

Sectorplan HEO Samen waarde creëren voor brede welvaart

Change-agents met impact



Vereniging Hogescholen

Inhoudsopgave

Deel 1

Governance: regie en verantwoordelijkheid door transparantie en dialoog 7

Deel 2

Thema's en ambities sectorplan 13

Thema 1: Relevantie opleidingen in het heo 16

Thema 2: Landelijk Opleidingsprofiel (LOP) 22

Thema 3: Cross-overs 27

Thema 4: Studentsucces, kansengelijkheid en inclusie 32

Thema 5: Versterking praktijkgericht onderzoek HEO en verbinding met het onderwijs 40

Deel 3

Thema's en ambities per domein 46

Domein Commerce & Creative 47

Domein Rechten & Governance 56

Domein Finance 64

Domein Management 75

Domein Hospitality 83

Domein Communicatie 91

Bijlagen 99

1 Rollen en verantwoordelijkheden in de governance 100

2 Opleidingsportefeuille 101

Voorwoord

Met gepaste trots presenteren we het sectorplan van de sector HEO. In september 2021 werd het verkenningsrapport HEO 'Met regie naar verantwoordelijkheid' gepubliceerd. Dit rapport is met veel enthousiasme ontvangen door de HEO-bestuurders, de sector en het ministerie van OCW. Het rapport is opgesteld door een onafhankelijke verkenningscommissie onder leiding van Michaël van Straalen. In het rapport staan een aantal richtinggevende en fundamentele adviezen voor de sector. De voorzitter van de Vereniging Hogescholen, Maurice Limmen, zegt over het rapport: "Het is een toekomstgericht rapport met visie. Wij herkennen de urgentie die uit de adviezen spreekt en we gaan juist ook in het licht van de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt aan de slag met de verdere ontwikkeling van onze opleidingen." Bij de aanbidding van het rapport aan de toenmalige minister van OCW, Ingrid Van Engelshoven, gaf zij mee: "De adviezen voor het aanpassen van het curriculum, meer praktijkgericht onderzoek en meer interdisciplinariteit laten zien hoe we deze belangrijke sector in het hbo toekomstgericht kunnen maken." Een mooie ambitie en een grote verantwoordelijkheid waar de sector HEO voortvarend mee aan de slag is gegaan.

Na de inspirerende verkenningsperiode met diverse themabijeenkomsten, zijn de sectorraad, de academiedirecteuren, de opleidingsmanagers en bestuurders begonnen met de sectorplanontwikkeling. Waar dat kon of moest in overleg met het werkveld en lectoren. Met enthousiasme, complimenten en tomeloze extra inzet. Maar soms was er ook even commentaar, moest even de rem erop. Allemaal nodig om samen de beste weg te vinden. Een spannende weg, omdat we als sector iets gaan doen wat nog niet eerder is gedaan. Een traject waar we allemaal enthousiast aan werken, van elkaar leren en steeds in beweging blijven om actuele, relevante en mooie opleidingen in onze diverse sector te realiseren. We noemen veel, we bespreken bijna alles, maar een aantal zaken juist niet, zoals de toekomst van een aantal onderwijskundige innovaties zoals flexibele leerroutes en de uitwerking van een Leven lang Ontwikkelen. We volgen deze ontwikkelingen natuurlijk met belangstelling, maar vooral in de breedte van het hele hoger onderwijs.

Rond het sectorplan zijn we ook begonnen met activiteiten om het HEO-onderwijs te innoveren. Daarbij kijken we vooral naar de nieuwe economie en veranderingen in het economische denken zoals de opkomst van de 'homo florens' (de bloeiende mens) in plaats van de 'homo economicus' (de rationele mens). En zetten we hiermee in op brede welvaart¹.

1 Zie ook de middellangetermijnvisie van VNO-NCW en MKB-Nederland "Ondernemen voor brede welvaart", februari 2021

De sectorraad zoekt daarvoor naar relevante partners zoals Our New Economy² (ONE), een organisatie die werkt aan de vernieuwing van het economisch denken in onderwijs, beleid en praktijk. Ze worden onder andere gefinancierd door de Goldschmeding Foundation vanuit het programma 'Menswaardige Economie'. ONE is bezig met een aantal projecten op het gebied van curriculumverandering in het HEO, zoals een referentiekader voor curriculumherziening voor een aantal opleidingen. In eerste instantie de opleidingen Commerciële Economie, International Business, Bedrijfskunde en Finance & Control. Ook zijn we in november 2022 aangesloten bij de Week van het Economie-onderwijs³. Het dagelijks bestuur van de sectorraad verkent de mogelijkheid om de komende jaren een digitaal platform HEO op te laten zetten. Een platform waarmee de negentien instellingen met opleidingen in het HEO kennis en lesmaterialen kunnen uitwisselen, elkaar kunnen inspireren en van elkaar kunnen leren. Ook is er door het lectorenplatform Nieuwe economie (in oprichting) een SIA-aanvraag voorbereid.

Tot slot willen we alle mensen bedanken die hebben meegedacht en meegewerkt aan dit plan; voor de mooie gesprekken en uw grote betrokkenheid. Wij hopen dat dit sectorplan alle medewerkers en betrokkenen de inspiratie biedt om de komende jaren samen met uw studenten het verschil te maken.

Namens het Sectoraal Advies College Hoger economisch onderwijs:

Gabrielle Kuiper (voorzitter), Patrick Bemelmans, Derk-Jan Kiewiet, Ilse van de Pas, Nahied Rezwani en Martijn Verheus

En het dagelijks bestuur van de sectorraad HEO:

Karin Verschoor-Withag (voorzitter), Renate Coumou, Ruby Fasten en Fred Feuerstake, en secretaris HEO Melissa Keizer van de Vereniging Hogescholen

2 <https://www.ourneweconomy.nl>

3 <https://weekvanheteconomieonderwijs.nl/>. Voor het eerst in 2022 georganiseerd door het Groene Brein, ONE, Leren voor Morgen met ondersteuning van de Goldschmeding Foundation

Inleiding

Om een breed gedragen, inhoudelijk en ambitieus sectorplan 2023-2027 te formuleren, hebben we gekozen voor samenwerking met alle stakeholders. Dat was natuurlijk een balanceer-act tussen de eigen verantwoordelijkheid van iedere opleiding op instellingsniveau én ieders verantwoordelijkheid richting de hele sector. Maar juist door deze samenwerking hebben we een sectorplan kunnen maken dat ambitieus, onderscheidend én uitvoerbaar is. Een plan waarin we vonken, maar niet vinken. Een plan waarin inhoud voorop staat in ons streven naar een betere kwaliteit. Het plan is niet het eindpunt maar het startpunt: om te doen wat we willen doen moeten we de touwtjes in handen houden zodat de resultaten en opbrengsten tastbaar, transparant en meetbaar zijn.

Een gezamenlijk streven

Het hoger economisch onderwijs is een sector die enorme potentie heeft. In omvang, door het aantal opleidingen van niveau 5 tot en met 7 en het aantal studenten (38,5% van het totaal), in inhoud en in de diversiteit aan studenten en de daarmee samenhangende emancipatoire rol. Het HEO is zich bewust van haar sleutelpositie en maatschappelijke verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat. De sector herkent ook haar toenemende bijdrage aan het maatschappelijk verdienvermogen en levert de kennis, de kunde en de specialismen die nodig zijn voor nieuwe verdienmodellen. De uitkomsten van het verkenningsrapport 'Met regie naar verantwoordelijkheid' toont deze kansen en deze verantwoordelijkheid, waarbij gerichte afstemming tussen de instellingen een voorwaarde is voor een succesvolle toekomst.

De sector heeft dit uitgangspunt omarmd, en aangegeven de regie te willen nemen door samen te werken, af te stemmen en bewust van elkaar te leren. Dit vraagt betrokkenheid van de bestuurders die op de hoogte moeten zijn van de ambities, de koers via de lerende dialoog en de status van de eigen opleidingen in dit proces. Het landelijk opleidingsoverleg (LOO) krijgt er door dit plan een belangrijk perspectief bij. Een informele peer review binnen het domein dat aansluit bij de individuele kwaliteitscyclus van opleidingen, en deze zal versterken en verdiepen. Om deze reden is een zorgvuldig gekozen samenstelling van de vertegenwoordiging in het LOO met een door de instelling goedgekeurde afvaardiging een belangrijke succesfactor. Het is van belang dat er slagkracht, sturing en verbinding kan zijn vanuit het LOO naar instellingen en vice versa. De hierin te maken keuzes om bij te dragen aan de kwaliteit van de sectordialoog en het nemen van regie per opleiding behoeft directe aandacht vanuit de instellingen. De rol van de directeurs van de instellingen is hierin cruciaal: zij moeten alle onderdelen en ambities goed met elkaar verbinden.

Leeswijzer

Dit sectorplan verbindt de hogere economische opleidingen die door negentien hogescholen worden aangeboden door een gezamenlijke koers, ambitie en structuur.

Het sectorplan is als volgt opgebouwd:



Deel 1: zelfregie en governance HEO



Deel 2: thema's en ambities op sectorniveau



Deel 3: thema's en ambities op domeinniveau

Deel

1

Governance: regie en verantwoordelijkheid door transparantie en dialoog

Kern governance HEO

Om de regie te pakken en verantwoordelijkheid te nemen bij het opstellen en uitvoeren van het sectorplan is een aanpak nodig die zorgt voor gezamenlijke sturing en een transparante voortgang. Dat gaan we via een lerende, kwalitatieve en kwantitatieve dialoog op basis van gezamenlijk geformuleerde ambities. Deze dialoog bestaat uit een serie gesprekken over inhoud, ontwikkeling, evaluatie en reflectie, gepland in een jaarcyclus. Deze sectorbrede dialoog is een zinvolle aanvulling op de (P&C)-kwaliteitscyclus van een instelling, levert stof tot nadenken, feedback en concrete data op. De opleidingen in de sector nemen zijn zelf verantwoordelijk voor een verbinding van deze dialoog aan de eigen overlegcyclus.

Via de sectorbrede lerende dialoog kunnen we onze ambities ontwikkelen en elkaar inspireren door concrete voorbeelden en werkende aanpakken uit te wisselen. We hebben ambities per sector (deel 2) en ambities per domein (deel 3) geformuleerd. Door de lerende dialoog zullen de individuele opleidingen in de sector steeds beter in staat zijn de sectorbrede ambities te realiseren. Het is de bedoeling dat de ambities per domein in tempo en haalbaarheid in de pas lopen met de sectorbrede ambitie, natuurlijk afhankelijk van de kleuring en specifieke context van de opleidingen⁴ binnen een domein.

De dialoog is vooral een belangrijk middel in de samenwerking tussen opleidingen in een domein, met het SAC/DB HEO en met de bestuurders van HEO-hogescholen. De gesprekken worden zo ingericht dat men van elkaar kan leren door zich aan elkaar en/of aan elkaars omgeving te spiegelen. Dat helpt om transparant te maken waar wordt bijgedragen of afgeweken van de collectieve ambitie, waarom dit gebeurt en wat we daarvan kunnen of willen leren. En ook wat dit betekent voor de sector als geheel. De gesprekscyclus kan duidelijk maken welke instellingen een eigen koers of tempo moeten voeren door lokale of andere omstandigheden. Opleidingen en instellingen blijven zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit, maar zijn ook verbonden aan en verantwoordelijk voor de sector als geheel. Grotere opleidingen hebben uiteraard een grotere impact op het collectief dan kleinere opleidingen.

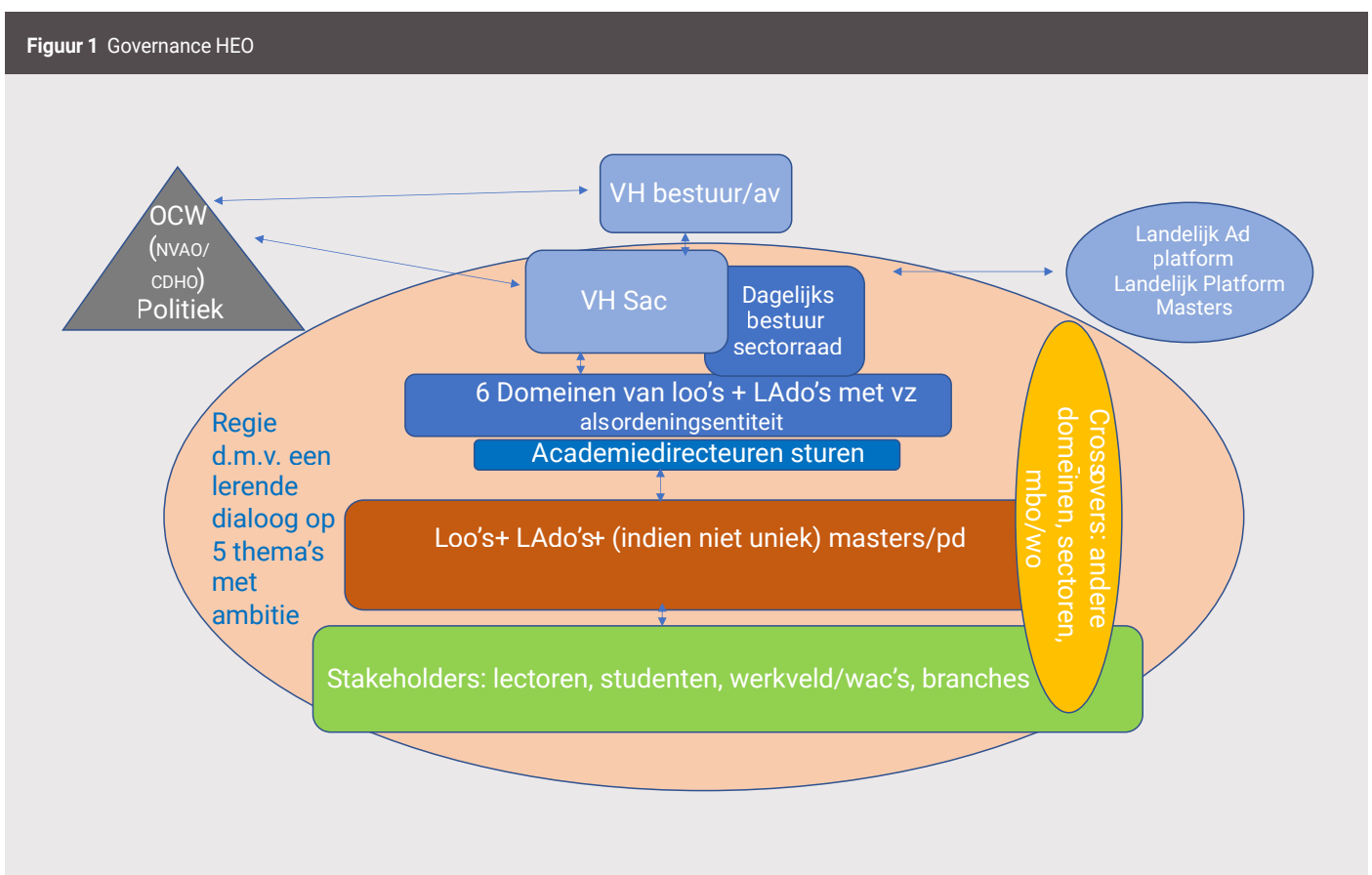
De dialoog is niet vrijblijvend:

- Door deze gesprekscyclus goed uit te voeren blijft de sector zelf de regie houden. Daarom bespreken LOO-voorzitters, directeuren en bestuurders jaarlijks de kwaliteit van de dialoog en de daaruit voortkomende adviezen en acties.
- De governance is bedoeld om bij te dragen aan het realiseren van het sectorplan. Het model biedt structuur, maar het is aan de domeinen en opleidingen om het model zelf goed in te vullen.

⁴ Als we spreken over opleidingen, bedoelen we landelijke opleidingen/croho's en niet afzonderlijke opleidingen per instelling.

- Om deze governance goed in te richten is er nauw contact tussen de Vereniging Hogescholen en de portefeuillehouder HEO, het sectoraal adviescollege HEO (zes academiedirecteuren vanuit verschillende instellingen), het dagelijks bestuur van de sectorraad (vier leden gekozen vanuit de sectorraad; deze sectorraad bestaat uit een afvaardiging van academiedirecteuren van de HEO-instellingen), de LOO- en Landelijk Ad overleg (LAdo)-voorzitters en een speciaal voor de ontwikkelperiode van het sectorplan (2022) ingestelde klankbordgroep voor de portefeuillehouder die bestaat uit enkele bestuurders.

In onderstaande figuur is de structuur van de governance binnen de sector HEO weergegeven.



In bijlage 1 staan de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren in de governance.

Regie en verantwoordelijkheid via de domeinen

De sectorraad heeft het advies van de verkenningscommissie opgevolgd en heeft zes domeinen geformeerd. Het gaat om de domeinen: Communicatie, Rechten & Governance, Finance, Management, Commerce & Creative en Hospitality (zie bijlage 2 in het sectorplan voor het opleidingsportfolio per domein).

- In een domein zitten Ad-, Ba- en Ma-opleidingen die opleiden voor aanpalende arbeidsmarkten. Voor de opdeling van de sector in domeinen volgen we het voorstel van de verkenningscommissie. Een domein wordt vertegenwoordigd door de LOO- en LAdo-voorzitters van de opleidingen in dat domein.
- Elk domein heeft een gekozen voorzitter en een lid van het SAC als portefeuillehouder
- Bijeenkomsten van de sectorraad worden gebruikt om de lerende dialoog over domeingrenzen heen te voeren.
- Elk domein heeft zelf in deel 3 beschreven hoe zij zich verhouden tot de sectorambities van deel 2. De domein hoofdstukken verschillen hierdoor van inhoud en invulling. In de domeinen is rekening gehouden met de eigenheid van de opleidingen in het domein. Door het onderlinge kleurenpalet in de diverse domeinen krijgt de sector als geheel een sterkere profilering. Ook krijgt de sector een sterkere verbondenheid met de verschillende werkvelden van het HEO, om de in een domein geclusterde opleidingen samen het gesprek aan kunnen gaan met – onder andere – brancheorganisaties.
- Elk domein heeft in deel 3 van dit sectorplan zelf beschreven hoe hun domein staat tegenover de sectorambities. Hierbij is rekening gehouden met de eigenheid van de opleidingen in het domein. Op deze manier krijgt de sector als geheel een sterkere profilering door het diverse kleurenpalet in de domeinen.

Een domein is dus geen entiteit op zich, maar alleen een ordening die we gebruiken om de lerende dialoog met de LOO's te structureren en te ondersteunen.

Sturing vanuit een lerende dialoog

De sector neemt zelf regie en pakt verantwoordelijkheid, maar het sturingsinstrumentarium is niet vrijblijvend. In het verkenningsrapport wordt aangegeven dat de “indicatoren van de ROA-schoolverlatersenquête een nieuwe aanpak van macrodoelmatigheid kunnen vormen, waarop de sector, het domein en de opleidingen kunnen gaan sturen en waarvoor ze samen desgewenst een norm kan stellen.” Deze dynamische aanpak kan ervoor zorgen dat de thema's uit het sectorplan steeds actueel blijven, dat ambities kunnen worden aangescherpt en dat hierop steeds actief gestuurd wordt.

In deel 2 gaan we in thema 1 en thema 4 nader in op de indicatoren die de HEO-bestuurders willen gebruiken om te sturen als sector en als instelling. Domeinen moeten aangeven hoe zij zich tot deze indicatoren verhouden. Hierbij geldt het principe van 'comply or explain'. Daarnaast zijn er indicatoren over *lerend reflecteren (spiegelen)*. De opleidingen in een domein kunnen zich hieraan onderling of per domein spiegelen, en kiest een of meer indicatoren waarop ze zich het komende jaar wil focussen.

De sector heeft per indicator een ambitie bepaald voor over vijf jaar en een signaalwaarde als ondergrens. Als de score onder die grens komt, is er uitleg nodig. Als de signaalwaarde met gevoerd beleid in bijvoorbeeld drie jaar niet kan worden omgebogen naar een positieve trend, kan dit consequenties hebben, bijvoorbeeld voor het macrodoelmatigheidsbeleid. Hierover zal bestuurlijk een gesprek worden gevoerd. Het bestuur wil sturen op het zichtbaar maken van ambities en prestaties door voldoende druk te zetten op het zelfreinigend vermogen in de sector, en de eigen verantwoordelijkheid van een individuele opleiding richting het collectief.

Het jaarlijkse gesprek tussen het SAC/DB en de HEO-bestuurders moet een lerende dialoog zijn:

- In de jaarlijkse gesprekscyclus gaat het altijd over de sturende indicatoren uit de ROA- schoolverlatersenquête:
 - Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed.
 - Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau.
 - Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt.
 - Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden.
 - Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan.
- Er wordt ook gepraat over twee 'traditionele' studiesuccesindicatoren, afkomstig van het VH-dashboard. Deze zijn voor elke opleiding al jaren relevant.
 - Rendement na 8 jaar
 - Uitval na 1 jaar.
- De voortgang wordt getoetst op de ambities voor de sector en de domeinspecifieke ambities.
- Het gaat niet om de cijfers op zichzelf, maar om de duiding van de cijfers, en het signaleren van mogelijke trends.

De lerende dialoog gaat ook over de governance zelf: na drie jaar wordt geëvalueerd of dit model bijdraagt aan de realisatie van het sectorplan.

De bedoeling is dat:

- de opleidingen in een domein minimaal een keer per jaar een lerend gesprek hierover voeren en dit in de sector terugleggen;
- de sectorraad daardoor beter zicht krijgt op waar het goed gaat en waar extra aandacht nodig is;
- op basis daarvan het SAC jaarlijks een lerende dialoog hierover voert;
- het niet gaat om de cijfers op zichzelf, maar om de duiding van de cijfers, zodat er na vijf jaar een mooie trendanalyse hebt.

Jaarlijkse gesprekscyclus: opstellen – evalueren – reflecteren – ontwikkelen

September/oktober t-1:

Beschikbaar stellen van indicatoren per landelijke opleiding.

November/december (2-daagse) t-1:

Evaluatie, reflectie en leren op sectorniveau onder leiding van de sectorraad: opstellen jaarweergave door de sectorraad. Het SAC geeft hierop een advies en stuurt dit via de pf-houder naar de HEO-bestuurders met een afschrift aan de sectorraad en LOO/LAdo-voorzitters. Dit is de basis van het jaarlijkse gesprek in februari en is het uitgangspunt voor de ontwikkelstap die in mei wordt gezet.

Februari t:

Het jaarlijkse online gesprek met de pf-houder, SAC-voorzitter HEO, secretaris en de HEO-bestuurders over de jaarweergave en het advies van het SAC. IN dit gesprek wordt teruggeblikt en vooruit gekeken.

Februari/maart:

De pf-houder legt de uitkomsten van het bestuurlijk gesprek voor aan de sectorraad en de LOO/LAdo-voorzitters.

Maart t:

De uitkomsten worden besproken tussen SAC/DB en de domeinvoorzitters meteen blik op de toekomst: wat betekent dit voor ontwikkelsessie in tweedaagse sectorraad in mei.

April/Mei (2-daagse) t:

Ontwikkelgesprek met de domeinen en op sectorniveau met elk jaar een of twee thema's die worden uitgelicht in dialoog met stakeholders.

Jaar 3 (2025):

- *Midterm review*: werkt deze governance? Zijn de thema's nog steeds relevant om het doel in vijf jaar te halen of willen we accentverschuivingen? Zijn de ambities en signaalwaarden reëel om te hanteren? Welke ontwikkeling zien we als geheel en per opleiding?

Jaar 6 (2028):

- *Evaluatie van het sectorplan en de governance*: werkt deze jaarlijkse gesprekscyclus? Kunnen we nieuwe ambities voor weer vijf jaar vaststellen? Als het goed werkt
 - de sector voert regie en neemt verantwoordelijkheid – dan is er niet elke vijf jaar een verkenning nodig en kunnen we volstaan met een voortzetting van de lerende dialoog.

