b hoger hotelonderwijs |
| | b hoger toeristisch en recreatief onderwijs |
| | b vitaliteitsmanagement & toerisme |
| | b vrijetijdsmanagement |
| Journalistiek en Communicatie | b communicatie |
| | b communicatiesystemen |
| | b informatiedienstverlening en -management |
| | b information management |
| | b journalistiek |
| | b media, informatie en communicatie |
| | b oriëntaalse talen en communicatie |
| | b vertaalacademie |
| Rechten | b hbo-rechten |
| | b hogere juridische opleiding |
| | b sociaal-juridische dienstverlening |
| Management | b bedrijfskunde mer |
| | b bestuurskunde/overheidsmanagement |
| | b business it & management |
| | b business management |
| | b european studies |
| | b human resource management |
| | b integrale veiligheid |
| | b integrale veiligheidskunde |
| | b international business and management studies (economie) |
| | b logistiek en economie |
| | b media en entertainment management |
| | b people and business management |
| | b security management |
| | b sport, management en ondernemen |
| | b toegepaste bedrijfskunde |
| | b vastgoed en makelaardij |
| | b windesheim honours college |
| Commerce | b advanced business creation |
| | b commercieel management |
| | b commerciële economie |
| | b food and business |
| | b international business |
| | b international business and languages |
| | b kunst en economie |
| | b lifestyle |
| | b small business en retail management |
| | b small business en retail management (exp) |
| | b trade management gericht op Azië |



Colofon



Uitgave

In opdracht van:
Vereniging Hogescholen
Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag
www.vereniginghogescholen.nl

Sectorpagina

www.vereniginghogescholen.nl/heo

Realisatie

Communicatie, Vereniging Hogescholen

Eindredactie

Monic Lansu, Leiderdorp

Vormgeving

Elan Strategie & Creatie, Rijswijk

Omslagfoto

Shutterstock

Copyright Vereniging Hogescholen
Den Haag, november 2014

