



Ontwikkeling in the age of agility

hbo@work: de arbeidsmarkt van de toekomst

Jaarcongres vereniging hogescholen

23 april 2015

Inleider: Robert Bouwhuis (R.Bouwhuis@hr.nl)

Disclaimer



- Ik spreek op persoonlijke titel.
- Ik maak gebruik van mijn ervaringen binnen de opleidingen waar ik heb gewerkt, in verschillende functies, binnen de hogeschool Rotterdam.
- Speciale dank aan Peter Karstel, Cees van der Kraan en Mark Wiersma voor het stimuleren en meedenken.
- *“Het raam waardoor je kijkt bepaalt de wereld die je ziet..”*



Agenda

- Excuses voor mijn Engels.. (de titel verklaard)
- De wereld verandert:
 - Trends en hun mogelijke invloeden op werk en onderwijs
 - Dilemma's
 - Over stabiele vragen en problemen in een veranderende context
- Vragen voor het hoger onderwijs:
 - Wie zijn de opleiders van de toekomst?
 - En waarvoor leiden zij op?
- Afsluiting:
 - Zijn wij nog relevant in 2030?
 - Wat zou onze positie moeten zijn ten opzichte van andere aanbieders van onderwijs?
 - Kunnen wij dat?
- Afsluiting



Foto: Daniel Lobo bajo licencia Creative Commons



Over agility: ik kon geen Nederlandse vertaling vinden

FIGURE 1: AGILE VS. TRADITIONAL

	TRADITIONAL	<i>agile</i>
Fundamental Assumption	The solution can be defined before building it	Building the solution helps define the best solution
Focus of the Process	Processes and Tools	People and Interactions
Method for Managing Change	Scope Negotiation	Collaboration
Measure for Process Effectiveness	Comprehensive Documentation	Effective Learning Solution
Relationship to Change	Control	Embrace

Source for all charts: GP Strategies



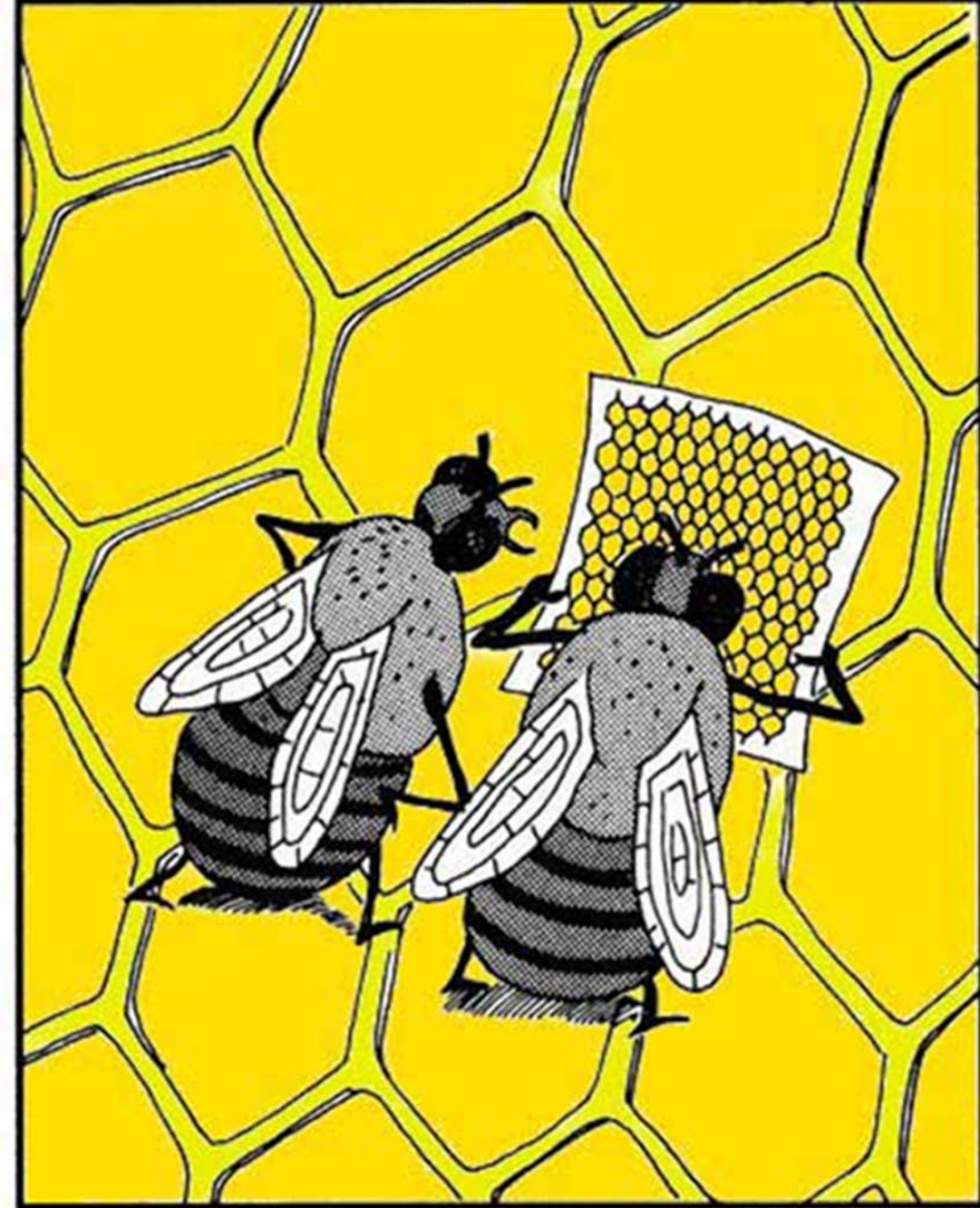
the agility

de beweeglijkheid (v) ; de roerigheid (v) ; de woeligheid (v) ; de levendigheid (v) ; de kunstgreep (m) ; de wendbaarheid (v) ; de slagvaardigheid (v)



Kijken in de toekomst

- Voorspellen is moeilijk, vooral waar het de toekomst betreft
- “One of the soundest rules I try to remember when making forecasts in the field of economics is that whatever is to happen is happening already”
- You can see a lot, just by looking.