Deel

2

Thema's en ambities sectorplan

De thema's van het sectorplan

De commissie van Straalen benoemt in haar verkenning 'HEO met regie naar verantwoordelijkheid' (2021) zes thema's. Het sectorplan HEO bouwt voor op de verkenning HEO⁵, waarbij de sectorraad besloten heeft twee thema's uit de verkenning (nieuwe waardesystemen en technologisch burgerschap) samen te voegen in het thema LOP-opbouw/ curriculumvernieuwing. Daarom hanteren we in dit sectorplan geen zes maar vijf thema's:

1 Relevantie opleidingen in het HEO

(thema 4 uit verkenningsrapport: arbeidsmarktrelevantie)

Macrodoelmatigheid, monitoren via indicatoren, verbinden van het werkveld van de hele sector HEO, positioneren van domeinen en sector, beroepsprofessionals en beroepsbeoefenaars, flexibele Werkveldadviescommissies (Wac's).

2 Landelijk Opleidingsprofiel (LOP)-opbouw

(combi thema 1 en 2 uit verkenningsrapport: nieuwe waardesystemen & transitie en Technologisch burgerschap)

Digitaal denken, technologisch burgerschap, brede vaardigheden, toepassen nieuwe economische waardenmodellen, LLO, context LOP-opbouw.

3 Cross-overs *(thema 3 uit het verkenningsrapport: crossovers)*

Tussen opleidingen, domeinen en andere sectoren

4 Studentsucces, kansengelijkheid en inclusie

(thema 5 uit het verkenningsrapport: kansengelijkheid met focus op doorstroom)

Gebruik van indicatoren, doorstroom, extrinsieke motivatie naar intrinsieke motivatie, LOB.

5 Versterken praktijkgericht onderzoek HEO en verbinding met het onderwijs

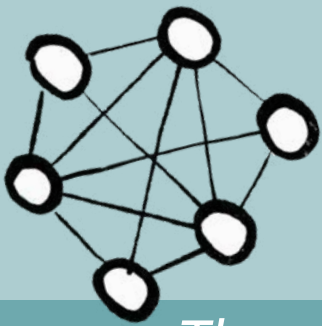
(thema 6 uit het verkenningsrapport: versterken praktijkgericht onderzoek en verbinding met onderwijs)

Bijdrage aan KIA maatschappelijk verdienvermogen, nieuwe economische waardenmodellen, positionering masters, verbinding onderwijs-onderzoek, kennisontwikkeling en -uitwisseling, kwaliteit en relevantie inhoud van het onderwijs, voortrekkersrol pakken op de maatschappelijke thema's.

Dit deel is geschreven op basis van themabijeenkomsten met de LOO-voorzitters, een gezamenlijke feedbackbijeenkomst met de gehele sectorraad, een aparte sessie met de academiedirecteuren en aparte sessies met het werkveld en de studenten. Voor het hoofdstuk praktijkgericht onderzoek (PGO) is er ook een bijeenkomst geweest met de lectoren HEO. De themabijeenkomsten zijn georganiseerd door een duo dat bestond uit een SAC-lid en een lid van het dagelijks bestuur van de sectorraad. Per thema zijn er ambities geformuleerd. Wat opviel was de wens om de ambities in de thema's vooral kwalitatief en ontwikkelingsgericht te formuleren.

⁵ In de bijlage zijn nog extra geraadpleegde bronnen aangegeven naast die van de verkenning.

We willen benadrukken dat de thema's en de geformuleerde ambities betrekking hebben op het hele opleidingsportfolio, van Ad tot Ba en Ma (en uiteindelijk ook de Pd) en op alle onderwijsvormen (dt-vt-duaal). We zijn ons er echter van bewust dat de gekozen indicatoren uit de ROA-schoolverlatersenquête (vooral nog) alleen beschikbaar zijn op bachelorniveau (dit gaat wijzigen in de hbo-monitor 2022). Daarnaast hebben we ervoor gekozen om de cijfers van de voltijdopleidingen te hanteren, omdat 91,5% van de HEO-studenten voltijds studeert (6,3% in deeltijd en 2,2% duaal). Deze verhouding is al jaren stabiel.



Thema 1

Relevantie opleidingen in het heo



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



"Duurzame bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken"



"Ondernemerschap"



"Gericht op brede beroepspraktijk"



"Circulair & duurzaam"

In het verkenningsrapport van de commissie Van Straalen staat dat er een transitie plaatsvindt in de maatschappij op het gebied van economisch denken en handelen. Deze transitie wordt aangedreven door verschillende grote maatschappelijke ontwikkelingen⁶, die onderling met elkaar verbonden zijn. De arbeidsmarkt vraagt om afgestudeerden uit het HEO die relevant zijn voor de beroepspraktijk in het licht van die maatschappelijke transities. Afgestudeerden die, waar nodig of mogelijk, sturing kunnen geven aan die transities, met instandhouding van de prestaties en het (maatschappelijk) verdienvermogen van organisaties. Daarom is het belangrijk dat het HEO niet alleen de arbeidsmarktrelevantie een plaats geeft in de opleidingen en het onderzoek, maar ook de maatschappelijke relevantie. Daarbij hoort gereedschap voor studenten om zinnvol bij te dragen aan de arbeidsmarkt van morgen, de maatschappelijke vraagstukken en de daarmee samenhangende transities. Dat vraagt om professionals die wendbaar en weerbaar te zijn, zoals de commissie Sent stelde in de eerdere verkenning. De ontwikkeling die volgt uit de verkenning van de commissie Van Straalen is dus een volgende stap in de evolutie van het HEO.

De commissie stelt in haar verkenning ook: "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."

HEO-professionals zijn breed inzetbaar en werken in alle branches van de samenleving. Uit de jaarlijkse hbo-monitor komt naar voren dat ze ook werken in de tekortsectoren: techniek (10,2%), zorg (3,8%) en onderwijs (3,3%).⁷

HEO-studenten zijn in staat in alle sectoren te werken. De sector HEO maakt haar toegevoegde waarde duidelijk door een jaarlijks reflecterend gesprek over het beroepsbeeld en verdwijn- en verschijnberoepen en door aanvullende data hierover te presenteren (of aanvullend onderzoek te doen)

6 Zie voor een overzicht de Meta-analyse maatschappelijke opgaven relevant voor het hbo (<https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/praktijk-en-onderzoek/artikelen/meta-analyse-maatschappelijke-opgaven-relevant-voor-het-hbo>).

7 Bron: <https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/sisonline/onderwerp7.aspx>

Relevantie van de sector HEO en de individuele opleidingen

De sector HEO neemt verantwoordelijkheid voor het aanbieden van opleidingen die voorzien in de (toekomstige) arbeidsmarktbehoefte die zal ontstaan door de invloed van grote maatschappelijke vraagstukken. Dat betekent dat de HEO-opleidingen de vraag moeten beantwoorden: waarvoor leiden wij onze studenten op? En hoe nemen we het regiobelang mee in onze keuzes? Het uitgangspunt is duidelijk: we kiezen voor samenwerking met andere opleidingen en met het werkveld, zodat we zoveel mogelijk van elkaar leren, binnen en buiten de instellingen. Dit geldt voor het hele opleidingsportfolio. En zeker voor de Ad, een groeiende en relatief grote richting binnen het HEO (5,4% van de ingeschreven studenten per 2021): de Ad heeft een zelfstandige positie en is vooral belangrijk voor de doorstroom van mbo naar hbo.

De sector streeft naar een evenwichtig opleidingsaanbod, gericht op een keten van doorstroommogelijkheden van Ad, naar Ba, naar Ma en eventueel zelfs naar een Pd. Hierbij wil de sector zich sterker profileren op een kwalitatief goed Ad- en Ma-aanbod. De sector zal regelmatig reflecteren op het gehele opleidingsaanbod.

Macrodoelmatig zijn betekent dat we zorgen voor de inhoudelijke aansluiting van onze opleidingen op de regionale, nationale en internationale arbeidsmarkt; de opleiding is daarvoor, in samenspraak met het afnemende veld, verantwoordelijk. Internationalisering is vaak nodig om de eigen regio te versterken.

In dit sectorplan voert het HEO regie op relevantie voor de arbeidsmarkt, in de context van de maatschappelijke vraagstukken, door de indicatoren uit de HEO-verkenning op sectorniveau te hanteren. Indicatoren waarop de sector wil sturen en indicatoren voor spiegelen (lerend reflecteren). Per indicator heeft de sector ambitie- en signaalwaarden vastgesteld. Elk domein bepaalt zelf op welke domeinspecifieke indicatoren men wil sturen; deze benoemen ze in het domein hoofdstuk.

De sector moet, in overleg met het werkveld, indicatoren selecteren die de maatschappelijke relevantie tastbaar te maken en hier verdere de regie op nemen. In de komende sectorplanperiode zullen de opleidingen hierbij ook kwalitatieve doelen stellen.

Ambitie indicatoren Relevantie opleidingen HEO

Gekozen door het bestuur VH, afkomstig uit de voorgestelde indicatoren uit het Verkeningsrapport HEO

Bron indicatoren arbeidsmarkt: ROA (schoolverlatersonderzoeken)/HBO-monitor:

<https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/SISOnline/Sector.aspx>

De gegevens voor HBO en HEO totaal zijn o.b.v. ba-vt afgestudeerden 2019-2020. De gegevens worden 1,5 na afstuderen gemeten.

	2019-2020 HBO totaal	2019-2020 HEO totaal	ambitie 2027-2028	signaalwaarde*
Sturen				
Arbeidsmarkt				
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed (%)	77%	72%	74%	70%
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt (%)	60%	57%	60%	56%
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau (%)	81%	83%	84%	83%
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden (%)	41%	35%	41%	36%
Tevreden over voorbereiding beroepsloopbaan (%)	49%	45%	50%	45%
Lerend reflecteren (spiegelen)				
Arbeidsmarkt				
Werkloosheid	3%	3,1%	nvt	nvt
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	1,2	1,2	1	nvt
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden (%)	69%	74%	74%	70%
Effectief				
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting (%)	76%	67%	68%	66%
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie (%)	67%	60%	64%	58%
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken (%)	66%	68%	72%	66%
Vermogen om nieuwe dingen te leren (%)	68%	66%	68%	66%
Waardering				
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding (%)	78%	72%	75%	70%
Tevreden over studie in het algemeen (%)	%	64%	68%	64%
Context				
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen (%)	20%	25%	25%	24%
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan (%)	49%	50%	52%	48%
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd (%)	15%	25%	26%	24%
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan (%)	15%	16%	18%	18%
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht (%)	10%	14%	13%	13%
Praktijkgericht Onderzoek				
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding (%)	59%	57%	60%	56%
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek (%)	42%	41%	45%	42%

* Voor de signaalwaarde is het gemiddelde genomen van de afgelopen 5 cohorten afgestudeerden. Als de HEO score hieronder komt, is er uitleg nodig. Omdat de indicatoren werkloosheid en aantal maanden werkloos voor een baan conjunctuur- of crisisgevoelig zijn, is hier geen signaalwaarde benoemd.

Herijkte rol Werkveldadviescommissie (Wac)

Om meer kritisch de dialoog te voeren over de maatschappelijke en arbeidsmarkt-relevantie per opleiding wil de sector de rol en werking van de Werkveldadviescommissie (Wac) bij de opleidingen bewuster inzetten. De opleidingen zullen de werking van de WAC nader bespreken binnen het domein.

De sector wil dat de Wac zich als 'critical friend' richt op de arbeidsmarkt- en maatschappelijke relevantie. Dat betekent:

- dat aan de Wac voldoende (wisselende) perspectieven worden toegevoegd die veranderingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt kunnen herkennen en duiden;*
- dat iedere HEO-opleiding in haar Wac het perspectief vanuit het praktijkgericht onderzoek een plaats geeft;*
- dat de Wac nauw betrokken is bij alumni.*

Hierbij wil de sector zorgen voor afdoende afstand van een Wac tot de opleiding om zo kritische spiegeling mogelijk te maken, waarbij onder andere de zittingsduur van de leden onderwerp van gesprek is en gelimiteerd wordt (zittingsduur vijf jaar met mogelijkheid tot verlenging).



Thema 2

Landelijk Opleidingsprofiel (LOP)

"Van welvaart naar welzijn"

VRAAGSTUKEN WERELDWIJD & MAATSCHAPPELIJKE TRANSITIE



"Integrale kijk & aanpak"



zorg



techniek



klimaat-
verandering



kunsten



mobiliteit



retail



complexiteit
kunnen reduceren



technologische
ontwikkeling &
digitalisering



veiligheid

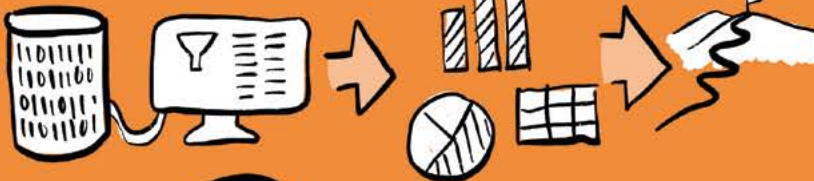


ongelijkheid



sociale ondernemingen

"toepassen van
(grote) data(sets)"



Nieuwe
(economische)
waardesystemen



de nieuwe
economie



"cyber
security"

verdwijnen
en verschijnen
van rollen, taken
en beroepen



"ethisch
besef:
wat mag
je met
data?"



technologisch
burgerschap

uniform
LOP



In de verkenning HEO staat over het opleidingsprofiel het volgende: “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.”

De sector omarmt dit uitgangspunt. Binnen onze sector nemen we de maatschappelijke veranderingen en relevantie van afgestudeerden als gezamenlijk vertrekpunt. Concreet betekent dit dat we onze opleidingsprofielen uniform gaan opbouwen, om te beginnen met de beschrijving van de context van de opleiding. Dit borgt de vergelijkbaarheid en leidt tot meer transparantie in het opleidingsaanbod. Hierbij geven we duidelijk aan voor welke rollen en taken we opleiden, waardoor potentiële studenten makkelijker kunnen kiezen. Ook scherpen we zo de onderlinge dialoog over onze positie en relevantie verder aan. Deze uitgangspunten gelden dan voor alle opleidingen in de keten, de Associate Degrees (Ad), de Bachelors (Ba) en de Masters (Ma).

We hanteren hiervoor de LOP-opbouw zoals voorgesteld op pagina 57 van het verkenningsrapport ‘HEO met regie naar verantwoordelijkheid’. Het [Verdiepingsdocument- Handreiking opbouw landelijk opleidingsprofiel](#) en de [Schematische weergave opbouw LOP uit verdiepingsdocument 'Handreiking opbouw LOP'](#) zijn hierbij leidend. [Bijlage 2 Maatschappelijke uitdagingen uit verdiepingsdocument 'Handreiking opbouw LOP'](#) schetst een overzicht van de maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen. Door gebruik te maken van dit overzicht kan iedere opleiding een beeld schetsen van haar regionale, nationale en internationale context vanuit een bredere context. De opleiding geeft daarbij aan waarop zij zich met haar opleiding wenst te richten. Zo geven ze antwoord op de vraag hoe de opleiding bijdraagt aan de ontwikkeling van hun studenten tot professionals die maximaal kunnen participeren in, en sturing en ondersteuning kunnen bieden aan (delen van) organisaties in de veranderende omgeving en maatschappij.

De verkenning refereert ook aan de methode Calohee (zie ook link verdiepingsdocument Calohee). Een methode die internationaal gebruikt wordt. Het staat opleidingen vrij om hiervan gebruik te maken maar dan alleen als aanvullend instrument op de LOP-opbouw.

Vanaf januari 2023 worden nieuwe LOP's opgesteld, conform het nieuwe format, inclusief het kader voor het beroepsbeeld. Hierbij kunnen de opleidingen uiteraard rekening houden met de looptijd van het huidige LOP. Een uniform LOP vergemakkelijkt het werken in cross-overs.

Nieuwe economische (waarde)systemen & transitie

HEO-professionals kunnen meer dan nu bijdragen aan alternatieve verdienmodellen en waardesystemen die ontworpen zijn om organisaties duurzaam te ontwikkelen en op een relevante manier bij te dragen aan de oplossing van (delen van) de benoemde maatschappelijke vraagstukken. Het is daarvoor belangrijk dat HEO-professionals naast financiële ook andere waarden (ecologische, sociale) in hun handelingsrepertoire hebben. Waarden die relevant zijn voor de samenleving; dus meer dan de traditionele economische modellen. Op die manier leiden we op voor een toekomstige arbeidsmarkt met ruimte voor meervoudige waardecreatie. Door aandacht te besteden aan meerdere waarden – bijvoorbeeld niet alleen ‘shareholders value’ – leren studenten hoe ze economisch duurzaam kunnen ondernemen, zowel vanuit een financieel-economische als vanuit een bredere maatschappelijke optiek. Daarbij is het interessant om de (maatschappelijke) waarde van verdienmodellen eerder zichtbaar te maken, in plaats van achteraf, zodat geanticipeerd kan worden op ontwikkelingen.

Iedere opleiding neemt het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe economische (waarde)systemen integraal op in het onderwijs en het praktijkgericht onderzoek. De sector zal de kennisuitwisseling tussen docenten op het gebied van nieuwe economische (waarde)systemen – maar ook breder – stimuleren en ondersteunen om de kennisbasis van de sector verder te versterken.

We vinden het belangrijk om te benadrukken dat we op deze manier willen garanderen dat iedere HEO-student in potentie een ‘change agent’ kan zijn, een professional die transities kan initiëren en begeleiden, en impact maakt op de omgeving van de organisatie.

Deze ambitie sluit uiteraard niet uit dat de huidige economische systemen onderdeel blijven uitmaken van de curricula. Om een transitie te kunnen inzetten is begrip en kennis van de beide systemen nodig. Het werkveld gaf tijdens de verkenning aan dat zij afgestudeerden willen die ze direct kunnen inzetten, maar ook kennis meebrengen om bij te dragen aan de transitie van de organisatie naar de toekomst. Hier liggen ook heel nadrukkelijk de kansen richting het PGO en naar de vele mogelijkheden die het denken in cross-overs biedt. Hierdoor geeft het werken aan of met nieuwe economische waardesystemen een kapstok voor alle facetten die in de verkenning aan de orde zijn gekomen.

Technologisch burgerschap & brede vaardigheden

In de nieuwe economie zijn digitale en technische kennis, toepassingen en vaardigheden steeds belangrijker en invloedrijker. Ook voor de professionals uit de sector HEO. Het is daarom van belang dat de sector HEO afgestudeerden aflevert die de kennis en

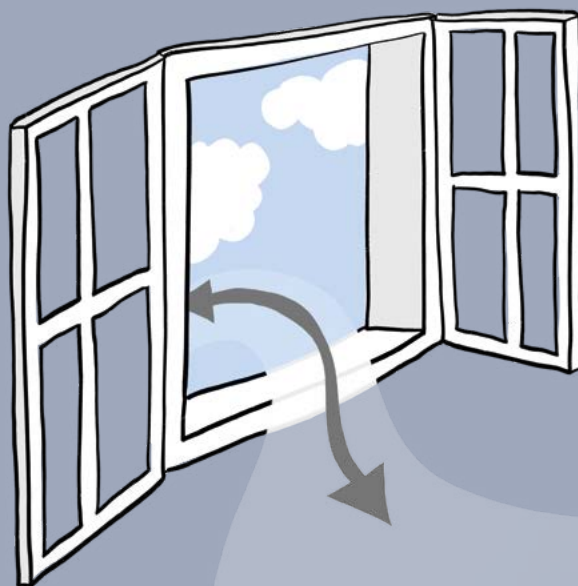
weerbaarheid hebben om met de risico's en kansen van (digitale) technologie om te gaan. Afgestudeerden brengen kennis mee over de impact van technologisering en digitalisering op de organisatie en in de praktijk en weten deze kennis toe te passen. Daarbij zijn ze in staat om deze vaardigheden en inzichten te koppelen aan de andere veranderingen binnen onze samenleving en hebben ze ook zicht op de effecten hiervan op andere sectoren of de relatie hiermee. Dat vraagt dus om een mix van technische vaardigheden, inzicht in de impact van werken met data en de inzet van technologie, en een sterk ethisch besef over de gevolgen hiervan. Met het zoeken naar verbindingen tussen onze opleidingen en de kennisdomeinen techniek, ICT en datascience geven wij een kwalitatieve invulling op het vraagstuk van de tekortsectoren, zoals ook gesteld in het rapport van de commissie Bormans⁸. Voor de economische opleidingen zal dit veel zal vragen van de curricula.

Iedere opleiding integreert en verbindt technologie, digitale vaardigheden en digitaal denken met de overige onderdelen van het curriculum en toetst deze met het werkveld. Ook neemt iedere opleiding het aanleren van een ethisch besef als het gaat om digitalisering op in de curricula.

Uitgangspunt is dat onze alumni straks een verantwoordelijkheid hebben naar de maatschappij en er dus ook aandacht moet zijn voor het toegankelijk maken van digitale diensten voor cliënten, burgers en bedrijven. Het is duidelijk dat we de ambitie moeten hebben om dit geïntegreerd aan te bieden. Het gaat dan ook om onderwerpen als dataverzameling, data-analyse, het visualiseren van data, het gebruik van AI, robotisering etc. Het ontwikkelde productaanbod van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT van de universiteiten, hogescholen en Surf (www.versnellingsplan.nl) biedt hiervoor goede handreikingen.

Wat daarbij hoort is een brede 'ethische vaardigheid' zoals we die nu al soms tegenkomen rondom privacy of 'legal tech'. Het tegengaan van ongelijkheid en het ontwikkelen van nieuwe waardesystemen kan hier samenkomen. Naast het technische en ethische aspect vraagt dit onderdeel ook om de ambitie om veel aandacht te besteden aan de '21st century skills'. Aandacht voor deze vaardigheden is al jaren een gegeven in het denken over nieuwe didactiek en curricula, maar het is nu nog belangrijker om ze in deze ambities rondom de nieuwe waardesystemen en technologisch burgerschap expliciet te laten zien.

8 Rapport commissie Borman "Focus op professie", november 2022



Thema 3

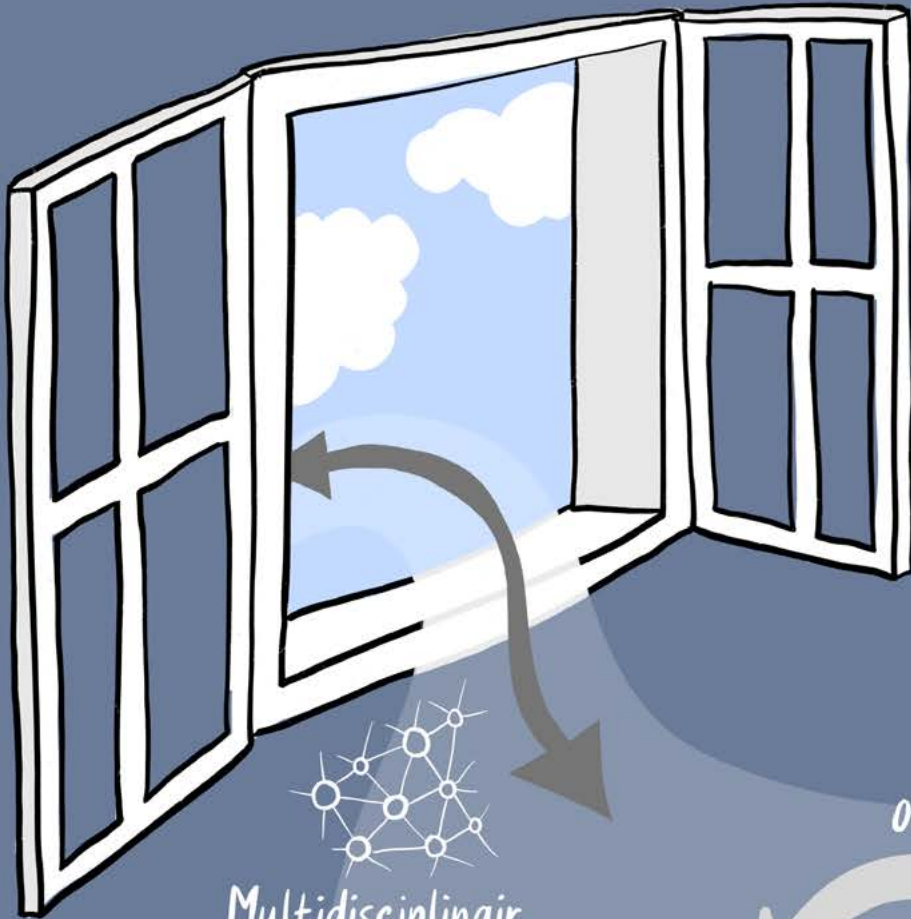
Cross-overs

"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"

Cross-overs

In een wereldwijd verbonden economie en maatschappij wordt steeds meer duidelijk dat vraagstukken niet vanuit één perspectief zijn aan te pakken. Werken en denken vanuit één discipline voldoet dan niet. Oplossingen voor economische en maatschappelijke vraagstukken vragen om een discipline-overstijgende aanpak. Deze vorm van denken noemen we 'denken in en vanuit cross-overs'. Werken in deze vorm van cross-overs draagt bij aan meervoudige waardecreatie.

HEO-professionals moeten zowel specialistisch als in cross-overs kunnen leren, denken en werken. Toch zijn praktijk en onderwijs niet altijd ingericht op cross-overs. Er wordt nog veel gewerkt met klassieke beroepen, functies en vakgebieden. En dat terwijl de Nederlandse samenleving volop in beweging is en het perspectief op cross-overs noodzakelijk is voor meervoudige waardecreatie. De HEO-professional heeft daarbij weliswaar een eigen kennisbasis en specialisatie – dat blijft ook nodig – maar legt van daaruit altijd de verbinding met andere vak- en kennisgebieden. Door te kunnen werken in zowel een specialisme als in een cross-over omgeving, is de HEO-professional in staat om weerbaar en flexibel mee te bewegen met een internationale economie die door de onderlinge afhankelijkheid en snelle innovaties steeds minder berekenbare veranderpatronen zal tonen.

De HEO-professional heeft een sleutelpositie en kan via cross-overs stimuleren, inspireren en waarde toevoegen. Hij slaat een brug tussen veranderingen in de samenleving, daaraan verwante vakgebieden en het functioneren van organisaties.

Meervoudige waardecreatie als kans voor de samenleving

Het leren, denken en werken vanuit cross-overs in het hoger economisch onderwijs kan een enorme impuls geven aan meervoudige waardecreatie in de samenleving. Daarom pleiten we ervoor om binnen elke sector ook economisch te kijken. Kijken waar de HEO-professional de verbinding kan leggen en andere sectoren kan helpen – tenminste – de economische waarde bloot te leggen. Tot nu toe wordt hierbij vaak alleen vanuit besparingen gedacht. Dat is een gemiste kans om meervoudige waarde en duurzame economische voorspoed te creëren. Dit perspectief belemmert ook het out-of-the-box denken en de innovatiekracht.

De maatschappij is in transitie en dit heeft impact op het functioneren van organisaties. De sector economie heeft alle ingrediënten in huis om organisaties te helpen deze transitie vorm te geven. De HEO-professional maakt het verschil door in alle sectoren waarde toe te voegen. Dat doet hij/zij door disciplines te verbinden om op die manier

organisaties te helpen in regionale netwerken te functioneren, te innoveren, processen te structureren en werkwijzen te verbeteren. Door met oplossingen te komen die steeds meer vanuit een multidisciplinair en duurzaam perspectief zijn vormgegeven. Cross-over onderwijs kan gericht worden ingezet om deze ontwikkelingen voor organisaties te versnellen. Begrijpen wat brede economische welvaart en duurzame product- en organisatieontwikkeling is, moet daarom onderdeel zijn van het repertoire van de HEO-professional, al zou natuurlijk iedere hbo-professional dit moeten weten en begrijpen.

Onderwijs dat studenten voorbereidt op cross sectoraal werken, biedt kansen voor de HEO-sector om meervoudige waardecreatie te realiseren. Zo vergroot de sector haar impact op de oplossing van maatschappelijke vraagstukken en de realisatie van het maatschappelijk verdienvermogen.

De sector wil meer zichtbaar en meetbaar maken welke impact zij heeft op het maatschappelijk verdienvermogen en op welke wijze HEO-afgestudeerden bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De sector neemt hiervoor het initiatief en streeft naar een jaarlijks vast onderdeel op het VH-jaarcongres, waar de (maatschappelijke) impact vanuit het HEO in cross-over activiteiten in onderwijs en onderzoek centraal staan en waar we succesvolle voorbeelden delen.

Kennisbasis

Om in deze veranderende en onzekere samenleving leiding te kunnen geven en transities te begeleiden, is een sterk besef van de eigen identiteit nodig. Daarbij is en blijft er behoefte aan een eigen kennisbasis, altijd in relatie met andere kennisgebieden, van waaruit de student in verschillende richtingen kan groeien. Het eigen vak blijft dus belangrijk, net zoals specialisaties, maar er wordt meer integraal gewerkt. Je kunt immers niet in meerdere vakken specialist zijn, maar wel fungeren als de spin in het web en zo tot een breed advies komen. Ook kun je als specialist een goede bijdrage leveren aan een breed advies, omdat je het precies dat bredere perspectief goed voor ogen hebt. Naast een degelijke kennisbasis hebben onze studenten dus vaardigheden nodig om meer vanuit die breedte te denken: de 'T-shaped professional'.

Studenten moeten toegerust zijn om te werken in cross-overs:

- Elke HEO-student kent het belang van en is in staat tot cross-over samenwerking.***
- Om dat te borgen neemt elk LOP leeruitkomsten op die voorwaardelijk zijn voor cross-over samenwerken. De sector gaat zoveel mogelijk gezamenlijke leeruitkomsten ontwikkelen.***
- De LOO's worden nadrukkelijk uitgenodigd om cross-over ervaringen in het onderwijs te programmeren.***

Alle afstudeerders kunnen in potentie, vanuit hun eigen discipline, in meer of mindere mate functioneren als een verbinder en/of een 'change-agent'. Cross-over onderwijs draagt bij aan het ontwikkelen van de hiervoor benodigde vaardigheden. Tijdens de opleiding wordt de student 'cross-over ready' gemaakt en ontwikkelt hij/zij een integrale en praktijkgerichte denk- en werkwijze. Onze studenten ontwikkelen deze denkwijze door gerichte vaardigheidstrainingen, door de praktijk en door deel te nemen aan cross-over onderwijs.

Mogelijke vormen van cross-over onderwijs

Welke vorm je als opleiding kiest voor cross-over onderwijs is afhankelijk van het type vraagstukken uit de beroepspraktijk. Deze vraagstukken kunnen verschillen per regio, waardoor verschillen tussen hogescholen zullen blijven bestaan. Cross-overs kunnen zowel binnen als buiten de sector plaatsvinden:

- Een cross-over binnen de sector is de financial die zich realiseert dat het communiceren van een beoogde verandering essentieel is voor de implementatie van die verandering. Of de commercieel econoom die een nieuw product op de markt brengt en hospitality als een 'added value' ziet.
- Een voorbeeld van een sectoroverstijgende cross-over is de econoom, die de business-case formuleert in een multidisciplinair team, met professionals uit het sociale domein en het technische domein, voor een zorginitiatief waarbij ouderen met een zorgvraag en jongeren zonder een zorgvraag samenwonen en elkaar ondersteunen.

Het is belangrijk om in het ontwerp van het onderwijsprogramma ruimte in te bouwen voor cross-over onderwijs. Dit kan nu al via de huidige minoren-structuur. Het goed benutten van de vrije keuzeruimte, de stage en het afstuderen liggen hierbij voor de hand. De werkstructuur in een aantal sectoren is echter nog vrij strak en geeft weinig ruimte. Ook zijn er nog veel beperkingen, zoals de BIG-registratie en financiële kwalificaties. De beweging die wordt gemaakt naar meer flexibele, persoonlijke leerarrangementen en breder geformuleerde leeruitkomsten vereenvoudigt cross-over onderwijs.

Door het onderwijs te flexibiliseren, krijgen studenten de kans om studieonderdelen van andere opleidingen te volgen, of een zelfgekozen ervaring in het buitenland op te doen. Brede leeruitkomsten als 'onderzoekend vermogen' en 'organiserend vermogen' kunnen goed worden gekoppeld aan praktijkopdrachten die binnen onderwijseenheden geprogrammeerd worden. Praktijkgericht onderzoek biedt ook kansen voor cross-over onderwijs, waarin studenten van verschillende opleidingen, samen met docentonderzoekers en het werkveld werken aan maatschappelijke opgaven. Hierbij kunnen we een koppeling maken met de onderzoeklerlijn of een 'fieldlab' in het onderwijsprogramma. We zien steeds meer cross-overs in de ontwikkeling van minoren, die dan worden gekoppeld aan maatschappelijke thema's. Daarnaast is de landelijke ontwikkeling in transitimasters interessant met het oog op cross-over onderwijs.



Thema 4

Studentsucces, kansengelijkheid en inclusie

"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"

De kern van het advies van de verkenningcommissie HEO over dit thema is: “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.”

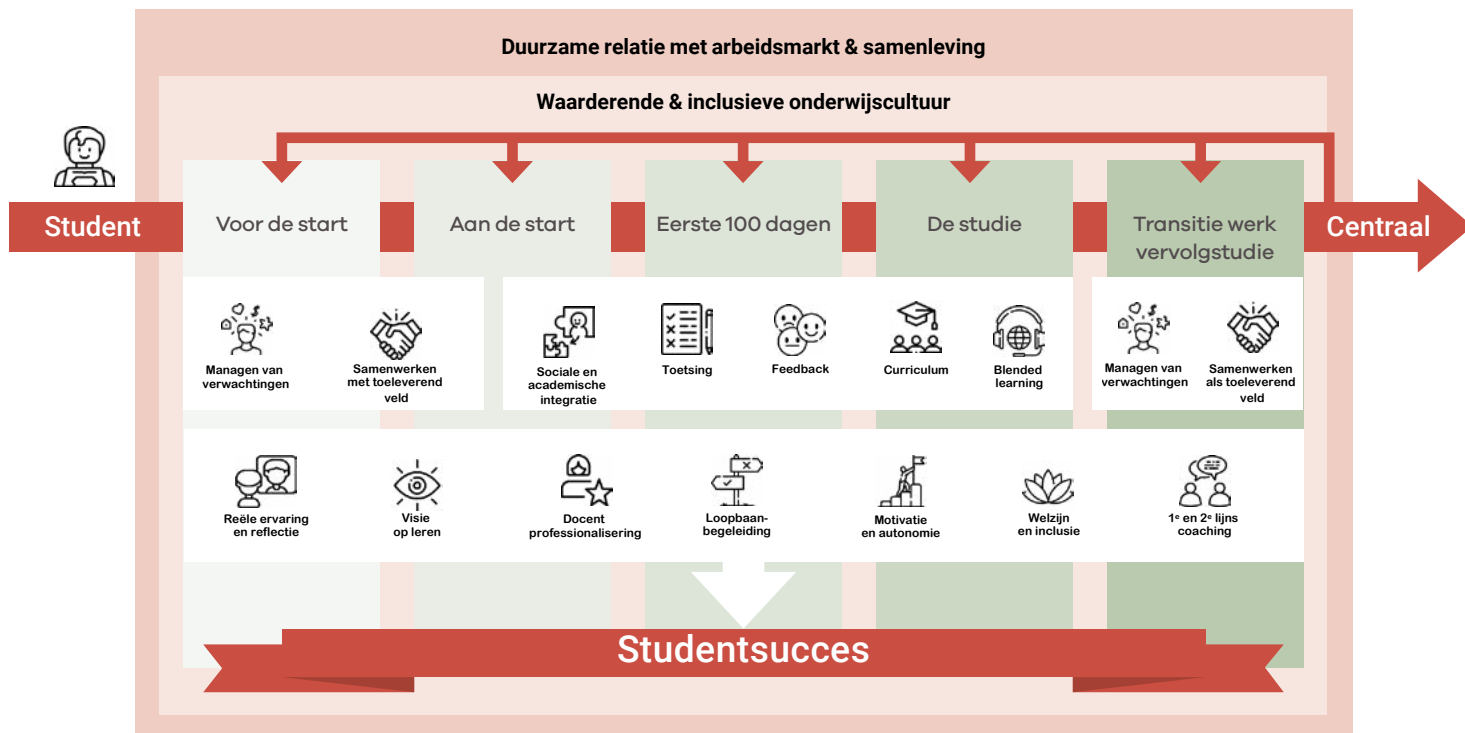
Studiesucces en studentsucces: onderwijskwaliteit

In het verdiepingsdocument van de verkenning ‘[Studentsucces](#)’, staat dat het, gezien de complexiteit en de diverse perspectieven van waaruit men studentsucces kan benaderen, onmogelijk is om een allesomvattende, eenduidige definitie van studentsucces te formuleren (p.8). Door dit eigen perspectief bestaat het gevaar dat opleidingen ‘eigen indicatoren’ ontwikkelen die onvoldoende op elkaar aansluiten en niet uitnodigen tot een constructief gesprek, een gemeenschappelijke werkwijze en uiteindelijk een gedeelde ambitie.

Studie- of studentsucces zijn in essentie allebei terug te voeren tot drie aspecten: de student, de docent en het onderwijs en samen te vatten in de term ‘onderwijskwaliteit’⁹. Daarmee wordt het verhogen van het studiesucces een opdracht om te werken aan verhoging van de kwaliteit van het onderwijs door ‘evidence based’ interventies. Onderzoek bevestigt dat de onderlinge samenhang van factoren studentsucces beïnvloedt en een ‘evidence-based’ aanpak leidt tot een structurele verbetering van onderwijskwaliteit en daarmee van het studie- en studentsucces.

De integraliteit van alle studiesuccesmaatregelen in HEO-opleidingen is niet altijd consistent. Alle factoren hangen met elkaar samen en iedere opleiding moet keuzes maken afhankelijk van de specifieke context. Dat gebeurt niet altijd. In de verkenning HEO wordt een model voor studentsucces beschreven en dit model wordt nader uitgewerkt in het verdiepingsdocument ‘[Studentsucces](#)’ met een ‘roadmap’: veertien factoren met drie uitgangspunten (de student centraal, de transitie naar de arbeidsmarkt en een waarderende inclusieve onderwijscultuur) die integraal en duurzaam samenhangen. In de ‘roadmap’ staan de factoren beschreven en wordt uitgelegd welke betrokkenen een rol spelen bij de uitvoering en op welke termijn. De kracht van een opleiding die ‘onderwijskwaliteit’ levert, is het maken van bewuste keuzes en het integraal en duurzaam implementeren van de factoren van studentsucces vanuit een breed gedragen visie. Wij omarmen dit model, maar schrijven het niet voor. Wel willen we instellingen bewust maken van reflectie op het eigen studentsuccesmodel in vergelijking met dit model.

9 Klatter, E.B., Kappe, F.R., Feuerstake, F., & Rezvani, N. (2022). Studiesucces en studentsucces; twee kanten van dezelfde medaille. Notitie t.b.v. HEO Sectorplan - Thema Studentsucces, inclusie en kansengelijkheid. Bijlage 3



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

We zien dit terug in een aantal centrale ontwerpprincipes voor het organiseren van kwalitatief goed onderwijs.

- **Gedeelde visie** – De verantwoordelijkheid voor het succesvol studeren ligt bij onderwijsteams vanuit een geïntegreerde aanpak en op basis van onderling afgestemde maatregelen. Naast de professionaliteit van individuele docenten, bepaalt de samenhang binnen een team, onder leiding van krachtig onderwijskundig leiderschap de kwaliteit van onderwijs. Dit vraagt frequente afstemming van het hele team over hun visie op het beroep, op leren en onderwijzen, en over de uitvoering en beoordeling van het geleerde. Het management ondersteunt daarbij de lerende houding van docenten en blijft het team in zijn ontwikkeling ondersteunen.
- **Backwards design** – Bij dit principe wordt vanaf de te bereiken leerdoelen en bijbehorende toetsing teruggedeneerd naar het onderwijsprogramma, de opbouw, de leerlijnen en de gewenste onderwijsvormen (Jensen et al., 2017). De kwaliteit van constructieve verbindingen, ook wel ‘constructive alignment’, hangt in grote mate af van het pedagogisch/didactisch handelingsrepertoire van docenten.
- **Onderzoekende houding** – Indien een goed opgezette onderwijseenheid toch tot onvoldoende leerresultaat leidt, zal de docent moeten kunnen analyseren waar in het onderwijsleerproces het knelpunt zit.

Iedere opleiding hanteert ‘evidence based’ interventies voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en daarmee het studentsucces. Het afschaffen van de BS- norm zou hiervan een voorbeeld kunnen zijn. Het studentsuccesmodel van de verkenning HEO geldt daarbij als uitgangspunt, waarbij wij ons realiseren dat iedere HEO-opleiding op basis van een eigen probleemanalyse en hun eigen context specifieke interventies zal inzetten.

Studiesucces-indicatoren

In de kwaliteitsafspraken Hoger onderwijs (2019-2024) staan de zes thema's beschreven die gezamenlijk moeten leiden tot de verbetering van de onderwijskwaliteit. Een van die thema's is studiesucces. In de verkenning wordt studiesucces onder andere gedefinieerd door de 'traditionele' indicatoren: uitval, switch, rendement en studieduur. Overigens zien wij switch binnen het HEO niet als nadelig: we streven ernaar iedere student zo snel mogelijk op de juiste plek te hebben.

Hieronder staat de ambitie die wij hebben op de studiesuccesindicatoren. Deze indicatoren hebben betrekking op de bachelor-vt studenten, omdat daar verreweg de meeste studenten zitten. Vooralsnog willen we geen streefwaarden vaststellen voor de Ad-opleidingen. Het HEO heeft weliswaar samen met de sector techniek de meeste Ad-opleidingen, maar het aandeel is nog vrij gering (nu 5,1% van alle HEO-opleidingen). Het aandeel is wel groeiende.

De opleiding monitort de studiesucces-indicatoren voor de bachelor-vt en maakt een aanzet tot het operationaliseren van de indicatoren voor studentsucces.

	2019-2020 HBO totaal	2019-2020 HEO totaal	ambitie 2027-2028	signaalwaarde*
Sturen				
Studiesucces				
Rendement na 8 jaar (ba-vt, jaar 2013)	68,5%	67,4%	verhogen met 5%*	*
Uitval na 1jaar (ba-vt, 2020)	11,3%	10,8%	verlagen met 5%*	*
Lerend reflecteren (spiegelen)				
Rendement na 5 jaar (ba-vt, jaar 2016)	52,4%	50,7%	verhogen met 5%*	*
Uitval na 1jaar (ba-vt, 2020)	14,6%	17,2%	verlagen met 5%*	*

* Toelichting bij een afwijking van 5% in negatieve richting

Bron: indicatoren studiesucces: dashboard VH

De student als volwaardig partner in het onderwijs

Wij vinden een gemeenschappelijke visie op hoe wij als sector aan het studie- en studentsucces gaan werken minstens zo belangrijk als het maken van afspraken over indicatoren en interventies. Daarom stellen we een strategie voor waarin de student en zijn/haar universele leerbehoeften, waaronder hun actieve betrokkenheid en behoefte gezien te worden als student, centraal staan. Deze strategie laat zich samenvatten als ‘de student als partner’. Inzetten op studentparticipatie doen we door hen actief te betrekken, individuele aandacht te geven, en hen te coachen als het gaat om competenties, persoonlijke ontwikkeling en socialisering. Die aandacht en inzet is essentieel en kan leiden tot meer motivatie, een groter gevoel van ‘thuis horen’, meer zelfvertrouwen, beter welzijn en hogere onderwijskwaliteit en daardoor tot betere studieprestaties en minder uitval.

De sector omarmt de strategie van de student als partner om zo het studentsucces te bevorderen en daarmee ook recht te doen aan de emancipatoire functie van het HEO. Door het studentsucces op deze manier te bevorderen kunnen we betere resultaten boeken op indicatoren zoals rendement en uitval. Elke opleiding onderzoekt hoe ze dit gaan aanpakken.

Kansengelijkheid en inclusie

Aandacht voor kansengelijkheid is altijd belangrijk, zeker in een samenleving vol veranderingen en gezien de toenemende ongelijkheid binnen het onderwijs. De SER (2021) analyseerde oorzaken en gevolgen van kansenongelijkheid en signaleert dat de kwaliteit van het onderwijs onvoldoende is. De adviezen van de SER gaan onder andere over investering in ontwikkeling en kwaliteit van leraren en schoolleiders en in diversiteit en inclusie. Passende ondersteuning voor alle studenten en een breed aanbod van ontwikkelmogelijkheden bieden uitkomst, net als meer aandacht voor barrières bij in- en doorstroom naar het mbo en hbo.

De literatuur biedt een ruim overzicht van maatregelen om aan diversiteit in de klas tegemoet te komen, zoals werken vanuit hoge verwachtingen en zorgen voor een goede balans tussen uitdaging en ondersteuning (Tinto, 2012). Deze werkwijze vraagt een bepaalde ‘mindset’ van docenten die nog (te) vaak impliciet blijft (Voermans, 2021). Inzetten op actief leren met aandacht voor studievaardigheden (De Bruijn-Smolders, 2017) en adequate ‘time-on-task’ en ‘involvement’ door goed geplande beoordelingsmomenten verleidt studenten tot de benodigde inzet (Sluijsmans & Segers, 2018). Speciale aandacht voor de oriëntatie van studenten op studie en beroep in het eerste jaar draagt bij aan kansengelijkheid van studenten (Herweijer & Turkenburg, 2016).

Een passende ondersteuning voor alle studenten en een breed aanbod aan ontwikkelmogelijkheden bieden uitkomst voor kansengelijkheid. De opleidingen zetten nadrukkelijk in op kwetsbare overgangen (vo-hbo en mbo-hbo) en persoonlijke en inclusieve studiebegeleiding binnen het hbo. Met extra aandacht voor kwetsbare groepen studenten in het HEO.

Het realiseren van inclusief onderwijs moet antwoord geven op de vraag hoe we onze studenten een veilige leeromgeving kunnen bieden, waarin iedere student zich thuis voelt (Van Heest, 2020). Dit doet direct een beroep op het normen- en waardenkader van docenten. Inclusief onderwijs gaat ook over de taakopvatting van de docent; ziet hij/zijn het als zijn/haar taak om alleen vakkennis over te dragen (kwalificatie) of gaat het ook om het inleiden van studenten in de nieuwe wereld van het beroep, met waarden en normen waartoe de student zich zal moeten leren verhouden (socialisering). Internationalisering, interculturaliteit en de toenemende segregatie vragen om een groeiend bewustzijn van, en debat over discriminatie en segregatie. De opleiding, het team, zou het als hun taak kunnen zien om zich niet alleen zelf van discriminatie en uitsluiting te onthouden, maar studenten zo te betrekken in het onderwijsproces dat zij de nadelen van segregatie actief tegen willen gaan. Dit vraagt om onderwijs met 'wezenlijke ontmoetingen' tussen mensen met verschillende achtergronden en levensstijlen, die het gesprek daarover willen en durven voeren.

Iedere opleiding biedt een sociale en veilige leeromgeving en investeert in het mogelijk maken van wezenlijke ontmoetingen en 'community'-vorming.

Onze kennisuitwisseling binnen onze sector zal de komende jaren gericht zijn op de ontwikkeling en de realisatie van de plannen en dus op zowel interventies, kwaliteit van onderwijs, inclusie, 'community'-vorming en gelijke kansen en de vraag hoe we onze studenten bij al deze ontwikkelingen kunnen betrekken.