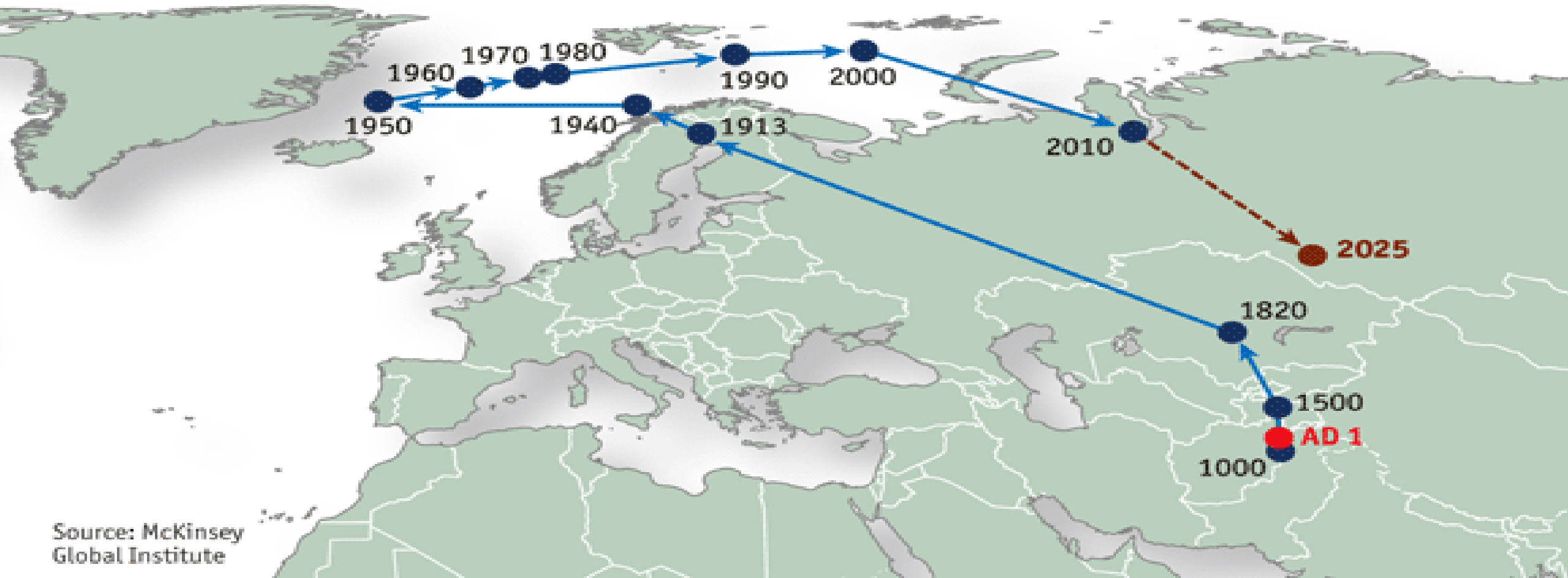


So, Where are we exactly?

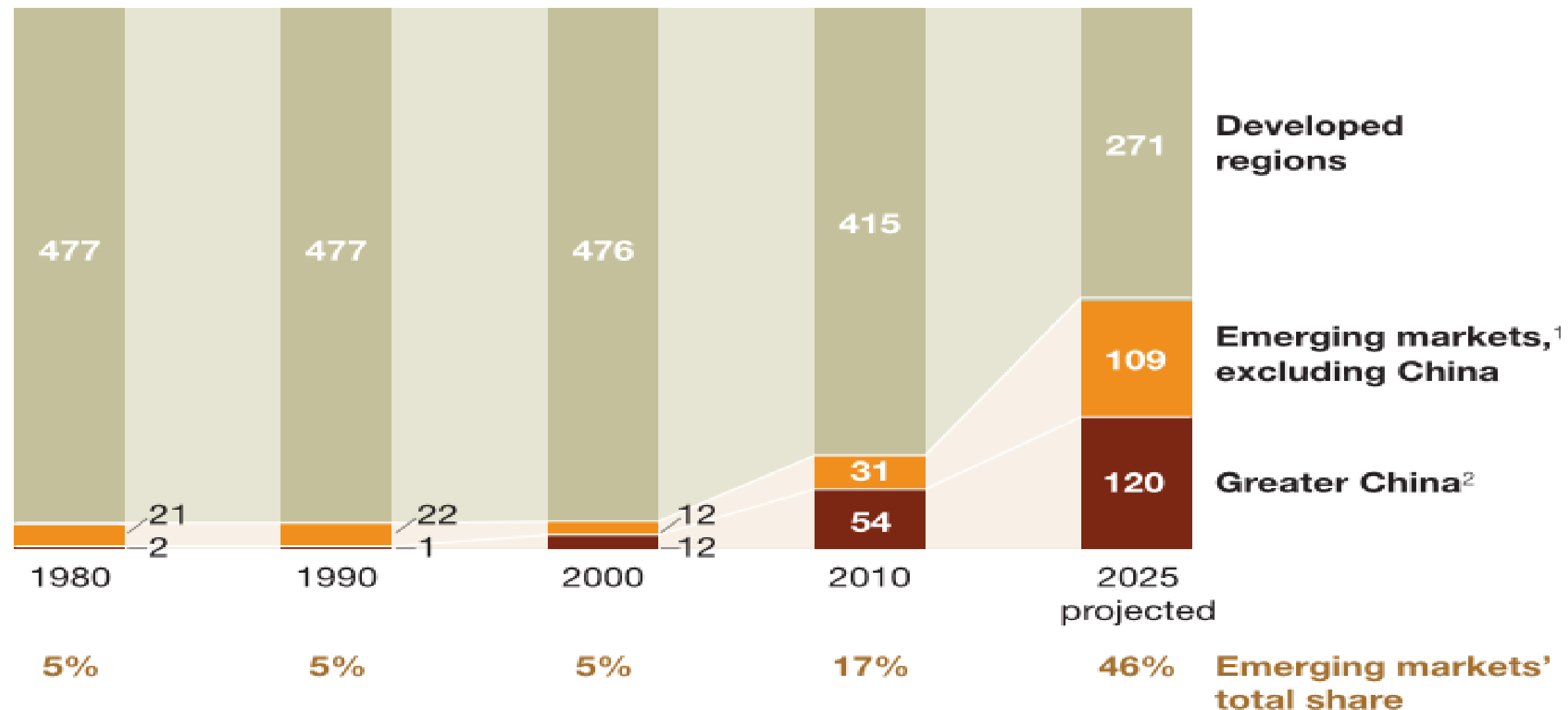
Megatrend: verschuiving economische activiteit in de tijd