Extra geraadpleegde bronnen voor dit thema naast die van het verkeningsrapport

- Biesta, G. (2018). Tijd voor pedagogiek. Over de pedagogische paragraaf in onderwijs, opleiding en vorming. Oratie. Universiteit voor Humanistiek, Utrecht.
- De Bruijn-Smolters, M. (2017). Self-Regulated Learning and Academic Performance. A Study among Freshmen. Academisch Proefschrift. Te downloaden via: <https://repub.eur.nl/pub/10284>
- Feuerstake, F., Kinds, M., Markus, M. (2016). Eindmeting Onderwijsvernieuwing COM Studietoeljaar 2015-2016, De Community een uitdagende en verbindingende leeromgeving. Instituut voor Commerciële Management, Commerciële Economie, Small Business & Retail Management (v 5.3), Hogeschool Rotterdam.
- Herweijer & Turkenburg, (2016), Alternative routes in dutch higher education. Sociaal en Cultureel Planbureau. Den Haag.
- Hosseini, N, Leijgraaf, M, Gaikhorst, L., & Volman, M. (2021). Kansengelijkheid in het onderwijs: een social justice perspectief voor de lerarenopleiding. Tijdschrift voor Lerarenopleiders 42(4) p15-25.
- Klatter, E.B. (2017). Studiesucces, van rendement naar engagement. Openbare Les, Hogeschool Rotterdam, Rotterdam. University Press.
- Klatter, E.B., Kappe, F.R., Feuerstake, F., & Rezwani, N. (2022). Studiesucces en studentsucces; twee kanten van dezelfde medaille. Notitie t.b.v. HEO Sectorplan - Thema Studentsucces, inclusie en kansengelijkheid.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport. Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.



Thema 5

Versterking praktijkgericht onderzoek HEO en verbinding met het 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"



"Practical thinking"
"Economisch onderzoek relevant voor bedrijfsleven"

De verkenningscommissie merkt op dat de “sleutelpositie van het hoger economisch onderwijs in de bijdrage aan de grote maatschappelijke uitdagingen alleen geborgd kan worden wanneer zij de drijvende kracht is achter het ontwikkelen van nieuw benodigde kennis en het toepassen ervan. Dit geldt bijvoorbeeld op het gebied 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.” De verkenningscommissie constateert dat: “gezien de sleutelpositie van de sector HEO in de maatschappelijke transitie een sterke positie van PGO binnen deze sector – waarbij onderzoek praktijk en onderwijs een structurele binding hebben – cruciaal is.”

De HEO-opleidingen hebben kennis nodig die het curriculum voedt met nieuwe praktijkgerichte inzichten op basis van de beroepspraktijk en de sectorbrede thema’s. Dit leidt tot de noodzaak om te investeren in meer specifiek gericht HEO-onderzoek en het ontwikkelen van nieuwe professionele masters. Zo dragen wij bij aan het opleiden van reflectieve practioners, zoals verwoord in “Focus op professie”.

Professionele masters

In het verkenningsrapport wordt gewezen op het belang van sectoroverstijgend onderzoek, waarvan de resultaten breed in de sector gedeeld worden en vertaald worden naar de beroepspraktijk en de opleidingen. In de themabijeenkomst met de LOO-voorzitters kwam naar voren dat deze kennisdeling eigenlijk al gedurende het onderzoek zou moeten plaatsvinden en niet pas als het onderzoek afgerond is. Onderzoekresultaten, ook voorlopige, kunnen studenten helpen bij het ontwikkelen van hun onderzoekend vermogen. Al naar gelang het niveau van de opleiding (Ad, Ba, Ma) kunnen lectoraat en opleiding gezamenlijk optrekken in het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van studenten en het betrekken van studenten bij het onderzoek van de lectoraten. Hierbij wordt door LOO-voorzitters en lectoren extra aandacht gevraagd voor de professional master. Waar Ad- en Ba-studenten vooral te maken krijgen met het toepassen van onderzoekresultaten in het eigen beroepsprofiel, zouden Ma-studenten meer vanuit een specifieke kennisbasis moeten denken en werken. Hierdoor kunnen ze volwaardig meedraaien in het onderzoek van de lectoraten.

Lectoren en LOO-voorzitters geven aan dat masters gericht op cross-overs, actieonderzoek en maatschappelijk verdienvermogen helpen om de sleutelrol van het HEO te realiseren. In deze masters worden studenten opgeleid tot ‘change-agents’ die strategische kunnen denken, zelfstandig kennis kunnen ontwikkelen uit en toepassen in de (internationale) praktijk, en interdisciplinaire samenwerking kunnen opzetten en coördineren. Dergelijke masters zouden duidelijk onderscheidend moeten zijn van de bacheloropleidingen: hogere complexiteit, meerdere stakeholders, grotere verandertrajecten, meer cross-overs.

HEO-lectoraten en -opleidingen ontwikkelen gezamenlijk (en waar mogelijk met internationale partners) professionele masters gericht op maatschappelijke transitievraagstukken, waarbij aandacht is voor praktijkgerichte onderzoeksmethoden zoals ontwerp- en/of actie-onderzoek en cross-overs. Het HEO is hierin initiërend en verbindend en sluit met haar kennisagenda aan op het praktijkgericht onderzoek van andere sectoren.

Ontwikkeling docenten/docent-onderzoekers in het HEO

Het onderwijs en het onderzoek binnen het HEO zijn twee primaire processen die nog niet overal goed op elkaar ingespeeld zijn. Dit komt ook naar voren in de sectorale verkenning, waar geconcludeerd wordt dat het praktijkgericht onderzoek “naast de relevante verbinding met en bijdrage aan het werkveld en het onderwijs ook moet bijdragen aan verdere actualisering en ontwikkeling van HEO-docenten”. Deze actualisering en ontwikkeling werden ook genoemd in de twee themabijeenkomsten. Zowel de LOO-voorzitters als de lectoren merken op dat meer docenten aan een lectoraat verbonden zouden moeten worden. Voor deze docenten is het belangrijk dat er een goed aanbod aan scholings- en ontwikkelmogelijkheden op het gebied van onderzoek is. Andersom kunnen onderzoekers ook ingezet worden in het onderwijs. In het strategisch personeelsplan van de instelling moet meer aandacht zijn voor HEO-onderzoek. Belangrijk hierin is aandacht voor de geïntegreerde functie van docent-onderzoeker, gekoppeld aan het onderwijs, waaronder trajecten voor het ontwikkelen van de onderzoekskwaliteit van docent-onderzoekers, zoals promotietrajecten (PhD, maar zeker ook Pd) en post-doctorale posities. Maar ook voor didactische kwaliteiten om het praktijkgerichte onderzoek en de onderzoeksresultaten te verbinden met het onderzoekende vermogen van de studenten en het curriculum.

Wij omarmen de ambitie in “Focus op professie¹⁰” dat elke bacheloropleiding niet alleen sterk verbonden is met de praktijk, maar ook met relevant praktijkonderzoek. Een gemeenschappelijke kennisagenda van opleidingen en onderzoekseenheden is daarvoor noodzakelijk.

Lectoraat en opleiding kijken bij vacatures of een gezamenlijke invulling op de functie van docent-onderzoeker mogelijk is. De nieuwe medewerker op deze functie voldoet dan zowel aan de kwalificatie-eisen van het lectoraat als die van de opleiding.

In het strategisch personeelsplan van de instelling is onderzoek een integraal onderdeel, met aandacht voor de ontwikkeling van zowel de onderzoekskwaliteit zelf, als de didactische kwaliteit met als doel het onderzoek met het onderwijs te verbinden.

10 Rapport commissie Borman “Focus op professie”, november 2022

Strategische partnerschappen

In haar advies merkt de verkenningscommissie op dat “onderwijsinstellingen partner moeten zijn in regionale ecosystemen”. Vanuit deze ecosystemen wordt gebouwd aan “kennis, ontwikkeling én praktijk, waarbij studenten praktijkervaring opdoen en vaardigheden leren op de werkvloer”. In de themabijeenkomsten kwam naar voren dat professionele leergemeenschappen in deze ecosystemen een belangrijke, zo niet centrale, plaats zouden moeten krijgen. In deze leergemeenschappen participeren alle stakeholders uit de ‘quadruple helix’, worden de ambities goed op elkaar afgestemd en worden de belangen van de verschillende stakeholders als gelijkwaardig gezien. Door de LOO-voorzitters werd hierbij opgemerkt dat het beroepsperspectief niet uit het oog verloren mag worden: werkveld, opleiding en lectoraat actualiseren gezamenlijk de kennisbasis van de opleiding. Deze regionale ecosystemen kunnen daarbij gevoed worden met kennis die ontstaan is vanuit de nationale en internationale netwerken van de lectoraten en de opleidingen. De leeropdrachten van de lectoraten zijn niet altijd beperkt tot de regio. Hierdoor kunnen partners in de regionale ecosystemen gebruik maken van regio-overstijgende inzichten van de lectoraten. Randvoorwaarde voor het succes van dergelijke regionale ecosystemen is dat het geen ad hoc verbanden zijn, maar dat er sprake is van een strategische, systematische en structurele samenwerking tussen de verschillende stakeholders vanuit gemeenschappelijke of elkaar aanvullende doelen.

Onderzoek en onderwijs in het HEO hebben meerjarige, strategische partnerschappen met partijen uit de ‘quadruple helix’. In deze partnerschappen wordt systematisch en structureel samengewerkt om de verschillende doelen van de partners te realiseren. Doorwerking naar regionale ecosystemen is hier onderdeel van.

Om dit te realiseren is een goede afstemming tussen onderwijs en onderzoek cruciaal. Dat betekent dat we samen moeten definiëren welke kennisontwikkeling nodig is en op welke wijze dit door de verbinding van onderwijs en onderzoek kan indalen in de opleidingen op alle niveaus. Kritische succesfactor daarbij is het dichten van de in de themabijeenkomsten geconstateerde afstand tussen onderwijs en onderzoek op het niveau van de hogescholen zelf. Maar we kunnen ook concluderen dat dit het geval is op het niveau van de sector zelf. Zowel het onderwijs als het onderzoek hebben zich hogeschooloverstijgend georganiseerd; het onderwijs onder andere via landelijke opleidingsoverleggen en de sectorraad, het onderzoek door bijvoorbeeld lectorenplatforms en onderzoeksconsortia. Maar onderzoek en onderwijs ontmoeten elkaar niet op sectorniveau. Gezien het sleutelpositie en grootte van de sector HEO willen we een structurele strategische afstemming tussen onderwijs en onderzoek.

Elke HEO-opleiding plaatst in haar Wac het perspectief vanuit het praktijkgericht onderzoek en elk HEO-lectoraat neemt de perspectieven mee van de gelieerde opleiding(en). Hierdoor kunnen we de ambities van onderzoek en onderwijs goed op elkaar afstemmen, in relatie tot ontwikkelingen in het werkveld.

De sectorraad wil zich zo organiseren dat de dialoog tussen onderwijs en onderzoek structureel aanwezig is.

Deel

3

Thema's en ambities per domein

Domein Commerce & Creative



Het domein Commerce & Creative omvat de volgende opleidingen
(studentenaantallen d.d. 1 oktober 2021):

Tabel 1 Studentenaantallen en opleidingen domein Commerce & Creative

Commerce & creative	Opleidingen	Inschrijvingen	Hogescholen		Totaal
	Ad commercieel management	141	1		
	Ad commerciële economie	346	3		
	Ad e-commerce	278	1		
	Ad marketing management	328	1		
	Ad ondernemen	756	4		
	Ad ondernemerschap & retail management	997	4		
	Ad online marketing en sales	104	1		
	Ad sales en accountmanagement	259	2	Ad	3.209
	Ba business innovation	977	2		
	Ba commerciële economie	20.288	14		
	Ba creative business	10.751	6		
	Ba food and business	557	1		
	Ba kunst en economie	706	1		
	Ba ondernemerschap & retail management	6.294	10		
	Ba trend research & concept creation in lifestyle	514	1	Ba	40.087
	Ma data-driven design	66	1		
	Ma design driven innovation	110	1		
	Ma master circulaire economie	74	1	Ma	250
Totaal		43.546	18		43.546

Het domeinoverleg

Iedere Ba- en Ad-opleiding is via het LOO vertegenwoordigd in het domein. Steffie Theuns, voormalig voorzitter LOO CE, is voor het opstellen van dit domeinplan verkozen tot voorzitter. Zij blijft voorzitter tot 31 december 2022. Het domein vergadert (digitaal en fysiek) regelmatig. De domeinleden overleggen intensief met hun LOO en vertegenwoordigen het LOO in hun eigen domein.

In dit domein hoofdstuk staan onze ambities en onze agenda voor de komende vijf jaar en specifiek voor het komende jaar. Ieder jaar kiezen we thema's die aansluiten bij de uitdagingen waar we voor staan. Thema's die we samen aanpakken en uitwerken. Zo creëren we oplossingen en leren we van elkaar.

Beroepsbeeld van het domein

We zien dat de wereld verandert. Die veranderingen raken ook aan de beroepspraktijk van onze studenten. Daarom hebben onze studenten onderwijs nodig dat niet opleidt voor de wereld van gisteren, maar voor de wereld van vandaag en morgen, waarbij wij en zij steeds de vraag moeten stellen: hoe maken we die wereld beter?

De veranderingen die ons domein direct raken draaien onder andere om deze vragen: wat moeten we verstaan onder een werkende economie? Wat is de definitie van waardecreatie? Wat is de rol van het bedrijfsleven in onze maatschappij? De antwoorden op die vragen zijn belangrijk om ons onderwijs actueel te houden.

Dit vraagt van iedereen in ons domein, maar vooral ook van onze studenten lef, creativiteit en ondernemerschap. Want die combinatie is belangrijk om, liefst samen met betrokken stakeholders, die niet alleen economische maar ook maatschappelijke waarde te creëren. Voor een betere wereld.

Dat is de kern van ons domein, daar ligt onze kracht.

Thema 1: Arbeidsmarktrelevantie

We onderschrijven de ambities in het sectorplan. Om de voortgang bij te houden werken we met indicatoren, waarbij we voor elke indicator een signaalwaarde hebben bepaald.

Tabel 2 HEO indicatoren domein Commerce & Creative

2019 - 2020

Indicatoren *	HBO	HEO	Ambitie	Signaal- waarde	CE Top 5	CB Top 5	ORM	BI	TRCCL **	K&E
	totalen cohort 2019- 2020	totalen cohort 2019- 2020	HEO 2027- 2028							
Arbeidsmarkt										
Werkloosheid	3%	3,1%	nvt	nvt	3,2%	2,8%	1,1%	0,0%	10,9%	-
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed	77%	72%	74%	70%	70%	55%	75%	88%	50%	53%
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	1,2	1,2	nvt	nvt	1,1	3,1		1,0	4,2	2,1
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau	81%	83%	84%	83%	86%	75%	83%	92%	65%	65%
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden	69%	74%	74%	70%	78%	66%	84%	81%	60%	-
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	60%	57%	60%	56%	58%	36%	59%	60%	18%	30%
Effectief										
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting	76%	67%	68%	66%	66%	57%	55%	59%	40%	53%
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie	67%	60%	64%	58%	64%	65%	63%	77%	36%	-
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken	66%	68%	72%	66%	69%	67%	58%	73%	74%	-
Vermogen om nieuwe dingen te leren	68%	66%	68%	66%	67%	63%	63%	61%	80%	-
Waardering										
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden	41%	35%	41%	36%	36%	28%	34%	28%	11%	-
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding	78%	72%	75%	70%	66%	70%	71%	87%	45%	76%
Tevreden over studie in het algemeen	66%	64%	68%	64%	61%	57%	57%	89%	32%	-
Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan	49%	45%	50%	45%	41%	32%	38%	58%	18%	-
Context										
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen	20%	25%	25%	24%	13%	15%	10%	12%	15%	-
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan	49%	50%	52%	48%	54%	62%	55%	53%	45%	-
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd	15%	25%	26%	24%	16%	30%	12%	43%	40%	-
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan	15%	16%	18%	18%	14%	19%	15%	25%	7%	-
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht	10%	14%	13%	13%	18%	25%	41%	27%	20%	-
Specifiek (PGO)										
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding	59%	57%	60%	56%	51%	43%	58%	89%	58%	-
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek	42%	41%	45%	42%	43%	37%	39%	45%	39%	-

* De indicatoren zijn gebaseerd op de ROA schoolverlatersonderzoeken, bachelor-vt. Afgestudeerden worden 1,5 jaar na behalen diploma bevraagd.

Voor de afgestudeerden van cohort 2019-2020 speelt het corona-effect mee.

<https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/sisonline/Opleiding.aspx>

** TRCCL = Trend Research & Concept Creation in Lifestyle.

Toelichting

Rood = indicatoren waarop de sector in gezamenlijkheid stuurt. Elk domein dient zich in ieder geval te verhouden tot de rode indicatoren.

Blauw = indicatoren voor de lerende reflectie/indicatoren waaraan individuele opleidingen zich in een lerende dialoog spiegelen met andere opleidingen binnen het domein. Het domein kan hieruit een of meerdere indicatoren kiezen waar ze komend jaar willen focussen.

Top 5 = deze opleiding behoort tot de top 5: CE, IB, hbo-rechten. BK en CB.

We hebben twee kanttekeningen bij de indicatoren zoals die nu zijn geformuleerd.

- We leiden onze studenten niet op voor specifieke beroepen of specifieke sectoren, maar voor een rol in een brede maatschappelijke context.
- We missen indicatoren die iets zeggen over de manier waarop studenten waarde creëren.

Ambitie

Over vijf jaar meten wij onze arbeidsmarktrelevantie, en kijken we hoe die aansluit bij onze eigen domeinambitie.

Dat doen we door:

- een duidelijke trend te laten zien richting de HEO-ambitie op basis van de indicatoren waarop de HEO-bestuurders willen sturen;
- de ROA-cijfers meer context te geven, onder andere door structureel, kwalitatief alumnionderzoek per LOO. Van dit onderzoek maken wij op domeinniveau een meta-analyse;
- als sector te kijken naar de waardecreatie van onze afgestudeerden. Dat doen we door te kijken naar de effecten van hun studieprojecten en hun onderzoek op economie en maatschappij.

Het komende jaar willen we in ieder geval het volgende bereiken:

- Structureel lerende gesprek voeren over het studiesucces van onze studenten.
- In beeld hebben welk kwalitatief vervolgonderzoek elke opleiding onder alumni uitvoert.
- Zorgen dat wij per opleiding een goed functionerende Wac (werkveldadviescommissie) hebben: een commissie die fungeert als 'critical friend'.

Thema 2: LOP-opbouw

Het domein Creative & Commerce onderschrijft de uitgangspunten in het sectorplan. Vanaf januari 2023 werken de LOO's aan nieuwe LOP's.

Ambitie

Voor de komende vijf jaar hebben we de volgende ambitie:

- Een transparante en functionele LOP met gedeelde opzet.
- Zijn alle LOPS vernieuwd conform de gedeelde opzet.
- Hebben we een LOP die recht doet aan de essentie van de eigen opleiding en aan de raakvlakken van samenwerking van het domein.
- Staat in elke LOP in een paar zinnen dat en hoe we samenwerken in het domein.

In het komende jaar:

- verkennen we het tijdpad waarin elke LOP verder ontwikkeld wordt;
- verkennen we de thema's die in hoofdstuk 2 staan, in samenhang met elkaar.
We beginnen met de thema's digitalisering en technologisch burgerschap.

Thema 3: Studentsucces, kansengelijkheid en inclusie

Het HEO-bestuur wil sturen op de volgende indicatoren voor studentsucces:

- rendement na acht jaar (verhogen met 5% en toelichten wanneer er een afwijking van 5% in negatieve zin optreedt);
- uitval na een jaar (verlagen met 5% en toelichten wanneer er een afwijking van 5% in negatieve zin optreedt).
- Daarnaast moeten alle opleidingen – moet de sector – ook de andere indicatoren in de gaten houden.

Tabel 3 Studentenuitval 5 jr., 8 jr. switch 1 jr. en gemiddelde studieduur Domein Commerce & Creative

	HBO	HEO	Gem 5 jr	CE	CB	ORM	BI	F&B	TRCCL	K&E
R5 (ba-vt, jaar 2016)	52,4 %	50,7 %	48,2 %	50,8%	50,4%	43,2%	55,5%	59,6%	50,6%	48,1%
R8 (ba-vt, jaar 2013)	68,5 %	67,4 %	65,9 %	67,7%	69,4%	61,4%	81,6%	68,6%	74%	73,4%
Uitval 1jr (ba-vt, 2020)	11,3 %	10,8 %	13,3 %	11,7%	11,6%	15,7%	13,7%	9,6%	12%	10,2%
Switch 1 jr (ba-vt, 2020)	14,6 %	17,2 %	20,2 %	14,8%	11,2%	16,2%	10,5%*	24,8%	13,3%	7,8%*
Studieduur mnd 2020	57,6	58,3		58,2	59,9	60,6	57,1	53,5	64,4	58

*Ook hier forse dalingen t.o.v. voorgaande jaren

Geel = Food & Business, Trend Research & Concept Creation in Lifestyle, Kunst en Economie

Groen = big 5 HEO-opleidingen

Rood = sturingsindicatoren

Blauw = spiegelindicatoren

Ambitie

Als domein onderschrijven we deze kwantitatieve sectorambities op het gebied van studiesucces. Al missen we cijfers en indicatoren voor AD en masters.

Voor de komende vijf jaar hebben we de volgende ambitie:

- Iedere opleiding in ons domein gaat via ‘evidence based’ interventies werken aan onderwijskwaliteit en daardoor ook aan het studentsucces van onze studenten. We kiezen hierbij wel onze eigen prioriteiten, passend in de context van de verschillende opleidingen.
- Wij geloven in kwalitatieve interventies die leiden tot studenten die sterk zijn in reflectie, studenten die klaar zijn voor een leven lang leren. Daarom willen wij aan de slag met (het in beeld brengen van de effecten van) interventies als:
 - het beoordelen van onze studenten op meer dan alleen studieprestaties door ook hun vermogen tot reflectie en leren nadrukkelijk onderdeel te maken van het beoordelingskader;
 - de effecten van flexibiliteit en eigenaarschap voor de student, zodat onze studenten meer keuzevrijheid hebben om een studieroute te kiezen die past bij hun eigen wensen en ambities.
- We willen meer leren over de studenten binnen ons domein en meer leren van elkaar als het gaat om studiesucces, kansengelijkheid en inclusie.
- We pakken het studentsucces op als een ketenverantwoordelijkheid (van Ad tot Ma) en onderzoeken wat de oorzaken en de gevolgen zijn van switchgedrag. Zo kunnen we onze studenten beter helpen zo snel mogelijk op de juiste plek terecht te komen.

In het komende jaar:

- Starten we in ons domein met een lerend gesprek over de studentsuccessen binnen de verschillende LOO's.

N.B. We merken als domein dat de Covid-19-pandemie nog steeds invloed heeft op het studiesucces van onze studenten: de instroom- en doorstroomcijfers verslechteren. Dit zetten we komend jaar centraal zetten in ons lerend gesprek.

Thema 4: Cross-overs

Het domein omarmt de ambitie van de sector om onze studenten in cross-over-omgevingen of cross-overdisciplines op te leiden. Binnen Ad, Ba, Ma is cross-over altijd van belang.

De studenten Commerce & Creative weten als geen ander dat een multi- inter- of transdisciplinaire samenwerking noodzakelijk is om zoveel mogelijk – economische en maatschappelijke – waarde te creëren. We zien daarom vaak dat juist onze studenten het initiatief nemen voor samenwerking en vanuit hun eigen expertise op zoek gaan naar verbindingen met andere disciplines om zo meer – toekomstbestendige – waarde te creëren.

Ambitie

Voor de komende vijf jaar hebben we de volgende ambitie:

- Kennisontwikkeling: elke opleiding in ons domein definieert welke bijdrage zij levert aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door onderwijs, onderzoek en kennisontwikkeling. Daarbij houden we rekening met regioproblematiek en/of de hogeschoolagenda. Door deze inventarisatie wordt ook duidelijk waar en wanneer samenwerken en leren met andere disciplines noodzakelijk of wenselijk is.
- LOP-opbouw: elke opleiding maakt het vermogen van studenten om multi-, inter- en/of transdisciplinair samen te werken aan praktijkgerichte vraagstukken onderdeel van het eindniveau van afgestudeerden.
- Vertaling naar het curriculum: al onze studenten werken tenminste een keer tijdens hun opleiding in een multi-, inter- en/of transdisciplinaire samenwerking aan een complex praktijkgericht vraagstuk.