Evolution of the earth's economic centre of gravity

AD 1 to 2025



The Fortune Global 500 by location, number of companies

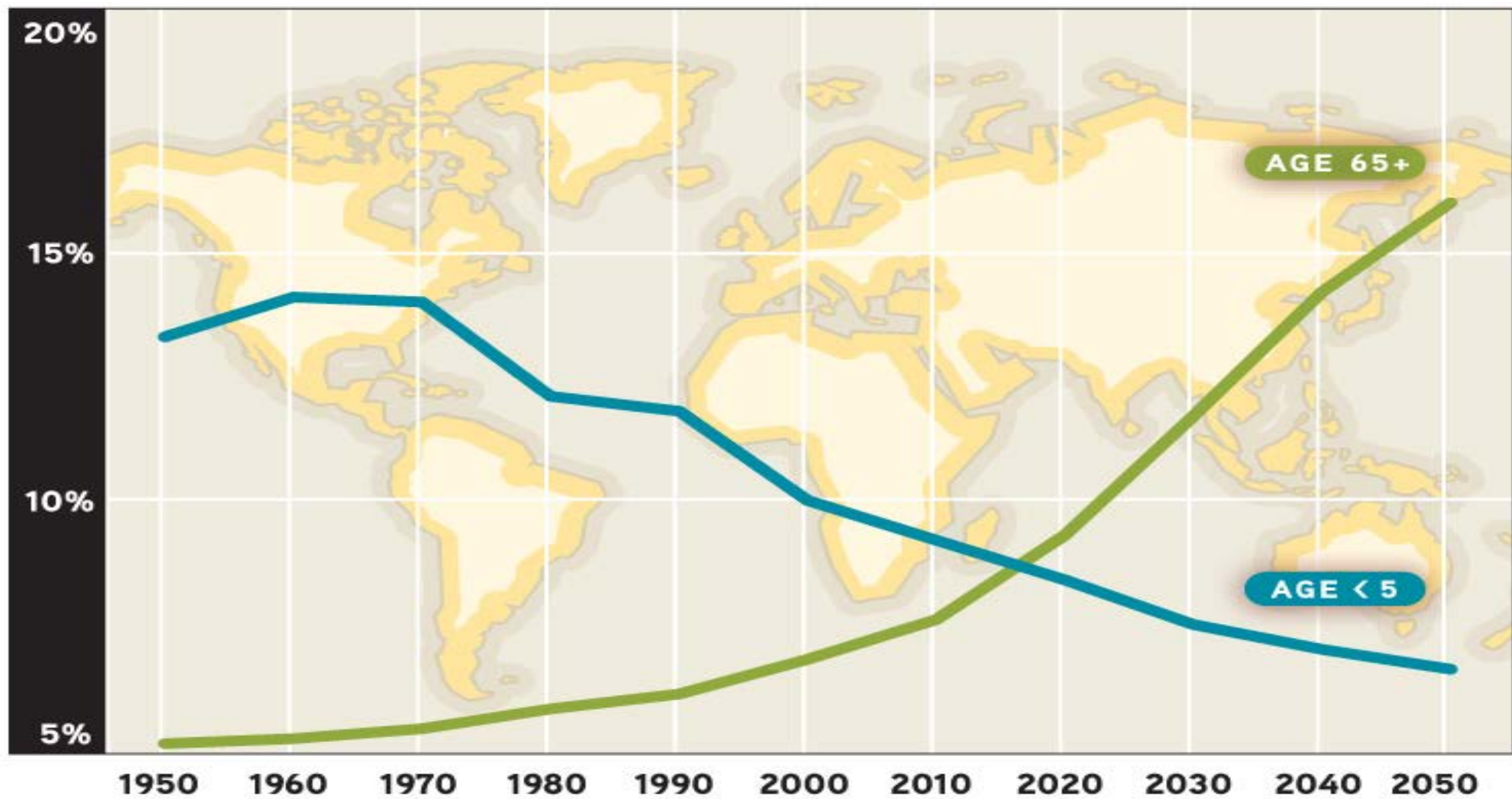


¹Africa, Eastern Europe and Central Asia, Latin America, Middle East, South Asia, and Southeast Asia.

²China, Hong Kong, Macau, and Taiwan.

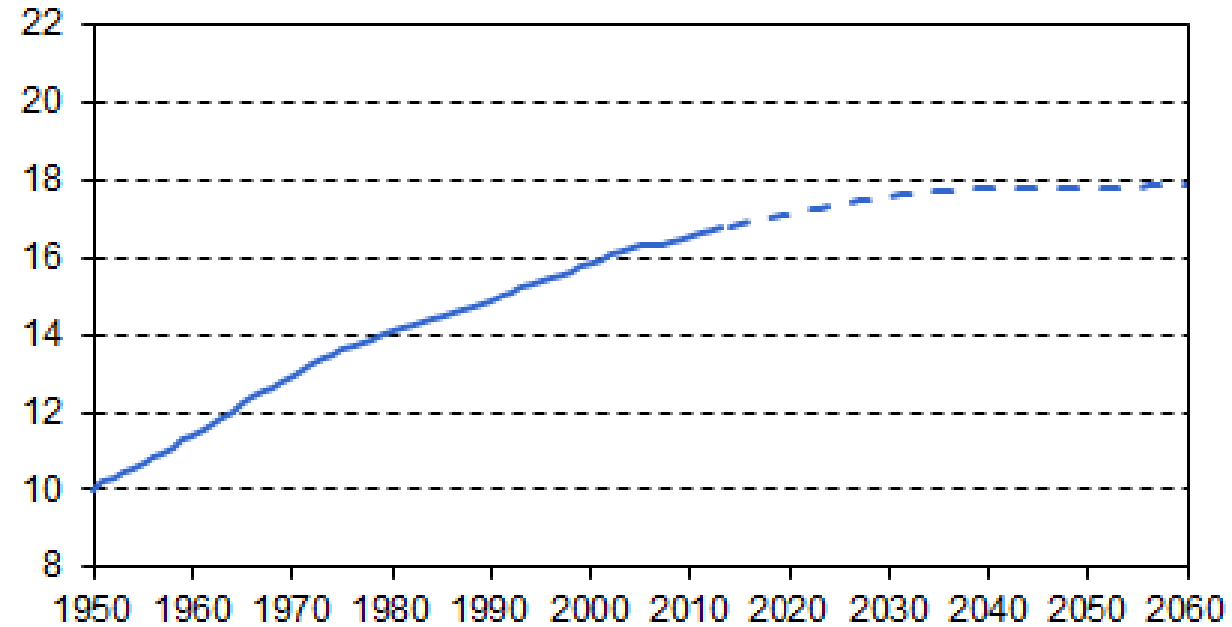
Source: McKinsey Global Institute CompanyScope database of companies with revenues ≥\$1 billion a year

We worden wereldwijd steeds ouder

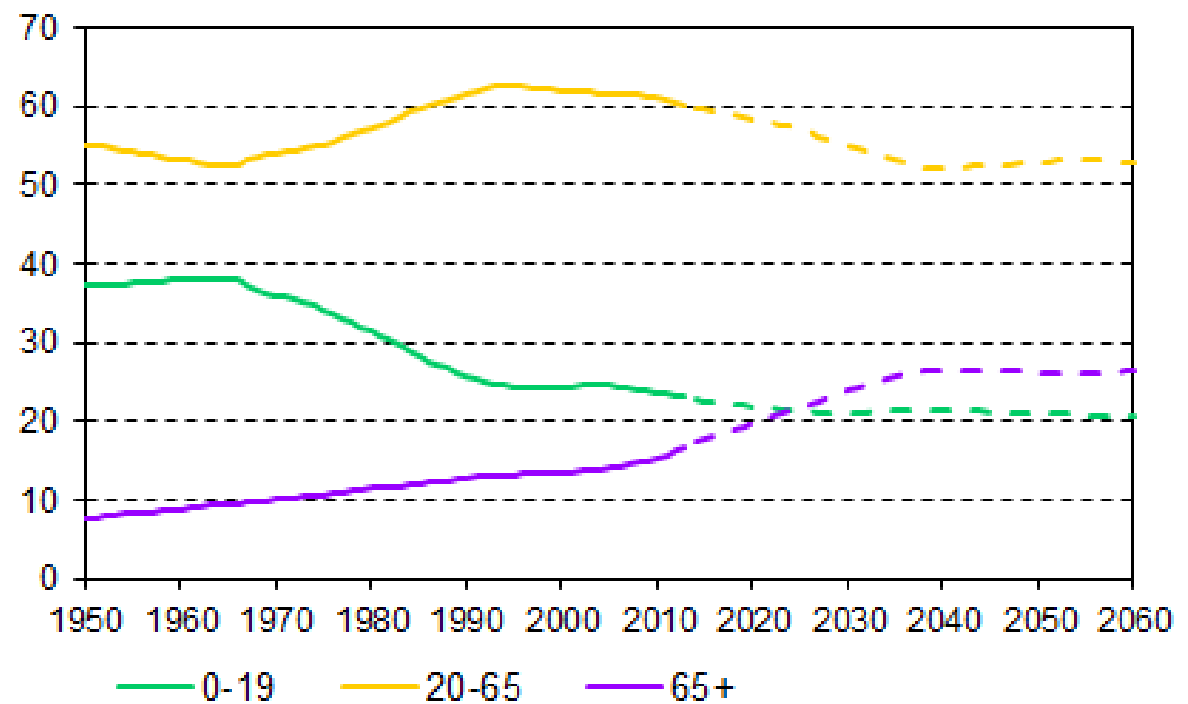


CBS bevolkingsprognose 2014-2060 (uit 2013)

bevolkingsomvang (miljoenen)



percentage van de bevolking





De aard van bedrijvigheid verandert



	1999 Kodak	2013 Instagram	
Rolls of film sold	800,000,000	60,000,000	Avg. Photos/Day
Images/Roll	27	365	Days in year
Total Images Processed	21,600,000,000	21,900,000,000	Total Images Processed
Rolls of film sold	800,000,000	60,000,000	Avg. Photos/Day
Images/Roll	27	365	Days in year
Cost/Roll	\$5.00	NA	NA
Cost/Developed Roll	\$5.00	NA	NA
Cost/Processed Image	\$0.37	\$0.00	Cost/Processed Image
Total Images Processed	21,600,000,000	21,900,000,000	Total Images Processed
Total Imaging Costs	\$8,000,000,000	\$0.00	Total Imaging Costs