Deze vraag moeten we de komende tijd beantwoorden om deze ambities waar te kunnen maken:

- Hoe kunnen we zorgen dat niet-economische opleidingen willen meewerken aan cross-overs met ons domein? Of is er een andere manier om cross-overs te realiseren?

In het komende jaar:

- brengen we in kaart wanneer welke LOP wordt aangepast, welke aanpassing nodig is en wat de opleidingen in het domein van elkaar kunnen leren om crossovers in het curriculum op te nemen;
- brengen we in kaart wat elke opleiding weet over dit onderwerp en wat we van elkaar kunnen en willen leren;
- nemen we als domein binnen de sector de leiding op dit onderwerp door (ieder jaar) een bijeenkomst te organiseren met mensen uit de verschillende opleidingen die inhoudelijk betrokken zijn bij dit onderwerp, zoals lectoren, onderzoekers, expertise-centra of kerndocenten.

Thema 5: Versterken PGO HEO en verbinding met het onderwijs

De rol van het hbo verandert. We zijn niet meer – alleen – een beroepsopleiding, maar zijn ook, samen met andere onderwijs- en kennisinstellingen verantwoordelijk voor het creëren van economische en maatschappelijke waarde. Daarom is het belangrijk en zelfs noodzakelijk om beter samen te werken met andere opleidingen binnen en buiten de eigen sector, binnen en buiten de eigen instelling.

Wat heel goed past bij de opleidingen in de sector Commerce & Creative en bij de ambitie van onze sector, zijn samenwerkingen met opleidingen waar studenten ontwerpgericht onderzoek of actieonderzoek doen. Maar ook andere typen onderzoek zijn interessant voor de kennisontwikkeling van onze studenten, bijvoorbeeld in de Ad-opleidingen.

Ambitie

Voor de komende vijf jaar hebben we de volgende ambitie:

- In ons domein zijn de doelen van onderwijs en onderzoek op elkaar afgestemd. We werken met een gezamenlijke kennisagenda, die we ook publiceren.
- Iedere opleiding heeft een verbinding met een lectoraat.
- Studenten nemen vaker deel aan het onderzoek van het lectoraat of de gemeenschappelijke kennisagenda.
- Het onderzoek van studenten is aantoonbaar waardevol voor de praktijk. De impact van onderzoeksprojecten is zichtbaar/meetbaar.

In het komende jaar:

- zetten we een eerste stap in het creëren van een gemeenschappelijke kennisagenda. We geven daarin antwoord op de volgende vragen:
 - Wat doen we al (interne analyse), en wat hebben we nodig (externe analyse)? (inhoud)
 - Hoe kunnen we meer en beter samen optrekken? (proces);
- binnen ons domein organiseren we een (tweedaagse) bijeenkomst met relevante stakeholders in onderwijs en onderzoek om een eerste antwoord te kunnen formuleren op de vragen voor de kennisagenda;
- voeren we met elkaar het gesprek over de vraag hoe Ad's en Ma's in ons domein zich verhouden tot onze PGO-ambities.

Domein Rechten & Governance



Het domein Rechten en Governance omvat de volgende opleidingen
(studentenaantallen d.d. 1 oktober 2021)

Tabel 1 Studentenaantallen en opleidingen domein Rechten en Governance

Rechten & governance	Opleidingen	Inschrijvingen	Hogescholen		Totaal
	Ad juridisch medewerker	47	1	Ad	47
	Ba bestuurskunde/ overheidsmanagement	2.174	5		
	Ba european studies	1.765	3		
	Ba hbo - rechten	14.551	13		
	Ba integrale veiligheidskunde	5.663	6		
	Ba sociaal-juridische dienstverlening	4.209	6	Ba	28.362
	Ma master legal management	44	1		
	Ma toegepast recht	*		Ma	44
Totaal		28.453	13		28.453

*Betreft nieuwe masteropleiding per september 2022

Domeinoverleg

Elke bacheloropleiding is via de LOO-voorzitter vertegenwoordigd in het domeinoverleg:

- Jos Janssen (HAN University of Applied Sciences), domeinvoorzitter en vz. LOO HBO Rechten
- Sylvia Mieras (Hogeschool Leiden), vz. LOO SJD
- Edou Hilverda (NHL Stenden Hogeschool), vz. LOO European Studies
- Piet Willems (De Haagse Hogeschool), vz. LOO Integrale veiligheidskunde
- Jikke Verheij (De Haagse Hogeschool), vz. LOO Bestuurskunde-Overheidsmanagement

De leden van het domein vergaderen enkele keren per jaar en de voorzitter onderhoudt regelmatig contact met Ruby Fasten en Ilse van de Pas vanuit het SAC. De voorzitters van de LOO's borgen de verbinding met hun achterban in de LOO's.

Beroepsbeeld van het domein

Het beroepsbeeld van de opleidingen in het domein Rechten & Governance is zeer divers maar kenmerkt zich door de overwegend dienstverlenende en adviserende rol die deze professionals doorgaans vervullen in beroepscontexten waar regulering en beleid een grote rol spelen en waar publieke waarden centraal staan. De professionals die het domein opleidt, faciliteren organisaties bij complexe besluitvorming en bij het omgaan met de praktische gevolgen van (toenemende) regulering van diverse maatschappelijke thema's. Dit gebeurt voor een belangrijk deel in het publieke domein (SJD, European Studies, Bestuurskunde-Overheidsmanagement, Rechten), maar ook in profit-organisaties (Integrale Veiligheidskunde, Rechten, European Studies). Binnen de sector economie vervult het domein Rechten e& Governance dan ook een hybride rol door zowel publieke

als de private sector te bedienen. De opleidingen SJD, European Studies, Integrale Veiligheidskunde en Bestuurskunde-Overheidsmanagement kenmerken zich door een inherent interdisciplinair karakter. De opleiding Rechten legt sterk de nadruk op de rol van de juridische professional in de context van de organisatie waarin deze samenwerkt met andere disciplines. Het domein leidt op voor een overwegend nationale en regionale beroepspraktijk maar is zich sterk van bewust van de internationale context (bijvoorbeeld EU-wetgeving) waarin de beroepspraktijk opereert. Uiteraard speelt bij European Studies, naast de nationale en regionale beroepspraktijk, de internationale context een belangrijke rol. Ook voor de Engelstalige varianten Safety and Security Management (IVK), International Public Policy and Leadership (Bestuurskunde-Overheidsmanagement) en International and European Law (Rechten) geldt dat de internationale context en een internationaal vergelijkende benadering van het curriculum kenmerkend zijn.

Thema 1: Arbeidsmarktrelevantie

Het domein onderschrijft de doelstellingen voor de arbeidsmarktrelevantie en de maatschappelijke relevantie van de opleidingen. De opleidingen zijn hier actief mee bezig zoals bijvoorbeeld blijkt uit de recente arbeidsmarktonderzoeken die in opdracht van de LOO's van Rechten en SJD zijn uitgevoerd door het lectoraat Legal Management (HvA). De uitkomsten daarvan zijn de basis voor de nieuwe LOP's en kunnen als inspiratie dienen voor de andere opleidingen binnen het domein. De maatschappelijke herwaardering van de uitvoering van publieke taken draagt volgens het domein bij aan de arbeidsmarktrelevantie van de opleidingen. Dat blijkt ook uit het toenemende aantal vacatures en de lage werkloosheid.

Tabel 2 HEO indicatoren domein Rechten en Governance

2019 - 2020

Indicatoren *	HBO totalen cohort 2019- 2020	HEO totalen cohort 2019- 2020	Ambitie HEO 2027- 2028	Signaal- waarde	Rechten Top 5 **	SJD	Best.K **	IVK	ES Dit betreft slechts 8 respon- denten
Arbeidsmarkt									
Werkloosheid	3%	3,1%	nvt	nvt	3,5%	1,8%	9,6%	3,5%	0,0%
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed	77%	72%	74%	70%	77%	82%	66%	67%	100%
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	1,2	1,2	nvt	nvt	1,1	1,1	3,0	1,2	0,1
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau 81%	83%	84%	83%	79%	80%	92%	77%	100%	
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden	69%	74%	74%	70%	70%	65%	80%	74%	67%
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	60%	57%	60%	56%	57%	63%	50%	49%	63%
Effectief									
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting	76%	67%	68%	66%	72%	78%	47%	63%	100%
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie	67%	60%	64%	58%	60%	65%	45%	56%	100%
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken	66%	68%	72%	66%	69%	70%	61%	57%	67%
Vermogen om nieuwe dingen te leren	68%	66%	68%	66%	69%	70%	60%	69%	67%
Waardering									
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden	41%	35%	41%	36%	39%	44%	35%	38%	0%
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding	78%	72%	75%	70%	84%	73%	78%	72%	75%
Tevreden over studie in het algemeen	66%	64%	68%	64%	72%	69%	76%	62%	88%
Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan	49%	45%	50%	45%	54%	50%	46%	39%	43%
Context									
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen	20%	25%	25%	24%	4%	3%	4%	6%	38%
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan	49%	50%	52%	48%	44%	34%	29%	37%	25%
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd	15%	25%	26%	24%	5%	4%	0%	8%	75%
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan	15%	16%	18%	18%	15%	8%	10%	10%	25%
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht	10%	14%	13%	13%	5%	2%	9%	3%	13%
Specifiek (PGO)									
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding	59%	57%	60%	56%	60%	52%	77%	61%	75%
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek	42%	41%	45%	42%	47%	41%	47%	46%	100%

* De indicatoren zijn gebaseerd op de ROA schoolverlatersonderzoeken, bachelor-vt. Afgestudeerden worden 1,5 jaar na behalen diploma bevraagd.

Voor de afgestudeerden van cohort 2019-2020 speelt het corona-effect mee.

<https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/sisonline/Opleiding.aspx>

** De doorstroom naar het wo is bij deze opleidingen hoog.

Toelichting

Rood = Indicatoren waarop de sector in gezamenlijkheid stuurt. Elk domein dient zich in ieder geval te verhouden tot de rode indicatoren.

Blauw = spiegelindicatoren (voor de lerende reflectie)

Top 5 = deze opleiding behoort tot de top 5: CE, IB, hbo-rechten. BK en CB

Als het gaat om de indicatoren waarop het domein wil sturen, verhoudt het domein zich als volgt (vanwege de lage respons bij ES zijn deze scores niet meegenomen in het domeingemiddelde):

- **Aansluiting opleiding huidige functie (gemiddelde domein 73%)**
Hiermee sluit het domein nagenoeg aan bij de gestelde ambitie met enige variatie binnen het domein.
- **Huidige functie minimaal eigen opleidingsniveau (gemiddelde domein 82%)**
Hiermee sluit het domein nagenoeg aan bij de gestelde ambitie met enige variatie binnen het domein.
- **Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt (gemiddelde domein 55%)**
De lagere score van Rechten en Bestuurskunde is te verklaren door de wens van afgestudeerden om een universitaire master te behalen vanwege de master-eis voor bepaalde beroepen (civiel effect). Bij IVK zijn soms aanvullende certificaten vereist voor de uitoefening van bepaalde functies.
- **Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden (gemiddelde domein 39%)**
De opleidingen binnen het domein hebben allemaal een breed (interdisciplinair) profiel en het is daarom in het belang van de student en het studiesucces om voorafgaand aan en tijdens de studie een meer realistisch en concreet beeld te schetsen van de beroepsmogelijkheden. Daarbij kunnen we gebruik maken van aansprekende rolmodellen onder onze alumni.
- **Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan (gemiddelde domein 47%)**
Hiermee sluit het domein nagenoeg aan bij de gestelde ambitie met enige variatie binnen het domein.

Het domein kiest ervoor om de opleidingen te spiegelen voor de indicatoren onder 'Context'. Op deze indicatoren scoren alle opleidingen binnen het domein laag en we onderzoeken graag hoe we dit samen kunnen verbeteren door daarop lerend te reflecteren. Over de lage scores op de indicatoren voor buitenlandervaring en leidinggevende functie stellen we vast dat deze aspecten maar beperkt (m.u.v. European Studies) relevant zijn voor de beroepsprofielen binnen het domein.

Het domein sluit aan bij de ambitie om meer kritisch de dialoog te voeren over de maatschappelijke relevantie en arbeidsmarktrelevantie per opleiding en wil de werking van de Werkveldadviescommissie (Wac) bewuster inzetten.

Thema 2: LOP-opbouw

Het domein gaat mee in het voorgestelde eenduidige format voor de LOP-opbouw. Het denken over nieuwe economische (waarde)systemen vindt binnen het domein plaats rond de thema's duurzaamheid, toegang tot het recht, inclusie, digitale veiligheid en ethiek (moreel kompas). Zo spelen onze juridische professionals een grote rol in het faciliteren van een laagdrempelige toegang tot het recht. Dit is van groot belang voor burgers en het

MKB omdat daarmee kostbare en langdurige procedures kunnen worden voorkomen. Het voorkomen en zo nodig oplossen van conflicten moet dan ook centraal staan in de beroepsuitoefening.

Het technologisch burgerschap (digitalisering) speelt in onze opleidingen een grote rol en het domein wil dat verder versterken in de curricula. De juridische opleidingen hebben daarvoor de 'Legal Tech Alliantie' opgericht waarin zij samenwerken aan het ontwikkelen van onderwijs en nauwe banden onderhouden met de beroepspraktijk. Dit model kan breder binnen het domein worden toegepast.

Thema 3: Cross-overs

Multidisciplinair werken zit in de genen van onze opleidingen en is een duidelijk zichtbaar element van de beroepen en werkvelden waarvoor we opleiden. Het domein streeft ernaar cross-overs concreet in het onderwijs vorm te geven, bijvoorbeeld rond het thema duurzaamheid waarbij wet- en regelgeving, veiligheid en bestuurlijke aspecten een grote rol spelen.

Studenten krijgen de vaardigheden mee om in multidisciplinaire teams samen te werken en om effectief te communiceren met stakeholders met verschillende achtergronden.

Centraal staat het denken in mogelijkheden en het opzoeken van grenzen om veranderingen op bijvoorbeeld het gebied van duurzaamheid en energietransitie kundig en met lef succesvol te begeleiden. Daarbij wordt gewerkt vanuit een oplossingsgerichte houding. Omdat complexe vraagstukken niet kunnen worden opgelost vanuit één discipline ligt samenwerking met andere domeinen voor de hand. Daarbij valt te denken aan vakgebieden als ICT en big data, finance, bedrijfseconomie en HRM. Dit kan worden vormgegeven in het reguliere onderwijs, tijdens de stageperiodes of via het volgen van een keuze-minor bij een andere opleiding. In de ontwikkeling van de curricula zullen we daarvoor ruimte maken.

Het domein is terughoudend in het opnemen van expliciete leeruitkomsten in het LOP.

Thema 4: Studentsucces, kansengelijkheid en inclusie

Het domein onderschrijft het gebruikmaken van het studentsuccesmodel om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Gelet op de grote verschillen in omvang van de opleidingen in het domein is een belangrijk dat de verschillende opleidingen, om hierin succesvol te zijn, een eigen probleemanalyse maken en hun interventies daaraan koppelen. We zullen in ieder geval gebruik maken van de uitkomsten van data-analyses.

Tabel 3 Studentenuitval 5 jr., 8 jr. switch 1 jr. en gemiddelde studieduur Domein Rechten & Governance

	HBO	HEO	Gem 5 jr	Rechten	SJD	Bstkunde	IVK	ES
R5 (ba-vt , jaar 2016)	52,4 %	50,7 %	48,2 %	41,9%	48,9	46,1	54,2	44,2
R8 (ba-vt, jaar 2013)	68,5 %	67,4 %	65,9 %	61,8%	65	61,9	66,6	69,4
Uitval 1jr (ba-vt, 2020)	11,3 %	10,8 %	13,3 %	8,5%	10,2	10,4	13,5	13,3
Switch 1 jr (ba-vt, 2020)	14,6 %	17,2 %	20,2 %	31,4*	24,4	25,4	14,7	23,9
Studieduur mnd 2020	57,6	58,3		60,2	62,5	61,7	57,5	62,7

* Switch hbo-rechten na 1 jaar is hoog omdat veel studenten dan overstappen naar wo-rechten

Groen = big 5 HEO-opleidingen

Rood = sturingsindicatoren

Blauw = spiegelindicatoren

De studiesucces-indicatoren geven een sterk wisselend beeld binnen het domein. Dit lijkt samen te hangen met het brede profiel van een aantal opleidingen. Deze opleidingen trekken, juist vanwege dat brede profiel, een relatief grote groep minder intrinsiek gemotiveerde studenten aan. Het domein wil daarom een scherper beeld schetsen van de inhoud van de opleidingen en de daaraan gekoppelde functies in de beroepspraktijk.

Ons domein ziet de student inderdaad als volwaardige partner wanneer daarmee wordt bedoeld op de 'student journey' waarin de student volledig participeert. Er bestaan echter reserves wanneer onder dit partnerschap bijvoorbeeld het mede-ontwikkelen van het curriculum wordt bedoeld.

De HEO-sector heeft relatief veel studenten met verschillende culturele en sociaal-economische achtergronden en heeft in dit opzicht een sterk emancipatoire functie. Het nemen van verantwoordelijkheid en regie op studentsucces is daarom onontbeerlijk. De opleidingen zien het als hun verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan meer diversiteit en inclusie in het onderwijs om zo de noodzakelijke kansengelijkheid te versterken. Dat brengt met zich mee dat de personeelssamenstelling van de opleidingen een afspiegeling vormt van de demografische samenstelling van de bevolking en de opleiding. Om kansengelijkheid te bevorderen zetten wij in op rolmodellen onder docenten en studenten.

Thema 5: Versterken PGO HEO en verbinding met het onderwijs

Het domein zet in op het bevorderen van kenniscirculatie en kennisdeling tussen lectoraten, docenten, studenten en het werkveld. Daarbij is er aandacht voor professionalisering van docenten op het gebied van onderzoek. We willen ons begrip van het praktijkgericht onderzoek in het LOP aanscherpen en laten de professionalisering van docenten en onderzoekers daarop aansluiten. In het wervingsbeleid besteden we aandacht aan de verbinding van onderzoekskwaliteiten en didactiek.

Binnen het domein bieden we twee (kleinschalige) bekostigde professional masters aan: Legal Management (HvA) en Toegepast Recht (Hanzehogeschool). Het is moeilijk gebleken om binnen het domein onderscheidende nieuwe masters in de markt te zetten, onder andere door de directe concurrentie met een groot universitair aanbod. Het domein wil toch, samen met de lectoraten, de mogelijkheid onderzoeken of we nieuwe professionele master(s) kunnen ontwikkelen in lijn met de focuspunten in het nieuwe LOP. We kijken daarbij vooral naar 'niches' die nog niet voldoende worden bediend door het WO, maar waar wel een duidelijke vraag naar is. Zo wil de HHS een master Koninkrijkszaken ontwikkelen. Daarnaast verwachten we dat we een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren aan andere professionele masters.

De opleidingen hebben de ambitie om de lectoren van de verschillende opleidingen met elkaar in contact te brengen om zo de mogelijkheden tot gezamenlijk onderzoek binnen het domein te verkennen.

Voor de ontwikkeling van docenten/docent-onderzoekers stellen we vast dat de wijze van vacaturevervulling sterk verschilt per hogeschool en dat dit niet binnen de verantwoordelijkheid van de LOO's valt. Hetzelfde geldt voor de invulling van het strategische personeelsplan en de positie van onderzoek daarin.

Vanuit het domein zoeken we actief aansluiting bij bestaande strategische partnerschappen in het HEO waaraan het domein Rechten & Governance een bijdrage kan leveren.

De opleidingen in het domein zetten in op deelname van lectoren en opleidingsmanagers in deze adviesorganen, afhankelijk van de organisatiestructuur per hogeschool.

Domein Finance



Het domein Finance omvat de volgende opleidingen (studentenaantallen d.d. 1 oktober 2021)

Tabel 1 Studentenaantallen en opleidingen domein Finance

Finance	Opleidingen	Inschrijvingen	Hogescholen		Totaal
	Ad accountancy	574	4		
	Ad finance	80	1		
	Ad finance & control	244	3		
	Ad financiële dienstverlening	3	1	Ad	901
	Ba accountancy	5.713	13		
	Ba finance & control	9.248	14		
	Ba finance, tax and advice	2.474	9		
	Ba vastgoed & makelaardij (1)	3.733	4	Ba	21.268
Totaal		22.169			22.169

(1) De opleiding B vastgoed & makelaardij heet per 1 september 2022 B Vastgoedkunde

Domeinoverleg

Tabel 2 Voorzitters van landelijke overleggen binnen het domein Finance (2022)

Domeinvoorzitter Finance	Richard Puyt	
<i>Leden</i>	<i>Vertegenwoordigers</i>	<i>Email adressen</i>
Bestuur AC-Scholenoverleg	Hans Duits	hb.duits@kpnmail.nl
Bestuur LOFTA	Linda Evers	linda.evers@hu.nl
	Richard Kuper	r.kuper@windesheim.nl
Bestuur LOOFC	Richard Puyt	info@loofc.nl
Bestuur Vastgoedkunde	Alice Steenkamp	a.p.steenkamp@pl.hanze.nl
Lado Finance	Renate Odenkirchen	r.a.odenkirchen@hr.nl

Beroepsbeeld van het domein

Het financiële domein leidt op voor een breed beroepenveld. Van accountant tot beleggings-specialist, van CDD-analist tot vastgoeddata-analist of projectontwikkelaar, van financieel planner tot CFO, van financierings-specialist tot fiscalist. Door globalisering is er steeds meer internationale concurrentie op de Nederlandse markt, maar profiteren we ook van een grotere, internationale afzetmarkt. Klanten werken steeds internationaler, waardoor de financiële professionals met nieuwe vragen te maken krijgen. Dit vraagt om professionals die vertrouwd zijn met de internationale dynamiek waarin klanten zich bewegen. Bovendien moeten ze zich bewust zijn van culturele verschillen en kunnen communiceren met mensen uit andere culturen.

Elk maatschappelijk of persoonlijk vraagstuk heeft een financiële component. Maar onze beroepsprofessionals beperken zich zeker niet tot het financiële hoofdstuk: wij leiden ze op tot professionals die analytisch en communicatief vaardig zijn. Professionals die bijdragen aan het maatschappelijk debat en de vraagstukken van deze tijd en op zoek gaat naar duurzame oplossingen. Hij/zij heeft een duidelijke regisseursfunctie. Hij/zij is de 'change agent'. Het financiële domein onderschrijft de ontwikkeling van 'homo economicus' (de economische mens) naar 'homo florens' (de bloeiende mens – Goldsmeding Foundation, 2022). In deze ontwikkeling liggen volop kansen voor ons domein.

Thema 1: arbeidsmarktrelevantie

Met de komst van de platform economie (2020) kondigde het World Economic Forum de vierde industriële revolutie aan. Denk hierbij aan thuiswerken, e-learning, flexibilisering van arbeidscontracten, robots in de zorg, wereldwijde webwinkels, etc. Bestaande afspraken in de economische orde worden herijkt, maar Finance professional leveren nog steeds een (grote) bijdrage aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken zoals opwarming van de aarde, toenemende bevolkingsgroei en de uitputting van grondstoffen (Raworth, 2013; UN, 2015) binnen alle sectoren van de economie. Daarnaast veranderen verdienmodellen door wijzigingen in wet- en regelgeving (Europees, nationaal en lokaal). Dit biedt kansen, maar zorgt ook voor bedreigingen (SER, 2020).

Het aanbod van opleidingen in de sector Economie is sinds 2001 gestegen van 32 naar 74 opleidingen. Hoewel het aantal ingeschreven studenten de afgelopen twintig jaar met 25% is gestegen, is het gemiddelde aantal studenten per opleiding gedaald.