Participation

28% of adults globally are members of sharing services

(Havas Worldwide, 2014)

Highest participation rates in Asia-Pacific with **78%** willing to share their own goods and **81%** willing to rent from others

(Nielsen, 2014)

46% of people globally prefer to share goods rather than own them

(Havas Worldwide, 2014)

68% of adults globally are willing to share or rent goods for money

(Nielsen, 2014)

64% adults participating in sharing activities in the UK

(Nesta, 2014)

80 Million sharers in the US

(Crowd Companies, 2014)

Participation rates in sharing services could **double** in the next year

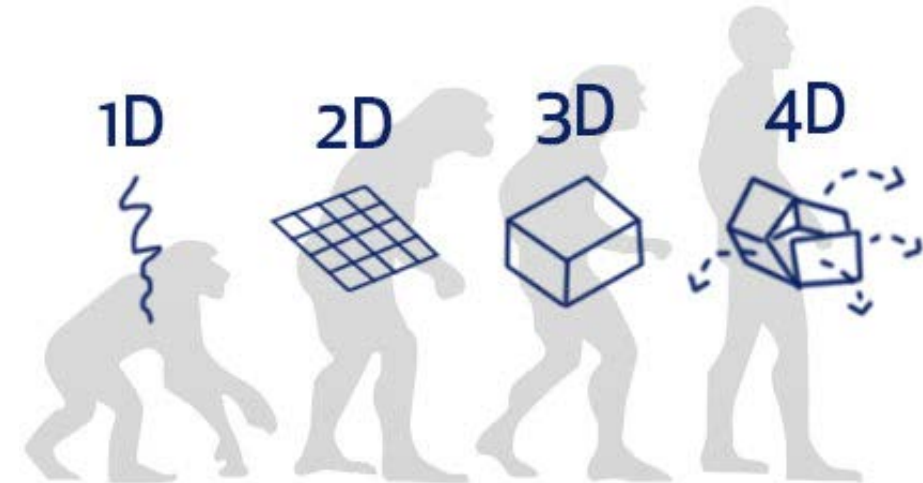
(Crowd Companies, 2014)

53% have participated in sharing activities in Australia

(Vision Critical, 2014)

De technologie blijft zich ontwikkelen, steeds sneller en diverser.

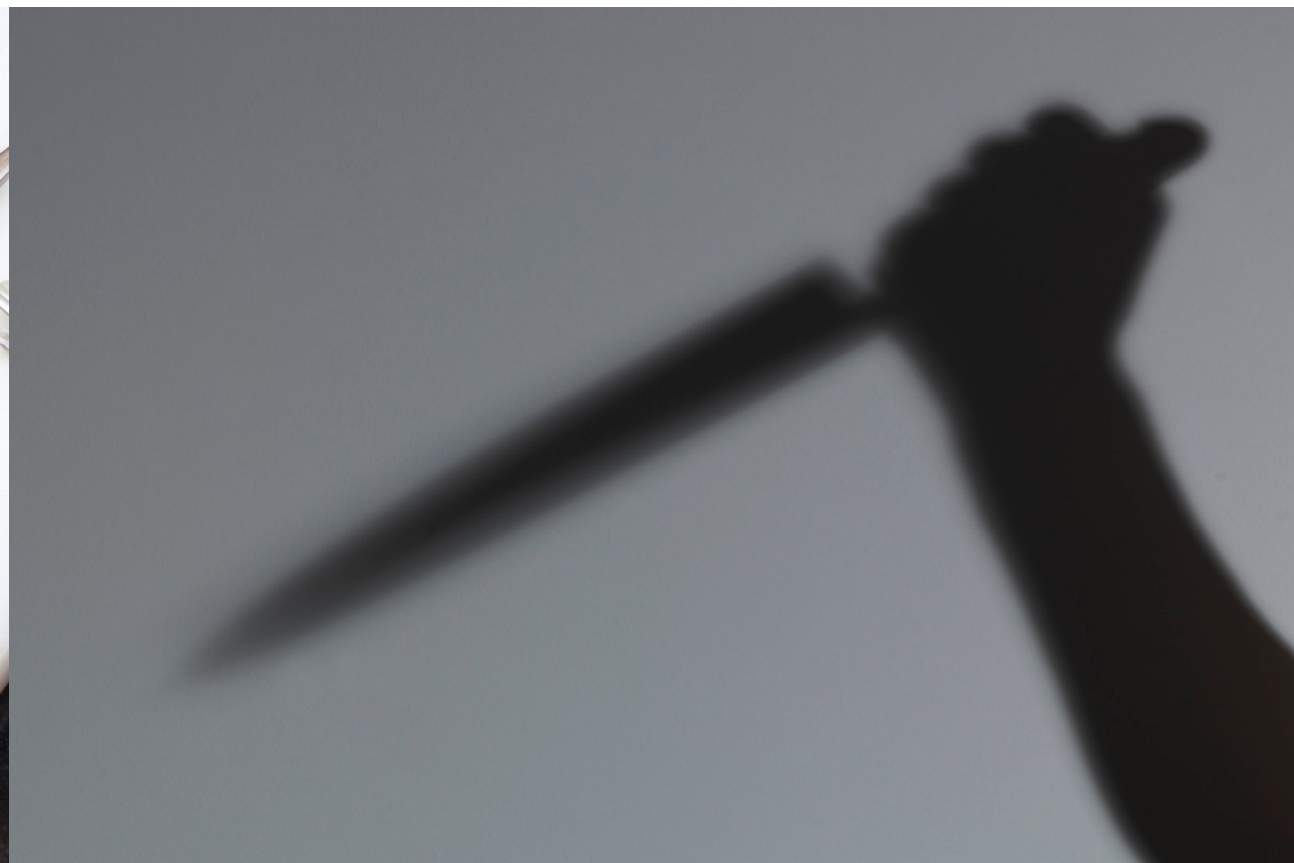
The INTERNET *of* THINGS

The logo for 'The Internet of Things' is displayed in a large, blue, sans-serif font. The word 'The' is in a smaller, italicized font above 'INTERNET'. Below 'of' and 'THINGS', there are several blue square icons connected by lines to the letters. The icons include an alarm clock, a train, a cow, a house, a shoe, and a leaf.

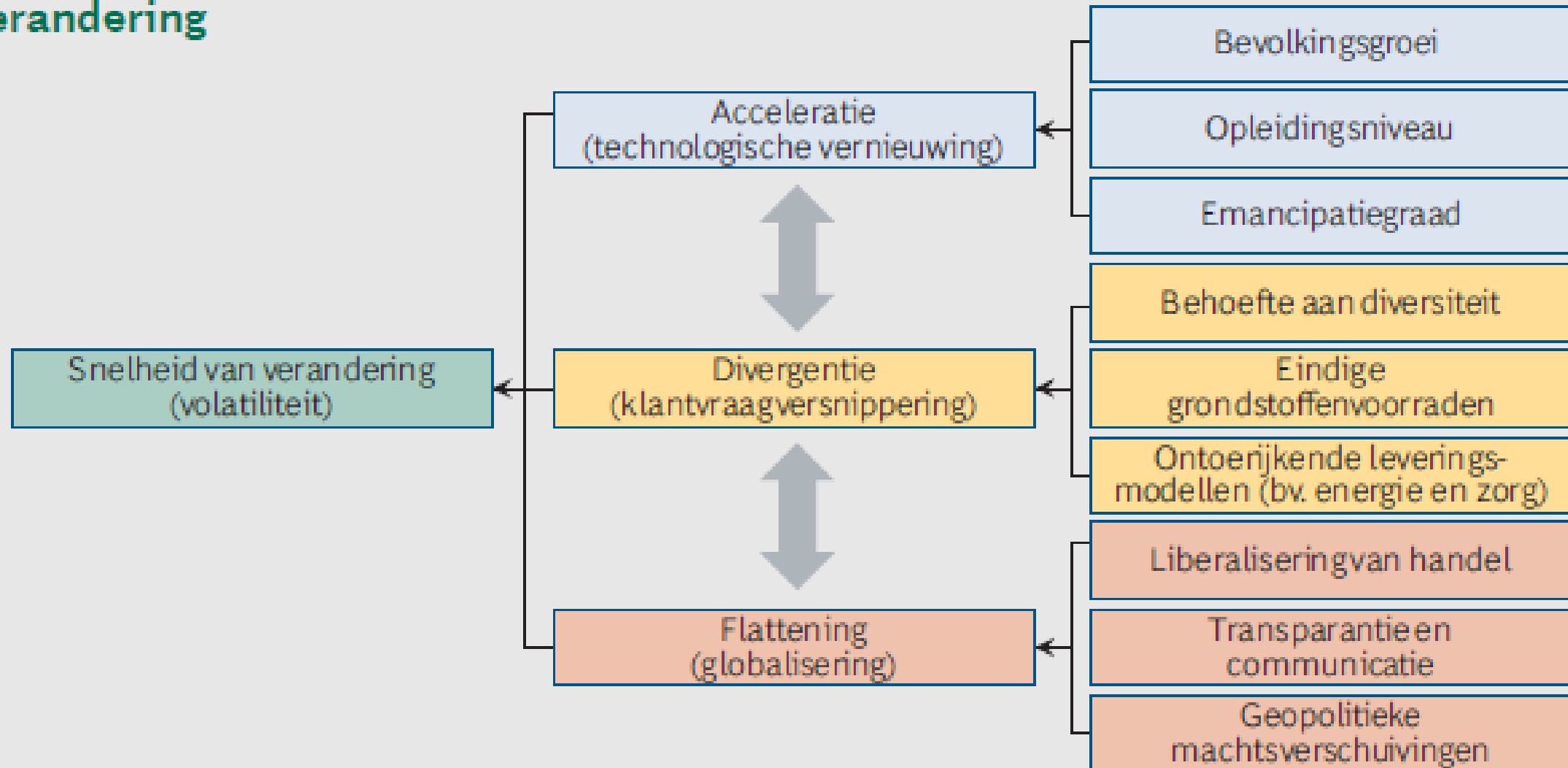
Nieuwe technologie maakt nieuwe manieren van produceren en consumeren mogelijk.

- Enkele voorbeelden van 'sociale' gevolgen:
 - Reshoring: dichterbij de markt produceren
 - Tussenlagen verdwijnen want we kunnen het zelf regelen (verdwijnen reisbureaus en delen van de detailhandel, Uber pop).
 - Meer mensen kunnen 'professionele resultaten' boeken als gevolg van de kwaliteit van het gereedschap (bijvoorbeeld fotografie)
 - De concurrent kan ook in India of China wonen en werken.