Er is sprake van een 'war on talent' (FD, 2021). Daarom benadrukken we als domein Finance het belang van samenwerking. Net als verschijn- en verdwijnberoepen zien we hetzelfde verschijnsel optreden bij de maatschappelijke relevantie van het opleidingsaanbod. We pleiten daarom voor een 'stakeholder group'- aanpak, aansluiting bij het verdrag van Bologna (1999) en het gebruik van de 'Bologna Tools' (Slappendel-Henschen, 2020) voor de ontwikkeling van het hoger onderwijs aanbod. Een recente ontwikkeling in het Bologna proces is de ontwikkeling van het 'MICROBOL framework' (Soenen et al., 2022) aangevuld met de werkplannen van de Bologna Follow Up Group (BFUG, 2021). Dit biedt nieuwe kansen voor een Leven Lang Leren (LLL).

In de huidige economie is de vraag naar Finance professionals nog steeds enorm; dat is natuurlijk mooi. Maar aan de andere kant kunnen we studenten niet snel genoeg opleiden. Hier zit een enorme spanning, zoals deze feiten en cijfers laten zien:

- De bedrijfseconomische en administratieve beroepen zorgen voor de meeste werkgelegenheid (1.591.000) in Nederland (ROA, 2019).
- De beroepen waarvoor de meeste vervangingsvragen worden verwacht, zijn de beroepen in de bedrijfseconomie en administratie, in transport en logistiek en in de technische en commerciële beroepen (ROA, 2019).
- Het aanbod van bedrijfseconomische en administratieve beroepen op de arbeidsmarkt wordt op de UWV-spanningsindicator getypeerd als zeer krap (UWV, 2022), waarbij in het vierde kwartaal van 2021 67.950 nieuwe vacatures waren en 75.700 openstaande vacatures (UWV, 2022).
- Werkgelegenheid in administratieve banen (mbo en lager) neemt af. Door digitalisering van (klant)processen verdwijnen veel administratieve taken (UWV, 2021).
- De bevolkingspiramide van Nederland (CBS, 2022) is bolvormig. Vanuit het perspectief van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) zit de grootste groep voor het hoger onderwijs (bij-, her-, omscholing) in de leeftijdscategorie 30 t/m 60 jaar, terwijl er krimp is in de leeftijdsgroep 0 t/m 30 jaar. Dit vraagt om een nieuwe strategische koers en herziening van het businessmodel op korte termijn.

Tabel 3 HEO indicatoren domein Finance

2019 - 2020

Indicatoren *	HBO totalen cohort 2019- 2020	HEO totalen cohort 2019- 2020	Ambitie HEO 2027- 2028	Signaal- waarde	Acc	F&C	FTA	V&M
Arbeidsmarkt								
Werkloosheid	3%	3,1%	nvt	nvt	0,6%	3,2%	1,4%	0,0%
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed	77%	72%	74%	70%	90%	80%	86%	81%
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	1,2	1,2	nvt	nvt	0,3	0,6	1,2	0,7
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau 81%	81%	83%	84%	83%	93%	87%	92%	91%
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden	69%	74%	74%	70%	90%	78%	86%	84%
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	60%	57%	60%	56%	87%	71%	66%	69%
Effectief								
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting	76%	67%	68%	66%	91%	88%	90%	85%
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie	67%	60%	64%	58%	82%	63%	74%	65%
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken	66%	68%	72%	66%	71%	69%	72%	76%
Vermogen om nieuwe dingen te leren	68%	66%	68%	66%	73%	63%	71%	78%
Waardering								
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden	41%	35%	41%	36%	64%	36%	53%	39%
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding	78%	72%	75%	70%	89%	78%	87%	82%
Tevreden over studie in het algemeen	66%	64%	68%	64%	70%	62%	79%	61%
Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan	49%	45%	50%	45%	63%	53%	53%	43%
Context								
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen	20%	25%	25%	24%	5%	11%	3%	7%
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan	49%	50%	52%	48%	46%	44%	43%	57%
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd	15%	25%	26%	24%	1%	16%	6%	22%
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan	15%	16%	18%	18%	14%	12%	18%	22%
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht	10%	14%	13%	13%	6%	9%	6%	8%
Specifiek (PGO)								
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding	59%	57%	60%	56%	47%	52%	52%	60%
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek	42%	41%	45%	42%	45%	42%	42%	45%

* De indicatoren zijn gebaseerd op de ROA schoolverlatersonderzoeken, bachelor-vt. Afgestudeerden worden 1,5 jaar na behalen diploma bevraagd. Voor de afgestudeerden van cohort 2019-2020 speelt het corona-effect mee.
<https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/sisonline/Opleiding.aspx>

Toelichting

Rood = indicatoren waarop de sector in gezamenlijkheid stuurt. Elk domein dient zich in ieder geval te verhouden tot de rode indicatoren.

Blauw = spiegelindicatoren (voor de lerende reflectie)

Op basis van de gestelde signaalwaardes scoort het domein Finance positief. Maar er zijn ook uitdagingen. Het domein Finance scoort bijvoorbeeld slecht op het onderdeel voorlichting, met name beroepsmogelijkheden. Dit zou kunnen wijzen op verdringing en kannibalisatie van het bestaande aanbod: veel HEO-opleidingen hebben een deels overlappend curriculum, zoals bijvoorbeeld bedrijfskunde en finance & control. Daarom vindt het domein Finance de vraag: wat is de maatschappelijke relevantie van de opleiding zo belangrijk. De regie ligt nu bij de hogescholen. We moeten toekomstbestendig zijn en niet alleen opleiden voor het hier en nu.

Ook op het gebied van internationalisering zijn er verbetermogelijkheden. Het domein Finance onderzoekt daarom ontwikkelings- en verbeteringsmogelijkheden binnen ERASMUS+. Enkele landelijke overleggen hebben inmiddels voorlichtingscampagnes ontwikkeld zoals een visieposter, clickable PowerPoint templates in de huisstijl van de hogescholen en voorlichtingsmateriaal voor op websites in samenwerking met professionele tekenaars.

Thema 2: LOP-opbouw

De leeruitkomsten op de vier kwalificatieniveaus in het hoger onderwijs (EQF 5, 6, 7 en 8) worden afgeleid van het Europese kwalificatieraamwerk Business Administration (beschikbaar per half juli 2023, via de International Tuning Academy). Dit kwalificatieraamwerk (metaprofiel) voor Business Administration wordt vergezeld van een 'assessment framework'. Het domein Finance maakt zich sterk voor een opbouw van landelijk opleidingsprofielen gebaseerd op internationale standaarden en conventies. Het domein Finance is voorloper op het gebied van de methode Calohee (Kapteijn et al., 2021) en draagt hier ook inhoudelijk aan bij. Er wordt gewerkt aan een Europese groep voor kalibratie en ontwikkeling van curricula. Dit biedt nieuwe kansen voor het Nederlandse hoger (beroeps) onderwijs om weer aan te sluiten bij het Bologna proces.

Het afgelopen decennium wordt gekenmerkt door de enorme technologische en digitale voortuitgang en transformatie. Daardoor zijn taken verdwenen, maar de technologie biedt ook nieuwe kansen. Door onder andere data-technologie in onze curricula op te nemen, komen er ook weer taken bij. Maar dit is natuurlijk niet het enige. De Finance professional is bij uitstek in staat om niet alleen financiële en economische waarden te benoemen, maar ook een beeld te schetsen van de maatschappelijke, ecologische en sociale impact van beslissingen of investeringen. Daarom is meervoudige waardecreatie is een integraal element van het domein Finance.

Het aanleren van en het reflecteren op de professionele houding staat centraal in het hoger (beroeps) onderwijs. Ethisch handelen (denk hierbij aan de principes: minimaliseren van schade, proportionaliteit en solidariteit) is in het Finance domein geïntegreerd en leidt tot discussies over dilemma's (geld graaien versus uitputting van de planeet, goedkoop versus





duurzaam, welvaartsgroei versus grenzen aan de groei, etc.). Dit leidt natuurlijk ook tot reflectie op onze eigen integriteit en ethisch handelen in de praktijk. Kritisch denken en professionele scepsis vergen moed en vertrouwen.

Thema 3: Cross-overs

Leeruitkomsten maken het eenvoudiger om cross-overs te realiseren, zowel binnen als buiten het financiële domein. Een voorbeeld is de verbinding tussen de Financial Planners van de opleiding Finance, Tax and Advice en de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening. Beide 'werelden' leren door elkaars bril te kijken en zo maatschappelijke vraagstukken te analyseren en op te lossen. We zien volop kansen voor cross-overs die de maatschappelijke transitie versterken. Het is de bedoeling om in de nabije toekomst aan te sluiten bij de Europese meta kwalificatie- en 'assessment frameworks' van de International Tuning Academy (ITA). Dan kunnen we nieuwe combinaties maken uit verschillende disciplines ('subject areas'). Zo kunnen we de relevantie van het maatschappelijke aanbod internationaal valideren en beter regisseren.

Thema 4: Studentsucces, kansengelijkheid en inclusie

Tabel 4 Studentenuitval 5 jr., 8 jr. switch 1 jr. en gemiddelde studieduur Domein Rechten & Governance

	HBO	HEO	Gem 5 jr	Account	F&C	FTA	V&M
R5 (ba-vt, jaar 2016)	 52,4 %	50,7 %	48,2 %	40,8%	45,7%	42,4%	40,4%
R8 (ba-vt, jaar 2013)	 68,5 %	67,4 %	65,9 %	57,4%	63,2%	63,3%	62,4%
Uitval 1 jr (ba-vt, 2020)	 11,3 %	10,8 %	13,3 %	12,1%	10,1%	12,6%	11,9%
Switch 1 jr (ba-vt, 2020)	 14,6 %	17,2 %	20,2 %	23,2%	20,4%	26,7%	12,5%*
Studieduur mnd 2020	57,6	58,3		61,5	59	61,1	58,6

* Switch was in 2019 nog 21,7% en jaren ervoor ook hoog.

Rood = sturingsindicatoren

Blauw = spiegelindicatoren

Studiesucces, switchen en uitval zijn thema's die op instellingsniveau worden besproken en daar sluit het domein Finance zich bij aan, vooral als het gaat over de borging van de kwaliteit. Investeringen worden dus niet op domeinniveau gedaan, maar op instellingsniveau.

Uitval en switchen in het domein Finance zijn al heel lang onderwerp van gesprek. Vanuit het domein Finance willen we hier kort op reflecteren. De aansluitingsproblematiek in de opleidingenkolom heeft een politiek-historische oorzaak die teruggaat tot de invoering van de Mammoetwet (1968) en de komst van het vwo, de havo en het mbo. Met de

ratificatie van het Verdrag van Bologna (1999) en de invoering van het BAMA-stelsel (2002) zijn in Nederland het vwo, de havo en het mbo qua niveau gelijkgeschakeld (EQF 4). Hierdoor zit er spanning in het onderwijssysteem. Het vwo en de havo zijn twee stromen die voorbereiden op 'Higher Education' (HE) en het mbo is van oorsprong een eindopleiding, gericht op 'Vocational Education and Training' (VET). Dat mbo'ers i.t.t. havisten vwo'ers drempelloos in het hbo mogen instromen, is volgens het domein Finance een van de problemen voor de scores op de studentsuccesindicatoren.

Door onderwijshervormingen en groei van het aantal studenten in het hoger onderwijs zien we meer onderwijsaanbod, inclusief een toename van aansluitingsproblemen. De samenstelling van de studentenpopulatie is de afgelopen tien jaar drastisch veranderd. Het aandeel studenten met een vwo-opleiding is gedaald en door wetwijzigingen (2020) bestaat havo-4 voor 15% uit leerlingen met een vmbo-vooropleiding. De aansluitingsproblemen naar het hbo variëren van hiaten op het gebied van begrijpend lezen (Nederlands en Engels), rekenen en wetenschapsbegrip (OECD, 2019, 2022). Maar ook studievaardigheden en leerproblemen vergen aandacht. Het domein Finance ziet geen snelle oplossingen voor deze problemen, dat is aan de politiek.

We zijn een verzameling van mooie en maatschappelijke relevante opleidingen waar studenten hun motivatie vooral halen uit het vooruitzicht op een goede baan en een fijn salaris. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor afwijkingen op het gebied van studieresultaten, uitval en switchen. Omgekeerd wordt door werkgevers gevochten om onze studenten. In tabel 5 geven we een overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende stakeholders om de aansluitingsproblematiek in de opleidingsketen (instroom, doorstroom en uitstroom) te verkleinen.

Tabel 5 Maatregelen door verschillende stakeholders op het gebied van aansluitingsproblematiek in de onderwijsketen

Stakeholders	Acties om de aansluitingsproblematiek te verkleinen
Politiek	Actief sturen op de naleving van het verdrag van Bologna in samenwerking met partners (BFUG, CEDEFOP, ENQA, Europese Commissie, Ministerie van OCW, Nuffic, Verenigde Naties, etc.). Doorvoeren van onderwijshervormingen.
Vereniging Hogescholen	Actief sturen op aansluiting bij internationaal hoger onderwijs in samenwerking met stakeholders (Europese Commissie, MBO-Raad, Ministerie van OCW, NVAO, Onderwijsraad, Universiteiten van Nederland, VO-raad, etc.)
Domein Finance	<p>Samenwerking tussen landelijke overleggen in het domein Finance op het gebied van beleidsontwikkeling, curriculumontwikkeling, deelname aan het maatschappelijke debat over de ontwikkeling van hoger (beroeps) onderwijs en praktijkonderzoek.</p> <p>Afstemming met stakeholders: Allereerst natuurlijk afstemming met onze leden (curriculumcommissies, examencommissies en opleidingsmanagement), CDHO, Goldsmeding foundation, landelijke raden van advies per opleiding, maatschappelijke partners (Debat Unie, Finance & Accountancy in de Nieuwe Economie, Financials for Financials, het Groene Brein, Our New Economy), Ministerie van OCW, MKB-Nederland, NBA, NVAO, SIA-RAAK, SRA, VECON, VRC, VNO-NCW, etc.</p> <p>Het domein Finance organiseert elk jaar een tweedaagse bijeenkomst waar stakeholders worden uitgenodigd om met elkaar te discussiëren over maatschappelijk relevante thema's die invloed hebben op het domein Finance.</p> <p>In 2022 is er een commissie gevormd die zich buigt over de aansluiting VO-HBO met twee docenten uit het VO (via Our New Economy) en zes docenten van hogescholen.</p> <p>De kerntaak van het domein Finance is het ontwikkelen van leerresultaten en bijbehorende kwalificatieraamwerken in de vorm van landelijke opleidings-profielen voor standaard 1 (NVAO, 2018).</p>
Instellingen/opleidingen	<p>Actief sturen op samenwerking met het domein Finance op het gebied van ketenregie op de maatschappelijke relevantie van het onderwijsaanbod. Faciliteren van het aanbod om de aansluitingsproblematiek op de middelbare scholen en het mbo aan te pakken.</p> <p>Voorbeelden van acties vanuit de opleidingen bij de instellingen: deficiëntie-programma's (wiskunde, taal (Nederlands/Engels)), motivatietesten bij de studiekeuzecheck, mentoren aanstellen tijdens de hele opleiding, proefstuderen voor middelbare scholieren, gecombineerde mbo-hbo programma's, voorlichting op middelbare scholen (leerlingen, docenten en schoolleiders) en het mbo, open dagen, studieloopbaanbegeleiding, trainingen studievaardigheden, etc.</p>

Thema 5: PGO-HEO en verbinding met het onderwijs

Het domein Finance onderschrijft de ambities in hoofdstuk 2 van het sectorplan. We moeten investeren in het verbinden van docenten aan de lectoraten, in meer strategische partnerschappen en de verbinding van onderwijs aan onderzoek. De volledige leerlijn van niveau 5 tot en met 7 moet een logische zijn. Er is ook behoefte aan ketenregie. Op de ontkoppelpunten tussen de opleidingen (van de middelbare school naar het hoger beroepsonderwijs, van de Ad naar de Ba, van de Ba naar de Ma) en van de opleidingen naar de arbeidsmarkt. Dit kan volgens ons alleen via een 'stakeholder groups' werkwijze (zie de CALOHEE werkwijze).

Er zijn bestaande initiatieven die een goed voorbeeld kunnen zijn voor de toekomstige ontwikkeling van deze ambitie. Zo is er de samenwerking tussen de NBA, de commissie MKB, de SRA en het AC-scholenoverleg, waarbij vanuit de trias academica (hoger onderwijs, werkveld en praktijkonderzoek) wordt gewerkt aan innovatieve en praktische toepassingsmogelijkheden (NBA, 2021). Een ander voorbeeld is die op het gebied van Vastgoed, waar de Hanze-opleiding een samenwerking heeft met NICE (Noordelijk Innovatielab Circulaire Economie) en BiosIntrum.

Referenties

- BFUG. (2021). *Bologna Follow Up Group Workplan 2020-2024* (pp. 1–24). <http://www.ehea.info/page-work-plan-2021-2024>
- CBS. (2022). *Leeftijdsopbouw Nederland 2022*. Dashboard Bevolking. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/bevolkingspiramide>
- FD. (2021, September 28). Deloitte maakt zich op voor oorlog om talent. *Het Financieel Dagblad*. <https://fd.nl/bedrijfsleven/1414100/deloitte-maakt-zich-op-voor-oorlog-om-talent>
- Goldsmeding Foundation. (2022). *Homo Florens in het Hoger Economisch Onderwijs*. <https://goldschmeding.foundation/project/homo-florens-in-het-hoger-economisch-onderwijs>
- Kapteijn, E. F., Puyt, R. W., & Wagenaar, R. (2021). *CALOHEE - opleidingsprofielen verankeren in een internationale context*. Vereniging Hogescholen.
- NBA. (2021). *NBA en SRA starten met mkb onderzoekscentrum*. <https://www.nba.nl/nieuws-en-agenda/nieuwsarchief/2021/december/nba-en-sra-starten-met-mkb-onderzoekscentrum>
- NVAO. (2018). *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2018*. https://www.nvaio.net/files/attachments/.89/Beoordelingskader_accreditatiestelsel_hoger_onderwijs_Nederland_2018.pdf
- OECD. (2019). *Benchmarking Higher Education System Performance: The Netherlands*. OECD.
- OECD. (2022). *Programme for International Student Assessment*. OECD. <https://www.oecd.org/pisa>
- Raworth, K. (2013). *Exploring doughnut economics*. <https://www.kateraworth.com>
- ROA. (2019). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022*. <https://doi.org/10.26481/umarep.2019007>
- SER. (2020). *Platformeconomie: Meer kansen, maar ook meer risico*. Platformeconomie. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/hoe-werkt-platformeconomie>
- Slappendel-Henschen, A. (2020). *Facilitating the Use of Bologna Tools for Higher Education Institutions and Quality Assurance Organisations Bologna Module Nederlandse Versie*. FaBaTo+ project.
- Soenen, M., Finocchietti, C., & Korhonen, J. (2022). *MICROBOL – Micro-credentials linked to the Bologna Key Commitments*. Europese Commissie. <https://microcredentials.eu/about-2/microbol>
- UN. (2015). *The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/goals>
- UWV. (2021). *Financiële dienstverlening weinig last van coronacrisis*. <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/sector/financiële-dienstverlening/financiële-dienstverlening-weinig-last-van-coronacrisis>
- UWV. (2022a). *Arbeidsmarkt informatie—Dashboard Spanningsindicator*. Dashboard Spanningsindicator. <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards/spanningsindicator>
- UWV. (2022b). *Arbeidsmarktinformatie—Vacaturemarkt*. Dashboard Vacaturemarkt. <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards/vacaturemarkt>

Domein Management



Het domein Management omvat de volgende opleidingen (studentenaantallen d.d. 1 oktober 2021).

Tabel 1 Studentenaantallen en opleidingen domein Management

Management	Opleidingen	Inschrijvingen	Hogescholen		Totaal
	Ad Bedrijfskunde	832	4		
	Ad Business studies logistiek	73	1		
	Ad Human resource management	687	4		
	Ad Logistiek management	517	2		
	Ad Logistiek en economie	41	1		
	Ad Logistics Management	125	1		
	Ad Management*	1.314	5	Ad	3.589
	Ba Bedrijfskunde	13.463	13		
	Ba Business IT & Management	1.752	3		
	Ba Business studies	3.361	2		
	Ba Global project and change management	288	2		
	Ba Human resource management	8.874	14		
	Ba International business	16.887	14		
	Ba Logistics management	2.551	8	Ba	47.176
	Ma Interdisciplinary business professional	48	1		
	Ma international business and management	55	1		
	Ma international supply chain management**	37	1		
	Ma international supply chain management **	180	1	Ma	320
Totaal		50.568	18		505.68

Domeinoverleg

Alle bacheloropleidingen in het domein hebben een landelijk opleidingsoverleg (LOO). De voorzitters van deze LOO's, op de LOO-voorzitters van GPCM en Business IT & Management na, hebben zitting in het domeinoverleg. Dit zijn: Yvonne Peterman (LOO Bedrijfskunde), Peter Heiden (LOO Logistics Management), Rogier Busser (LOO International Business), John Fahrenfort (LOO Human Resource Management). Het LOO van Business Studies heeft een duovoorzitterschap; vanuit dit LOO heeft Monique Daum zitting in het domeinoverleg. Het LOO van GPCM is nog in oprichting, omdat er pas sinds september 2021 een tweede opleiding GPCM is. LOO-voorzitter van GPCM is Lineke Stobbe. Wij overleggen met haar wanneer zij deel gaat nemen aan het domeinoverleg.

De Ad-opleidingen in het domein zijn georganiseerd in drie landelijke opleidingsoverleggen (LAdO): LAdO Business Administration (Ad Bedrijfskunde en Ad Management), LAdO Logistiek domein (Ad Logistiek en economie, Ad Logistiek Management en Ad Business studies logistiek), en LAdO Human Resource Management. De drie LAdO-voorzitters hebben zitting in het domein overleg. Dit zijn: Maartje Loncke (LAdO Business Administration en Lado Logistiek domein), Jeroen Vriens (LAdO Logistiek domein) en Jeroen Hulleman (Ad Human Resource Management).

De Ma-opleidingen kennen geen landelijk overleg. De opleidingen zijn (nog) niet vertegenwoordigd in het domeinoverleg.

Voorzitter van het domeinoverleg is Monique Daum. Contactpersoon vanuit het SAC is Derk Jan Kiewiet.

Het domeinoverleg heeft een aantal keer online vergaderd. Door persoonlijke situaties was de samenstelling van het domeinoverleg helaas niet stabiel.

Beroepsbeeld domein

De opleidingen in het domein Management leiden niet op voor een specifiek beroep. Het zijn 'brede opleidingen' waarin de studenten voorbereid worden om vanuit context, bedrijfs- en organisatieprocessen te kijken naar de rol van de mens in deze processen: de spanningsdriehoek 'Samenleving – Organisatie – Mens' (SOM). De opleidingen in het domein verschillen onderling door het perspectief van waaruit ze naar de processen kijken, de aard van deze processen en de specifieke rol van de mens hierin. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken vanuit een internationaal perspectief (de opleiding IB), naar inzet en ontwikkeling van mensen (de opleidingen Ba HRM en Ad HRM), naar de bedrijfskundige handelingscyclus (de opleidingen BS, Ba BK en Ad BA), en naar ketens en netwerken (de opleiding Ba LM en de opleidingen in het Ad Logistiek domein). Perspectief, aard en rol zorgen wel voor een herkenbare beroepsidentiteit, maar niet voor een eenduidig beroepsbeeld zoals accountant, journalist of jurist. Onze studenten, zowel de Ba- als de Ad-studenten, worden opgeleid voor rollen als diagnosticus, ontwerper en veranderaar. Hierdoor zijn deze studenten zeer goed voorbereid om te werken in verschillende sectoren of als grenswerker aan de slag te gaan in cross-over situaties. De opleidingen in het domein Management zijn door hun aard brancheonafhankelijk. Macro-, meso- en microniveau beïnvloeden elkaar, op economisch, sociaal en cultureel gebied. Binnen ons domein besteden we aandacht aan alle drie de niveaus.

Onze opleidingen brengen de wereld van buiten naar binnen en daardoor hebben ze impact op de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. We bieden studenten een pad aan door actuele curricula en begeleiden hen om de buitenwereld naar binnen te brengen en kennis en vaardigheden in de praktijk toe te passen. We brengen andere domeinen verder door ontwikkelingen om te zetten in businessmodellen zodat valorisatie mogelijk en haalbaar wordt. We staan aan de basis van veranderprocessen.

Thema 1: Arbeidsmarktrelevantie

De breedte van mogelijke beroepen voor de opleidingen in het domein Management geeft soms een vertekend beeld bij analyses van het arbeidsmarktperspectief voor onze opleidingen, met name in analyses waar de mogelijke arbeidsmarkt te klein wordt gedefinieerd. In die analyses zal een deel van onze studenten niet meegerekend worden. Ook het internationale perspectief van enkele van onze opleidingen kan tot een vertekening leiden omdat (buitenlandse) studenten niet altijd in Nederland gaan werken na afronding van hun studie. De rode indicatoren in onderstaande tabel geven in principe ruimte voor een brede invulling: het is de student die de verbinding tussen studie en beroep maakt.

Het domein Management gaat dan ook de aangegeven rode indicatoren gebruiken om met elkaar in gesprek te gaan. Discussie naar aanleiding van de signaalwaarden over wat wel en wat niet werkt is essentieel, we willen van elkaar leren. We vinden het daarnaast belangrijk om op te merken dat de HEO-brede signaalwaarden niet in alle gevallen even strak gehanteerd zouden moeten worden. Zo gaat bij de opleiding IB een groot percentage van de studenten na hun studie werken in het buitenland, waardoor het minder waarschijnlijk is dat ze meegenomen worden in het ROA-onderzoek. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de cijfers beperkter.

In het algemeen zitten onze Ba-opleidingen (er is nog geen informatie over de Ad-opleidingen) boven de signaalwaarden voor de rode indicatoren. In veel gevallen ook boven de ambitie van de HEO-sector voor 2027-2028. Uitzondering is de indicator voor voorlichting beroepsmogelijkheden: op deze indicator scoren drie opleidingen onder de signaalwaarde. Wij vermoeden dat dit veroorzaakt wordt door de breedte van de opleidingen, waardoor het moeilijk is om bij de voorlichting een eenduidig beroepsbeeld te geven.

Tabel 2 HEO indicatoren domein Management

2019 - 2020

Indicatoren *	HBO totalen cohort 2019- 2020	HEO totalen cohort 2019- 2020	Ambitie HEO 2027- 2028	Signaal- waarde	Bedr. kunde Top 5	IB Top 5	LM*	BIM	HRM	BS
Arbeidsmarkt										
Werkloosheid	3%	3,1%	nvt	nvt	3,2%	2,2%	0,0%	0,0%	1,4%	1,3%
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed	77%	72%	74%	70%	74%	67%	84%	87%	81%	80%
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	1,2	1,2	nvt	nvt	1,2	1,4	1,2	1,6	0,8	1,5
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau	81%	83%	84%	83%	88%	88%	75%	92%	87%	85%
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden	69%	74%	74%	70%	76%	73%	81%	73%	74%	71%
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	60%	57%	60%	56%	52%	60%	72%	75%	73%	54%
Effectief										
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting	76%	67%	68%	66%	66%	67%	77%	75%	83%	63%
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie	67%	60%	64%	58%	57%	56%	72%	68%	60%	55%
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken	66%	68%	72%	66%	75%	71%	73%	86%	67%	73%
Vermogen om nieuwe dingen te leren	68%	66%	68%	66%	57%	65%	50%	68%	65%	76%
Waardering										
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden	41%	35%	41%	36%	25%	29%	26%	40%	44%	45%
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding	78%	72%	75%	70%	61%	72%	87%	92%	79%	70%
Tevreden over studie in het algemeen	66%	64%	68%	64%	68%	62%	74%	63%	71%	52%
Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan	49%	45%	50%	45%	38%	53%	46%	49%	57%	48%
Context										
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen	20%	25%	25%	24%	7%	78%	15%	2%	7%	3%
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan	49%	50%	52%	48%	50%	42%	56%	37%	49%	43%
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd	15%	25%	26%	24%	11%	81%	29%	8%	12%	11%
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan	15%	16%	18%	18%	14%	22%	24%	6%	13%	10%
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht	10%	14%	13%	13%	14%	11%	15%	20%	4%	19%
Specifiek (PGO)										
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding	59%	57%	60%	56%	65%	64%	49%	52%	64%	61%
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek	42%	41%	45%	42%	44%	41%	37%	55%	40%	52%

* De indicatoren zijn gebaseerd op de ROA schoolverlatersonderzoeken, bachelor-vt. Afgestudeerden worden 1,5 jaar na behalen diploma bevraagd. Voor de afgestudeerden van cohort 2019-2020 speelt het corona-effect mee.

<https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/sisonline/Opleiding.aspx>

** Vanwege de conversie (en waarschijnlijk zachte knip) hanteert ROA bij deze opleidingen nog de oude opleiding Logistiek en Economie.

Toelichting

Rood = indicatoren waarop de sector in gezamenlijkheid stuurt. Elk domein dient zich in ieder geval te verhouden tot de rode indicatoren.

Blauw = spiegelindicatoren (voor de lerende reflectie)

Top 5 = deze opleiding behoort tot de top 5: CE, IB, hbo-rechten, BK en CB

Wij hebben gekozen voor de volgende vier indicatoren:

- 1 Kennis en vaardigheden worden benut in de huidige functie
- 2 Vermogen om informatie- en communicatietechnologie te gebruiken
- 3 Vermogen om nieuwe dingen te leren
- 4 Tevreden over studie in het algemeen

Het domein sluit aan bij de ambitie om meer kritisch de dialoog te voeren over de maatschappelijke relevantie en arbeidsmarktrelevantie per opleiding en wil de werking van de Werkveldadviescommissie (Wac) bewuster inzetten.

Er heerst een arbeidsmarktkrapte en studenten hebben een bijbaan nodig om de kosten te kunnen betalen van hun studie. Het is onze ambitie is om studenten naast hun studie in relevante bijbanen te laten werken. Daardoor ontstaat extra interactie en versterking van de kwaliteit van het onderwijs. Ook verhogen we zo de arbeidsmarktrelevantie.

Thema 2: LOP-opbouw

Het domein gaat mee in het voorgestelde eenduidige format voor de LOP-opbouw. Binnen het hele domein Management zijn wij er van overtuigd dat persoonlijke en professionele vaardigheden een prominente rol moeten spelen in onze curricula. De breedte van de opleidingen en rollen als diagnosticus, ontwerper of veranderaar zorgen ervoor dat in onze programma's veel aandacht is voor de 'Future Work Skills': samenwerking, een kritische houding, wendbaar en weerbaar zijn, ondernemend, innoverend, reflecterend, digi- en datavaardig, 'business en cultural awareness', etc. We vinden het belangrijk dat er gestreefd wordt naar een goede balans tussen vaardigheden en kennis.

Onze ambitie is om door structurele kennisdeling van elkaar te leren. Interactie met het werkveld en de samenleving is hierbij noodzakelijk maar ook vanzelfsprekend. Hiervoor zullen we proactief een gesprekscyclus starten.

In onze opleidingen komen de begrippen duurzaamheid, SDG's en meervoudige waardecreatie prominent terug. Onze ambitie is de studenten tijdens hun opleiding de betekenis van deze begrippen voor de uitoefening van het beroep mee te geven. Dit is van groot belang voor de veranderingen die moeten plaatsvinden in onze maatschappij. Ons domein speelt een cruciale rol in het oplossen van de grote vraagstukken van deze tijd.

Voor de beroepen waarin onze studenten terecht komen is het vaak van belang dat zij een vraagstuk vanuit meerdere niveaus (macro, meso en micro) kunnen bekijken; vanuit een economisch en vanuit een sociaal-cultureel perspectief.

Thema 3: Cross-overs

Het domein Management heeft gezien de aard van de opleidingen geen voorkeur voor specifieke crossovers. Onze studenten worden opgeleid om verbindingen te leggen tussen disciplines (binnen en buiten de sector). We vinden het belangrijk dat per hogeschool door cross-overs een verbinding wordt gemaakt met regionale ecosystemen, zowel bedrijfsmatig als vanuit maatschappelijke vraagstukken en een globaliserend perspectief. Deze zijn per opleiding en per regio verschillend. Omdat digitalisering en 'big data' in veel van deze regionale ecosystemen een belangrijke rol spelen, ligt het voor de hand dat in veel cross-overs waarin ons domein betrokken is IT een rol heeft, waarbij het domein Management de spil is tussen IT en gebruikers. Maar noodzakelijk is dat niet.

Onze ambitie is om studenten de mogelijkheid te geven tijdens hun studie multidisciplinair te leren, te werken en te onderzoeken en zo bij te dragen aan oplossingen voor complexe vraagstukken. Zo ontwikkelen ze competenties om in de toekomst (samen) te werken aan 'wicked problems'.

Thema 4: studentensucces, kansengelijkheid en inclusie

Tabel 3 Studentenuitval 5 jr., 8 jr. switch 1 jr. en gemiddelde studieduur Domein Management

	HBO	HEO	Gem 5 jr	BK	IB	LM	BIM	HRM	BS	Global
R5 (ba-vt, jaar 2016)	52,4 %	50,7 %	48,2 %	54%	48%	53,6%	45,6%	57,2%	50,9%*	75,4%
R8 (ba-vt, jaar 2013)	68,5 %	67,4 %	65,9 %	72,4%	64,1%	64,7%	63,6%	71%	60,3%	55,6%**
Uitval 1 jr (ba-vt, 2020)	11,3 %	10,8 %	13,3 %	8,2%	11,9%	13,6%	9,8%	9,5%	14,5%	11,3%
Switch 1 jr (ba-vt, 2020)	14,6 %	17,2 %	20,2 %	17%*	13,2%	20,4%	16,5%	16,8%	18,6%	7,5%
Studieduur mnd	57,6	58,3		55,2	57,2	56,1	60,3	57,4	57,2	54,6

* Flinke daling, was vorige jaren gem. 26%

** Het rendement lijkt na 8 jaar geringer dan na 5 jaar, maar dit komt omdat dit een relatief kleine opleiding is en de studentenaantallen afgelopen paar jaar zijn verdubbeld. Deze studentenstijging zit nog niet in de 8-jaars cijfers.

Groen = big 5 HEO-opleidingen

Rood = sturingsindicatoren

Blauw = spiegelindicatoren

Het domein geeft aan dat er voorzichtig omgegaan moet worden met cijfers over uitval omdat het juist zinvol is dat we een switch hebben tussen bepaalde management-opleidingen met een brede propedeuse of tussen verschillende logistiekopleidingen.

Er is een hoge mbo-instroom in ons domein. Deze studenten hebben al een diploma en de krappe arbeidsmarkt zorgt voor snellere uitval bij tegenvallende studieresultaten.

De breedte van de opleidingen en het zeer diverse arbeidsmarktperspectief is zowel een kans als een risico voor onze opleidingen. Een kans als studenten bewust kiezen voor deze breedte, maar een risico als het een 'negatieve' keuze is voor een brede opleiding. Zo'n keuze blijkt in de praktijk vaak tot uitval te leiden. Studenten leren in ons domein verbindingen maken tussen de verschillende vakgebieden, mensen en belangen, waardoor ze als grenswerker kunnen worden ingezet. In onze opleidingen worden studenten zich bewust van de verschillende rollen waarin zij kunnen werken.

Onze ambitie is om dit gegeven duidelijker, scherper voor het voetlicht te brengen in onze voorlichting en in onze profilering. Door het beroepsprofiel goed te duiden kunnen we studenten helpen bij het kiezen voor de juiste, bij hen passende opleiding, zonder het gevaar van verkeerde verwachtingen. Goede voorlichting draagt bij aan het studiesucces.

Thema 5: Versterken PGO-HEO en verbinding met het onderwijs

Om van praktijkleren voor de nieuwe generatie een succes te maken, moeten we de driehoek meer in de steigers te zetten. Daarnaast is het belangrijk om beter te benoemen welke onderzoek-, praktijk- en onderwijsdoelen we beogen en hoe we die het beste onderling kunnen afstemmen.

Ambitie: 'learning community's' inrichten waarbij de doelen, rollen en taken van onderwijs (studenten, docenten), onderzoek (lectoren/onderzoekers) en werkveld helder zijn en duidelijk maken hoe samen leren, werken en onderzoeken bijdraagt aan de kwalificering van studenten.

Domein Hospitality



Het domein Hospitality omvat de volgende opleidingen
(studentenaantallen d.d. 1 oktober 2021) en beroepsverenigingen:

Tabel 1 Studentenaantallen en opleidingen domein Hospitality					
Opleidingen Hospitality	Inschrijving	Hogescholen		totaal	beroepsvereniging
Ad eventmanager	311	1			Facility Management: FMN-NL /Euro-FM/IFMA
Ad facilitair eventmanagement	115	1			
Ad facility management	163	2			
Ad hotel management	269	1			Hotel Management: KHN, HISWA-RECRON, ANVR, CLC-VECTA, VENECA, , CELTH, NBTC, AFBM, HSMAI
Ad leisure & events management	168	1			
Ad tourism management	323	3	Ad	1.349	
Ba facility management	4.236	9			Leisure & Events Management: ATLAS, IDEA, NBTC, CLC-VECTA Tourism management: HISWA-RECRON, ANVR, NATM, CELTH, NBTC, ETC, ECTA WTTC, UNWTO, GBTA, IATA
Ba hotel management	8.241	5			
Ba leisure & events management	3.178	4			
Ba tourism management	3.931	5	Ba	19.586	
Ma international leisure, tourism & events management	63	1			
Ma leading hotel transformation	15	1			
Ma strategic events management	36	1			
Ma tourism destination management	39	1	Ma	153	
Totaal	21.088	12		21.088	

Domeinoverleg

Iedere opleiding is via het LOO vertegenwoordigd in het domein. Voorzitter is dhr. Roel (R.J.M.) Hamers (Zuyd Hogeschool), tevens voorzitter LOO. Het domein vergadert regelmatig (digitaal en fysiek). Vanuit de sector is dhr. Patrick Bemelmans (NHL Stenden Hogeschool) en mevr. Martha Schreuder (Zuyd Hogeschool) – als notulist – aan het domein toegevoegd. De overige leden zijn: mevr Sandra Hoekstra (NHL Stenden Hogeschool), mevr Irene Rispens (Hogeschool Saxion), mevr Euphemia Tuhuteru-Laturake (Hogeschool Saxion), dhr York Verboeket (Zuyd Hogeschool) en dhr Reuben Wijnberg (Hogeschool Inholland). De domeinleden overleggen intensief met hun LOO en vertegenwoordigen hun LOO in het domein.

De LOO's in het domein kennen nationaal en internationaal sterke georganiseerde beroepsverenigingen (zie tabel 1).

Specifiek voor het domein Hospitality is de instroom van relatief veel mbo'ers (2017-2021: gemiddeld 45% ten opzichte van havo, 30% ten opzichte van het totaal) uit uiteenlopende richtingen en havo-studenten met vooral een alfa- vooropleiding (2017-2021: 86% ten opzichte van havo-totaal)

Qua borging sluit het domein aan bij de gesprekscycli uit deel 1 van de sector. Daarnaast kan deze informatie als brondocument bij audits gehanteerd worden. Tijdens domein- en LOO-overleggen zullen deze plannen met regelmaat de agenda bepalen.

Beroepsbeeld domein

Het domein Hospitality kenmerkt zich ten opzichte van andere economische domeinen door opleidingen waarbij dienstverlening ('non tangible products') en 'servicemanagement' tot de kernwaarden behoren. Studenten in dit domein zijn bij uitstek in staat 'operations management' te koppelen aan de (klant)beleving.

Kenmerkend is dat deze dienstverlening vooral op mensen gericht is. Sent omschrijft het als volgt "In Hospitality staan de service aan en beleving van de gast, klant of bezoeker centraal, die door een of meer (deel)sectoren wordt geleverd, respectievelijk gecreëerd" (rapport commissie Sent 'Wendbaar in een duurzame economie'). Het domein voegt de werknemer, de gebruiker aan bovenstaande doelgroep toe. Het gezamenlijke proces van schrijven en overleggen binnen dit HEO-domein heeft er toe geleid dat we onszelf de vraag stellen of de titel Hospitality de lading van het domein voldoende dekt. De komende tijd zullen we dit nader uitwerken.

Het domein bedient alleen al in Nederland een markt van ongeveer tweehonderd miljard euro.

Het domein is vooral nationaal en internationaal (inkomend en uitgaand) georiënteerd en snijdt belangrijke maatschappelijke vraagstukken aan onder de noemer van Brede Welvaart, zoals leefbaarheid (stad, regio), duurzaamheid (gebouwen, milieu, omgeving), diversiteit, inclusie (werknemers, gasten) en gezondheid (sport, gezonde leef- en werkomgeving).

De beroepsbeelden van de opleidingen staan in bijlage 1.

Thema 1: arbeidsmarktrelevantie

Arbeidsmarktindicatoren domein Hospitality:

Tabel 2 HEO indicatoren domein Hospitality		2019 - 2020							
Indicatoren *	HBO totalen cohort 2019- 2020	HEO totalen cohort 2019- 2020	Ambitie HEO 2027- 2028	Signaal- waarde	Facility mgmt	Hotel mgmt	Leisure & Events mgmt	Tourism mgmt	
Arbeidsmarkt									
Werkloosheid	3%	3,1%	nvt	nvt	2%	1,6%	5,4%	3,1	
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed	77%	72%	74%	70%	68%	83%	55%	46%	
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	1,2	1,2	nvt	nvt	1,0	0,9	1,6	1,8	
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau 81%	81%	83%	84%	83%	73%	82%	74%	65%	
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden	69%	74%	74%	70%	66%	78%	66%	54%	
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	60%	57%	60%	56%	49%	65%	40%	34%	
Effectief									
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting	76%	67%	68%	66%	63%	60%	38%	36%	
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie	67%	60%	64%	58%	56%	63%	45%	38%	
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken	66%	68%	72%	66%	68%	68%	59%	72%	
Vermogen om nieuwe dingen te leren	68%	66%	68%	66%	60%	68%	62%	54%	
Waardering									
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden	41%	35%	41%	36%	28%	47%	34%	25%	
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding	78%	72%	75%	70%	65%	80%	61%	63%	
Tevreden over studie in het algemeen	66%	64%	68%	64%	63%	83%	63%	66%	
Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan	49%	45%	50%	45%	41%	63%	40%	30%	
Context									
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen	20%	25%	25%	24%	30%	92%	33%	54%	
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan	49%	50%	52%	48%	48%	72%	75%	39%	
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd	15%	25%	26%	24%	11%	17%	18%	34%	
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan	15%	16%	18%	18%	16%	18%	19%	14%	
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht	10%	14%	13%	13%	5%	7%	17%	5%	
Specifiek (PGO)									
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding	59%	57%	60%	56%	51%	67%	61%	55%	
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek	42%	41%	45%	42%	40%	45%	34%	33%	

* De indicatoren zijn gebaseerd op de ROA schoolverlatersonderzoeken, bachelor-vt. Afgestudeerden worden 1,5 jaar na behalen diploma bevroegd. Voor de afgestudeerden van cohort 2019-2020 speelt het corona-effect mee.
<https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/sisonline/Opleiding.aspx>

Toelichting

Rood = indicatoren waarop de sector in gezamenlijkheid stuurt. Elk domein dient zich in ieder geval te verhouden tot de rode indicatoren.
Blauw = spiegelindicatoren (voor de lerende reflectie)

Het domein onderschrijft de arbeidsmarkt- en maatschappelijke relevantie in de opleidingen. Bij uitstek is dit domein nauw betrokken bij uiteenlopende organisatorische en maatschappelijke transitithema's.

Het domein kiest ervoor om deze relevantie te koppelen aan de Sustainable Development Goal van de Verenigde Naties) SDG 12: 'responsibele consumptie en productie'. Hoewel er natuurlijk ook sterke raakvlakken zijn met andere SDG's kiest het domein ervoor om via één SDG een aanzienlijke impact in 2030 te bewerkstelligen. Het is aan de LOO's en opleidingen om daarnaast eventueel ook één of meer andere SDG's mee te nemen.

Het domein onderzoekt de maatschappelijke relevantie onder alumni uit de schooljaren 2023-2025 en neemt daarin haar keuze voor SDG 12 en de internationale markt nadrukkelijk mee. De conclusies daarvan vormen de input om het jaarlijks arbeidsmarktonderzoek van ROA te duiden en gesprekspartner van het ROA te zijn waar het gaat om een meer op het domein toegesneden onderzoek naar de arbeidsmarktrelevantie van het ROA

Studenten kiezen veelal voor een opleiding binnen het domein Hospitality omdat de kenmerken hiervan, wellicht onbewust, aansluiten bij hun persoonskenmerken. De opleidingen scherpen dit verder aan voor de professionals in spé. Het is dan ook niet vreemd dat in een maatschappij die getransformeerd is van een productie- naar een dienstverleningsmaatschappij (met betekenisvolle beleving) dit type student meer dan welkom is in aanpalende en niet aanpalende branches waar klantgerichtheid een sterke rol speelt. Dit onderstreept de kenmerken van een Hospitality-professional. Het domein interpreteert de arbeidsmarktindicatoren 'huidige functie binnen eigen of aanverwante opleidingsrichting' dan ook in dit kader. Daarnaast kenmerken onze studenten zich door daadkracht en een mix van theoretische kennis en een praktische mentaliteit. Dat zien we terug in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Studenten in het domein zijn sterk in organiseren – 'operations management' – gebaseerd op een sterk inlevingsvermogen in de mens (gast, medewerker, andere stakeholders). Dit inlevingsvermogen in combinatie met de veranderde behoefte van de klant en het regisseren (in netwerken) leidt tot innovatie, waardecreatie en nieuwe waardensystemen. In dit kader interpreteren we de arbeidsmarktindicator 'leidinggevende functie' niet alleen als een hiërarchische rol maar zeker ook als een procesmatige rol in het aansturen van uiteenlopende groepen mensen en projecten.

De opleidingen binnen het domein hebben een helder en onderscheidend beeld waarvoor ze opleiden. De studenten en het werkveld herkennen de brede toepasbaarheid van de opgedane kennis, vaardigheden en houding voor uiteenlopende branches en werkvelden. Om meer aansluiting te zoeken bij de individuele voorkeur van studenten wil het domein aanzienlijk meer en beter voorlichten over de beroepsmogelijkheden. Vandaar dat het domein voor de ambitie 'tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheid 2027-2028' deze waarde scherper dan de sector (40%) wilt formuleren en wilt uitkomen op het gemiddelde hbo-totaal (41%).

Tabel 3 Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheid alumni 18-19 en 19-20 (Corona-jaar)

Loo	tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheid alumni 18-19	tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheid alumni 18-19
Facility Management	30%	28%
Hotel Management	53,3 %	47%
Leisure & eventsmanagement	39,2 %	34%
Toerism Management	28,1 %	24%
Gemiddelde domeinwaarde	37,65 %	33,25%

Het domein kenmerkt zich door een grote groep buitenlandse studenten die samen met Nederlandse studenten het curriculum doorlopen.

Een aantal opleidingen (bijvoorbeeld hotelschool, toerisme) binnen het domein richt zich sterker dan andere opleidingen op het buitenland. Als domein willen we dan ook gemiddeld de ambitie van de sector ‘tijdens opleiding stage gelopen in buitenland’ verhogen tot 40 %.

Een langer verblijf in het buitenland maakt het opdoen van bestuurlijke ervaring lastiger. Vandaar dat het domein aan de voorzichtige kant wil gaan zitten voor de indicator ‘tijdens de opleiding bestuurlijke ervaring opdoen’. Het domein stelt deze naar beneden bij tot het hbo-gemiddelde van 15%.

Het domein sluit aan bij de herijkte rol van de werkveldadviescommissie (Wac).