Technologie: de gebruiker bepaalt



FIGUUR 7 | Raamwerk van drijvende factoren achter toenemende snelheid van verandering



Waarom vinden we steeds nieuwe dingen uit en veranderen we steeds?

- Kan het?
- Kan het gezonder?
- Kan het duurzamer?
- Kan het veiliger?
- Kan ik meer zekerheid (controle, veiligheid) krijgen?
- Kan het sterker? Groter? Kleiner?
- Kan het goedkoper?
- Kan het sneller?
- Kan het met minder inspanning?
- Kan het leuker (speelser)?
- Kan het luxer (chiquer)?
- Word ik er gelukkiger van?



goed kan altijd
beter!

Mechanical Turk is a marketplace for work.

We give businesses and developers access to an on-demand, scalable workforce.
Workers select from thousands of tasks and work whenever it's convenient.

241,699 HITs available. [View them now.](#)

Make Money by working on HITs

HITs - *Human Intelligence Tasks* - are individual tasks that you work on. [Find HITs now.](#)

As a Mechanical Turk Worker you:

- Can work from home
- Choose your own work hours
- Get paid for doing good work



or [learn more about being a Worker](#)

Get Results from Mechanical Turk Workers

Ask workers to complete HITs - *Human Intelligence Tasks* - and get results using Mechanical Turk. [Get Started.](#)

As a Mechanical Turk Requester you:

- Have access to a global, on-demand, 24 x 7 workforce
- Get thousands of HITs completed in minutes
- Pay only when you're satisfied with the results



Find a handyman ▼

Looking for something else?

I need help with

Minor home repairs



near

94107



Must have a

car



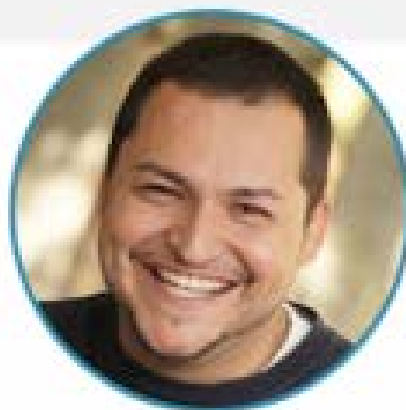
Find



Chip T.

98%
Positive Rating
53 reviews\$30/hr
Minor home repairs

ELITE



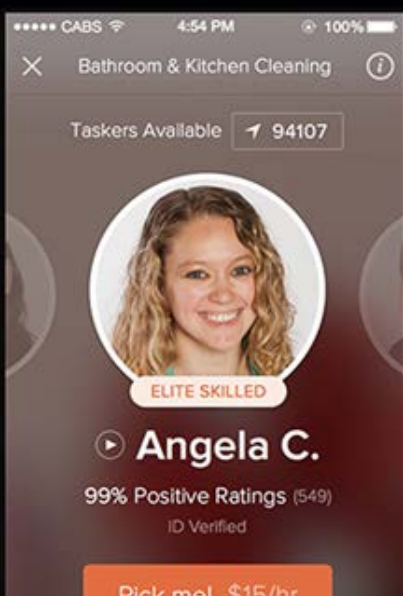
Javiar L.

96%
Positive Rating
26 reviews\$22/hr
Minor home repairs

Sarah Y.

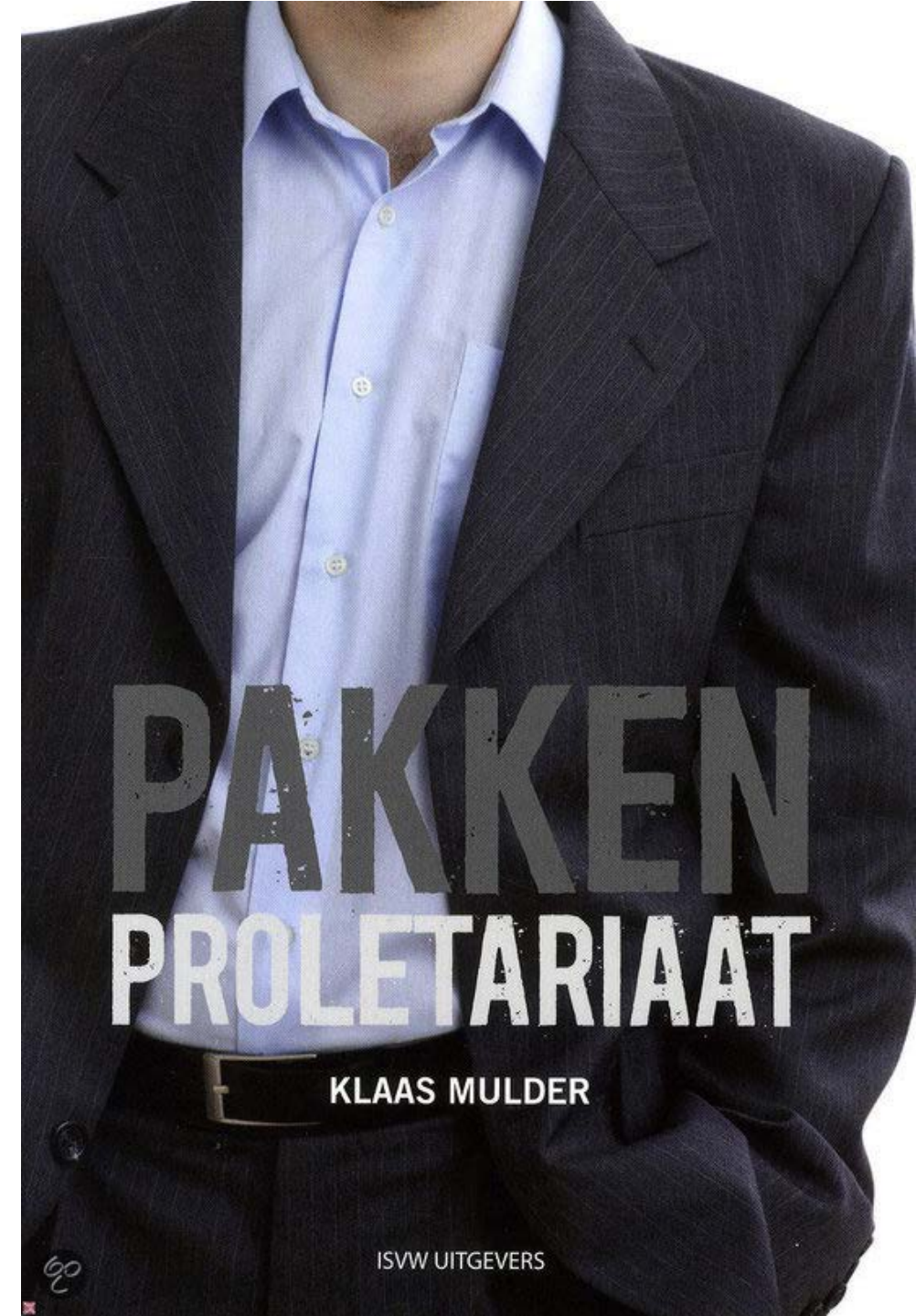
Verified
Tasker\$25/hr
Minor home repairs