Thema 2: LOP-opbouw

Het domein onderschrijft de LOP-structuur uit deel 2, waarin iedere opleiding een eenduidig (toekomstgericht) beroepsbeeld schetst inclusief blijf-, verdwijn- en verschijnberoepen. Dit is ook een van de manieren om de bijdragen van de Wac's te verankeren.

Iedere opleiding omschrijft de wijze waarop zij invulling geven aan het domein-beroepsbeeld zoals geschetst in thema 1. Daarbij schetst iedere opleiding expliciet welke invulling zij geeft aan de SDG uit thema 1. Deze SDG creëert een vanzelfsprekendheid in het uitgangspunt dat een nieuw waardesysteem en de maatschappelijke transitie-uitdagingen de kern van onze opleidingen vormen. Onze opleidingen beperken zich echter niet alleen tot deze ene uitdaging. Ze leren studenten opbouwend, vanaf leerjaar 1, integraal te denken over nieuwe waardesystemen. Het woord integraal wijst impliciet ook op kennis van onder andere politieke en bestuurlijke systemen en digitale ontwikkelingen. Daarnaast sluiten de ‘21th century skills’ aan bij de rol van ‘change agent’.

Technologisch burgerschap en de daarbij behorende brede vaardigheden mogen niet vergeten worden.

Het domein laat het aan de opleidingen over om naast het verplichte LOP-format de methode Calohee te gebruiken.

Thema 3: Cross-overs

Cross-overs zijn dit domein niet vreemd. In de praktijk zie we alumni in cross-sectorale projecten werken en deze aansturen.

Binnen het domein zijn er LOO's die hun oorsprong vinden in cross-overs'. Denk bijvoorbeeld aan opleidingen waarbij naast diensten ook het gebouw waarbinnen deze diensten plaatsvinden onderwerp van studie zijn of waar diensten gekoppeld worden aan ICT/digitalisering. In de aanloop naar grote multidisciplinaire projecten bieden alle opleidingen al didactisch cross-overs. Denk daarbij aan een thema per onderwijsperiode, een stageplek en een multidisciplinair onderwijssysteem. Transfer-denken zit in ieder curriculum ingesloten. Kern is dat studenten anders, domeinoverschrijdend, leren denken. Het domein onderschrijft dus de meervoudige waardecreatie als kans voor de samenleving en de (sector-overstijgende) cross-overs die daaraan een bijdrage kunnen leveren.





Iedere opleiding omschrijft welke flexibele routes zij voor studenten (gepersonaliseerde cross-overs) in gedachte heeft. Hierbij houden we rekening met de keuzevrijheid van studenten.

Thema 4: studentsucces, kansengelijkheid en inclusie

Het domein herkent zich in het model voor studiesucces. Juist de kwalitatieve aspecten (warm welkom, 1e 110 dagen, SLB) verdienen aandacht om tot onderstaande succesfactoren te komen.

Als uitgangspunt voor de studiesucces-indicatoren vermeldt het domein, in de onderstaande tabel, ook de LOO-gemiddelden. De sectorambitie van de onderstaande studiesuccesfactoren 2027-2028 beperkt het domein tot het niveau van de beste 'benchmark' van hetzij de HEO hetzij het hbo als sector. De opleidingen onderzoeken op basis van de cijfers die zijn aangeleverd door de Vereniging Hogescholen welke invloed de mbo-instroom heeft op de studiesuccesfactoren. Deze analyse en de bijbehorende interventiemogelijkheden worden in het domein gedeeld. In een later stadium volgen verdere analyses van studentkenmerken.

Tabel 3 Studentenuitval 5 jr., 8 jr. switch 1 jr. en gemiddelde studieduur Hospitality

	HBO	HEO	Gem 5 jr	Fac. mgmt	Hotel	Lei&event	Tourism
R5 (ba-vt , jaar 2016)	 52,4 %	50,7 %	48,2 %	61,6 %	70,5 %	55,5 %	55,2 %
R8 (ba-vt, jaar 2013)*	 68,5 %	67,4 %	65,9 %	74,7 %	81 %	64,6 %	68,7 %
Uitval 1jr (ba-vt, 2020)*	 11,3 %	10,8 %	13,3 %	9,3 %	4,7 %	12,5 %	10,9 %
Switch 1 jr (ba-vt, 2020)	 14,6 %	17,2 %	20,2 %	13,2 %	3,8 %	11,0 %	10,2 %
Studieduur mnd 2020				57,3	53,4	61,5	57,2

*Verlichte sectorindicator tov spiegelende indicatoren

Rood = sturingsindicatoren

Blauw = spiegelindicatoren

Het domein onderschrijft de ambities voor kansengelijkheid en inclusie en wil de kennis daarover, spiegelend, in het domein delen.

Iedere CROHO-opleiding biedt uiterlijk in 2027-2028 iedere student intra- of extra-curriculair de mogelijkheid om deel te nemen aan maatschappelijke projecten als het gaat om inclusie en kansengelijkheid.

Thema 5: versterking praktijkgericht onderzoek en verbinding met het onderwijs

Binnen de LOO's van het domein is zijn onderzoek en onderwijs sterk verwezen.

Het domein onderschrijft dan ook het belang van PGO waarbij praktijk en onderwijs een structurele verbinding met elkaar hebben. In dit kader ontwikkelt het domein, in 2023-2024, samen met de lectoren, bestaande professionele domeinmasters en de markt, een domeinzienswijze over:

- het ontwikkelen van onderzoekend vermogen bij Ad-Ba-Ma-studenten en docenten;
- de deelname van masterstudenten aan lectoraatskringen;
- trajecten voor docent-onderzoekers, waaronder promotietrajecten (PhD en Pd);
- nieuwe professionele masters;
- de verbinding van de lectoraten binnen het domein en de relatie met de lectoraten buiten het domein;
- de maatschappelijke profilering van PGO.

Domein Communicatie



Het domein Communicatie omvat de volgende opleidingen
(studentenaantallen d.d. 1 oktober 2021)

Tabel 1 Studentenaantallen en opleidingen domein Communicatie

Communicatie	Opleidingen	Inschrijvingen	Hogescholen		Totaal
	Ad Communicatie	231	1		
	Ad Creative media professional	69	1		
	Ad Crossmediale communicatie	753	2		
	Ad Online contentcreator	153	1	Ad	
	Ba Communicatie	10.130	14		
	Ba Journalistiek	3.033	4		
	Ba Vertaalacademie	253	1		
	Ba Oriëntaalse talen en communicatie	390	1	Ba	
	Ma Content & media strategy	138	1		
	Ma International communication	127	1		
	Ma Professional master in media innovation	69	1	Ma	
Totaal Communicatie		15.220	16		

(1) De opleiding B vastgoed & makelaardij heet per 1 september 2022 B Vastgoedkunde

Domeinoverleg

Het domeinoverleg heeft zes leden:

- De voorzitter van het Landelijk Overleg Opleidingen Communicatie (LOCO Bc)
- De voorzitter van het landelijk overleg van de opleidingen journalistiek in Tilburg, Utrecht, Zwolle en Ede (TUZE)
- De opleidingsmanager van de Vertaalacademie
- De opleidingsmanager Oriëntaalse talen en Communicatie
- De voorzitter en vicevoorzitter van het landelijk overleg Ad-opleidingen binnen het Communicatie- domein

Een belangrijk kenmerk van ons domein is dat er binnen het domein twee unieke opleidingen bestaan: de Vertaalacademie en de opleiding Oriëntaalse talen en Communicatie.

De opleidingsmanager van Oriëntaalse talen en Communicatie is lid van het LOCO.

De opleidingsmanagers van de vier Ad-opleidingen zijn vrij recent samen een landelijk overleg gestart (dus over de CROHO's heen). De masteropleidingen zijn nog niet aangesloten bij het domeinoverleg.

Aan de start van ieder kalenderjaar delen we de jaarkalender, inclusief de sectorplanthema's voor de landelijke overleggen met alle deelnemers. Begin 2023 moet deze overlegstructuur duidelijk zijn voor alle deelnemers: de vergaderfrequentie, de afstemming met andere domeinen in de sectorraad en de zittingstermijn van de voorzitter. We maken de thema's van het sectorplan een vast onderdeel van de agenda; zo zorgen we dat de implementatie voorspoedig verloopt.

De domeinleden overleggen intensief met hun LOO en vertegenwoordigen het LOO in hun domein. De voorzitter van het LOCO is ook voorzitter van het domeinoverleg. Ons domein hecht veel waarde aan een lerende dialoog, op alle niveaus.

Beroepsbeeld van het domein

Het domein Communicatie leidt professionals op die breed inzetbaar zijn. Daar maken wij ons sterk voor. Dat doen we door te zorgen dat wij onze studenten opleiden tot professionals die makkelijk kunnen schakelen tussen verschillende onderwerpen, vakgebieden en maatschappelijke sectoren. Professionals die een brede interesse hebben en in staat zijn om een verbindende rol te spelen. Daarom hebben onze opleidingen een maatschappelijke relevantie die breder is dan de sector economie, zowel lokaal als internationaal.

Thema 1: Arbeidsmarktrelevantie

Het domein onderschrijft de ambities in het sectorplan en vindt dat alle opleidingen die binnen dit domein vallen in staat moeten zijn om sector-overstijgend te werken. Daarom hebben de opleidingen afgesproken zich sterker te profileren als het gaat om maatschappelijke relevantie. Alle LOP's (Landelijke Opleidingsprofiel) in het domein zullen de toegevoegde waarde van hun opleiding verduidelijken, onder andere door het schetsen van een duidelijke beroepsbeeld en door zich duidelijker te profileren.

Vanuit het domein Communicatie benadrukken en onderschrijven we het belang van een herijkte rol van de werkveldadviescommissies (Wac's), zeker ook het perspectief van praktijkgericht onderzoek dat daarin wordt meegenomen. In onze opleidingen zullen we de nadruk leggen op het aanleren van een onderzoekende houding. Alle opleidingen willen graag de invloed van buiten naar binnen brengen en vice versa. De Wac's kunnen hierbij een rol spelen.

De aansluiting vanuit niveau 4, naar 5, 6 en 7 (en in de toekomst mogelijk ook 8) vinden de opleidingen van groot belang, ook om zo een Leven Lang Leren te faciliteren en te stimuleren. Het domein heeft een ambitie om, waar mogelijk, de aansluiting tussen deze niveaus te concretiseren. Dat betekent dat we gaan kijken waar en wanneer we de doorstroom kunnen verbeteren. Bijvoorbeeld: studenten van Ad-opleidingen, die ook aftoetsen op de competenties van LOCO 2, moeten in de toekomst automatisch en naadloos kunnen instromen in jaar 3 van de bachelor Communicatie.

Alle opleidingen binnen het domein Communicatie bieden internationale competenties aan in hun curriculum en herkennen het belang, het gebruik en waarde van internationalisering.

Ook hebben de opleidingen de ambitie om in de curricula alleen nog maar te werken met casussen en opdrachten vanuit de beroepspraktijk.

Verhouding per domein t.o.v. de signaalwaarden per thema + toelichting

De dataset, zoals hieronder in tabel 2 is opgenomen, is niet representatief voor het hele domein. Het domein Communicatie vult deze gegevens onder andere aan met alumnionderzoeken.

We hebben ook met die blik gekeken naar de rode indicatoren – waar de hele sector gezamenlijk op stuurt – en dan vallen een aantal zaken op.

De bacheloropleidingen Communicatie en Journalistiek scoren substantieel lager op: 'Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt'. De opleidingen waarover gerapporteerd wordt scoren ook lager op de indicatoren: 'Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden' en 'Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan'. Uit de eigen alumni-enquêtes komt een genuanceerder beeld.

De opleidingen gaan onderzoeken waar dit verschil precies zit, zodat duidelijker wordt waar verbeteringen mogelijk zijn. Een van de ambities waarvan we een positief effect verwachten op deze indicatoren is het werken met opdrachten vanuit de beroepspraktijk. In combinatie met betere voorlichting zal dat moeten leiden tot een hogere score.

Tabel 2 HEO indicatoren domein Communicatie		2019 - 2020						
Indicatoren *	HBO totalen cohort 2019- 2020	HEO totalen cohort 2019- 2020	Ambitie HEO 2027- 2028	Signaal- waarde	OTC Unieke opl	Com opl	Journa- listiek	Vertaal Unieke opl
Arbeidsmarkt								
Werkloosheid	3%	3,1%	nvt	nvt	15%	2,90%	1,90%	**
Aansluiting van opleiding met huidige functie is voldoende/goed	77%	72%	74%	70%	-	71%	73%	
Aantal maanden werkloos voor eerste baan	1,2	1,2	nvt	nvt	-	1,6	1,8	
Huidige functie op minimaal eigen opleidingsniveau 81%	81%	83%	84%	83%	-	84%	81%	
Huidige functie biedt (veel) goede carrièremogelijkheden	69%	74%	74%	70%	-	69%	60%	
Opleiding goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	60%	57%	60%	56%	-	45%	42%	
Effectief								
Huidige functie binnen eigen of verwante opleidingsrichting	76%	67%	68%	66%	-	67%	64%	
Kennis en vaardigheden worden benut in huidige functie	67%	60%	64%	58%	-	62%	60%	
Vermogen om informatie- & communicatietechnologie te gebruiken	66%	68%	72%	66%	91%	64%	71%	
Vermogen om nieuwe dingen te leren	68%	66%	68%	66%	92%	70%	57%	
Waardering								
Tevredenheid over voorlichting beroepsmogelijkheden	41%	35%	41%	36%	8%	28%	32%	
Opnieuw kiezen voor dezelfde opleiding	78%	72%	75%	70%	42%	67%	63%	
Tevreden over studie in het algemeen	66%	64%	68%	64%	52%	57%	50%	
Tevredenheid over voorbereiding beroepsloopbaan	49%	45%	50%	45%	13%	37%	29%	
Context								
Tijdens opleiding stage in buitenland gelopen	20%	25%	25%	24%	38%	14%	6%	
Tijdens opleiding relevante werkervaring opgedaan	49%	50%	52%	48%	21%	53%	75%	
Tijdens opleiding onderwijs in buitenland gevolgd	15%	25%	26%	24%	-	21%	20%	
Tijdens opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan	15%	16%	18%	18%	21%	17%	20%	
Tijdens opleiding eigen bedrijf opgericht	10%	14%	13%	13%	4%	18%	38%	
Specifiek (PGO)								
Tevredenheid over inbedding praktijkgericht onderzoek in opleiding	59%	57%	60%	56%	46%	50%	41%	
Methoden en technieken praktijkgericht onderzoek	42%	41%	45%	42%	-	32%	40%	

* De indicatoren zijn gebaseerd op de ROA schoolverlatersonderzoeken, bachelor-*vt*. Afgestudeerden worden 1,5 jaar na behalen diploma bevrraagd. Voor de afgestudeerden van cohort 2019-2020 speelt het corona-effect mee.

<https://roastatistics.maastrichtuniversity.nl/sisonline/Opleiding.aspx>

** Bij de Vertaalacademie zijn de aantallen te klein.

Toelichting

Rood = indicatoren waarop de sector in gezamenlijkheid stuurt. Elk domein dient zich in ieder geval te verhouden tot de rode indicatoren.

Blauw = spiegelindicatoren (voor de lerende reflectie)

Thema 2: LOP-opbouw

Het domein onderschrijft de LOP-structuur, waarin iedere opleiding een eenduidig (toekomstgericht) beroepsbeeld schetst inclusief blijf-, verdwijn- en verschijnberoepen. Eind 2023 zijn de LOP's van Journalistiek en de Vertaalopleiding aangepast. In 2024 worden deze LOP's gebruikt om een gezamenlijk en lerend gesprek te voeren om de LOP's van dit domein beter op elkaar af te stemmen.

Ons domein Communicatie is van belang om de transitie in de maatschappij te ondersteunen. Daarom is het belangrijk dat onze studenten zich bewust zijn van de steeds weer veranderende samenleving. Een samenleving waarin zij zich steeds moeten en kunnen aanpassen aan veranderde omstandigheden en een veranderende vraag. Om dat te kunnen moeten zij beschikken over basiskennis van de nieuwe economische (waarde) systemen.

Gelet op de aard en impact van de technologische ontwikkelingen in de maatschappij en het belang hiervan binnen ons domein, is het voor de opleidingen in het domein Communicatie van bovengemiddeld belang dat studenten zowel technologisch burgerschap als ethisch besef leren. Dat vraagt om een lerende dialoog op alle niveaus. Deze elementen zijn al stevig verankerd in de curricula aangebracht of door ontwikkelopdrachten in gang gezet. De opleidingen werken dit uit in hun LOP's.

Thema 3: Cross-overs

Het domein herkent zich in de toenemende noodzaak van sector-overstijgend en multidisciplinair samenwerken en spreekt de ambitie uit om dit zowel horizontaal (tussen sectoren) als verticaal (tussen de verschillende niveaus – zie ook thema 1) aan te jagen. Cross-overs zijn een belangrijk middel om de ambities in het sectorrapport te realiseren. De opleidingen van dit domein zullen hierbij de rol van aanjager pakken.

De opleidingen vinden het belangrijk om competenties/leeruitkomsten die cross-oversamenwerkingen mogelijk maken te borgen in het LOP van elk CROHO. We brengen daarnaast in kaart welke mogelijkheden er per CROHO zijn om cross-overs aan te jagen, gaan het gesprek met het werkveld aan om de behoeftes goed in kaart te brengen en hebben eind 2023 scherp welke stappen we nog moeten zetten.

Thema 4: Studentsucces, kansengelijkheid en inclusie





De opleidingen van het domein voelen de maatschappelijke verantwoordelijkheid om studiekeizers goed voor te lichten en om studeerbare programma's aan te bieden zodat studenten zo goed mogelijk op hun plek zitten en zij hun opleiding zonder onnodige studieovertraging kunnen doorlopen. Samen met de studenten zijn wij verantwoordelijk

voor hun (en daarmee ons) succes. De indicatoren die in het sectorplan worden gehanteerd kunnen – in samenhang – een beeld geven van hoe goed dit lukt. Uitval- en rendementcijfers zijn daarbij informatief. We moeten er echter wel voor waken om te denken dat deze cijfers ‘het hele verhaal vertellen’. Het domein volgt dan ook met veel belangstelling de landelijke transitie van het begrip ‘studiesucces’ naar ‘studentsucces’, dat ook beter past bij de nieuwe economische waardesystemen.

In het domein Communicatie zullen ‘evidence based’ interventies worden ingezet om studentsucces te stimuleren. Jaarlijks zullen we binnen de LOO's ‘best practices’ en minder goede ervaringen met elkaar delen. Zo dragen we bij aan de eerdergenoemde lerende dialoog binnen het domeinoverleg.

Binnen het domein willen we ook studentenwelzijn hoog op de agenda zetten. Aandacht hiervoor in het onderwijs is belangrijk. We gaan daarnaast binnen de LOO's het gesprek aan over studentsucces en studentenwelzijn.

Tabel 3 Studentenuitval 5 jr., 8 jr. switch 1 jr. en gemiddelde studieduur Domein Communicatie

	HBO	HEO	Gem 5 jr	Com	Jour	OTC	Vertaal
R5 (ba-vt, jaar 2016)	 52,4 %	50,7 %	48,2 %	58,1%	33,4%	34,7%	39,2%
R8 (ba-vt, jaar 2013)	 68,5 %	67,4 %	65,9 %	73,7%	67%	59,1%	64,3%
Uitval 1jr (ba-vt, 2020)	 11,3 %	10,8 %	13,3 %	9,1%	13,5%	20,5%	12,5%
Switch 1 jr (ba-vt, 2020)	 14,6 %	17,2 %	20,2 %	15,8%	23,5%	25%	14,3%
Studieduur mnd 2020		57,6	58,3		58,7	63,960,2	68,8

* Oriëntaalse talen & communicatie en de Vertaalacademie zijn unieke opleidingen.

Geel = Oriëntaals talen & Communicatie

Rood = sturingsindicatoren

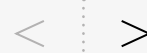
Blauw = spiegelindicatoren

De opleidingen voelen de gezamenlijke verantwoordelijkheid om te onderzoeken welke stappen het domein de komende vijf jaar kan zetten om zowel het rendement te verhogen en de uitval te verlagen. Dit doen wij ‘evidence based’. Het domein wil het komend jaar gebruiken om meer van elkaar te leren. De eerste stappen die de opleidingen in ieder geval willen zetten is het verbeteren van de profilering en – van daaruit – de voorlichting. Dit moet een bijdrage leveren aan het verlagen van de uitval. Eind 2023 hebben we verkend wat we kunnen doen en hoe en wanneer we hier gezamenlijk of per CROHO op in gaan zetten.

Thema 5: Versterken PGO HEO en verbinding met het onderwijs

Het domein onderschrijft de ambities bij dit thema. We zoeken nadrukkelijk afstemming met het lectoraten binnen de eigen hogeschool en zetten een structurele dialoog op om te onderzoeken waar samenwerking mogelijk is. Daarbij kijken de lectoraten en opleidingen samen naar de doorstudeermogelijkheden voor studenten in professionele masters en onderzoeken we de mogelijkheden om de samenwerking met lectoraten te verstevigen, om zo de verbinding tussen onderwijs en onderzoek te verbeteren. Eind 2023 moet dat duidelijk zijn.

Bijlagen



Bijlage 1

Rollen en verantwoordelijkheden in de governance			
Partij	SAC	DB/sectorraad	Domein
Taak	Adviseren over voortgang sectorplan, sectorstrategie en legitimering (toekomstige) thema's inclusief duiding. Kan een oproep doen aan de sector voor aanscherpen of bewustwording.	Organisatie van de dialoog en transparant helpen maken van de individuele verantwoordelijkheid van opleidingen voor het collectief van de sector. Om de regie te pakken en verantwoordelijkheid te nemen.	Transparante dialoog over de bijdrage van elke individuele opleiding binnen het collectief, van elkaar leren en zich aan elkaar optrekken binnen een domein
Rol	Adviseren en signaleren, regie van dialoog tussen bestuur en sector	DB: structureren en organiseren Academiedirecteuren: sturen op instellingsniveau en ontwikkelen	Domeinvoorzitters: trekken, organiseren en sturen LOO/LAdo-voorzitters: sturen, ontwikkelen, evalueren en reflecteren. Individuele opleidingen: verklaren, ontwikkelen, evalueren en verantwoordelijkheid laten zien en nemen

Bijlage 2

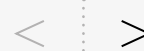
Opleidingsportefeuille HEO

BACHELOR	AD	MASTER
1 Finance		
b Accountancy b Finance & Control b Finance, Tax and Advice b Vastgoed en Makelaardij	Ad Accountancy 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 Facility Management Ad Eventmanager Ad Food & Gastronomie	m Tourism Destination Management m International Leisure, Tourism & Events Management m Strategic Events Management m Leading Hotel Transformation m International Hospitality & Service Management (per 2022)
3 Communicatie		
b Communicatie b Journalistiek b Oriëntaalse 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 Master Legal Management m Toegepast Recht (per 2022)
5 Management		
b Bedrijfskunde b International Business b Logistics Management b Business ITt & 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 Management Ad bedrijfskunde Ad Management	m Master in International Supply Chain Management m Interdisciplinary Business Professional m master in international business and Management m Integrale bedrijfsvoering (per 2022) m Sustainable Business Transition (per 2022)
6 Commerce & creative		
b Commerciële Economie b Business Innovation b Ondernemerschap & Retail Management b Food and Business b Trend Research & Concept Creation in Lifestyle b Creative Business b Kunst en Economie	Ad Commerciële Economie Ad Sales en Accountmanagement Ad Commercieel Management Ad Marketing Management Ad Ondernemen Ad E-commerce Ad Ondernemerschap & Retail Management	m Data Driven Design * m Design Driven Innovation m Master Circulaire Economie m Master In Consultancy & Entrepreneurship m Business Sales (per 2023)

■ = domeinprofiel Ad Commerce

■ = domeinprofiel Ad BA

* in sectoroverstijgend bestaat ook: Data driven business



Colofon



Vereniging Hogescholen
Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 21
vereniginghogescholen.nl



januari 2023