NEW TASKER



Stelling: job crafting en ondernemerschap worden de belangrijkste vaardigheden

- Job crafting bestaat uit de acties die werknemers nemen om hun werk vorm te geven en herdefiniëren.
- Job crafting houdt in het aanpassen van de grenzen van het werk (zowel fysiek als cognitief), en het aanpassen van de relatie tot het werk. Mensen worden niet gezien als passieve ontvangers van informatie van hun werk omgeving, maar juist actief in het interpreteren van hun werk en daarmee overeenkomstig het vormgeven hiervan.
- Bron: wikipedia



The share economy or de share the scraps economy?

THE BLOG

Featuring fresh takes and real-time analysis from
HuffPost's signature lineup of contributors

HOT ON THE BLOG

Greta Van Susteren

Ted Danson



Robert Reich ♥ Become a fan

Chancellor's Professor of Public Policy, University of California
at Berkeley; author, 'Beyond Outrage'



The Share-the-Scraps Economy

Posted: 02/02/2015 1:51 pm EST | Updated: 04/04/2015 5:59 am EDT

1k 157 0 14 127

Like Share Tweet Delen Comment



How would you like to live in an economy where robots do everything that can be predictably programmed in advance, and almost all profits go to the robots' owners?

Meanwhile, human beings do the work that's *unpredictable* - odd jobs, on-call projects, fetching and fixing, driving and delivering, tiny tasks needed at any and all hours - and patch together barely enough to live on.

Brace yourself. This is the economy we're now barreling toward.



Nick Leiber

@nickleiber

Follow

Thousands of taxi drivers just marched down Madrid's Castellana as part of their "war against @Uber" and similar apps

7:59 AM - 11 Jun 2014

6 RETWEETS 2 FAVORITES

Strategische personeelsplannen van organisaties, belangrijkste issues:

- Right size (geen vacatures of boventalligheid, lage frictiekosten)
 - Right shape (voldoende kritieke competenties en opvolging)
 - Right costs (beheersbare arbeidskosten)
 - Right agility (wendbaarheid, veerkracht, flexibiliteit).
-
- Bron: strategische personeelsplanning, hoe pak je dat aan? In tijdschrift voor HRM 1 2014, retrieved from <http://tijdschriftvoorhrm.nl/gerard-evers-en-charissa-freeze/>

Toekomst arbeidsmarkt

- Groei vraag vanuit consumenten
- Afgeleide vraag: productiecapaciteit, huisvesting, onderhoud
- Uitbreidingsvraag arbeid
- Vervangingsvraag arbeid

Dilemma: neergang of groei van de consumptie?

- Neergang, omdat
 - Mensen steeds minder geld hebben om uit te geven (daling vrij besteedbaar inkomen) omdat ze lager betaald worden dan vroeger
 - Trends in de 'nieuwe economie':
 - beschikbaarheid belangrijker is dan bezit, waardoor het bezit van consumptiegoederen zal afnemen.
 - Vervanging van betaalde door onbetaalde arbeid: doe-het-zelf economie en vrijwilligerswerk
- Groei, omdat:
 - Nieuwe generaties hebben weer nieuwe behoeften waarop ingespeeld kan worden.
 - Grootscheepse inkomensoverdracht tussen generaties in de rijke gebieden van de wereld: sterven en erven

Salaris hbo'ers met 361 euro per maand gedaald

Door Bram van Dijk
maandag 28 juli 2014, 07:11

Vind ik leuk 20 Tweet 12 +1 0 in Share 59



Afgestudeerde hbo'ers verdienen steeds minder geld. De afgelopen vijf jaar ging hun salaris met gemiddeld 361 euro per maand omlaag. Dat blijkt uit gegevens uit de HBO-monitor die BNR heeft opgevraagd.

BNR SPITSUUR



BNR ZZP CAFÉ

ZZP Café, een programma voor en door zzp'ers, dat wordt gepresenteerd door Diana Matroos en co-host Jeroen Sakken. 11:00 tot 12:00 uur.

Internet Vandaag 22 april



15:37 Tidal, drie weken ge Amerikaanse

<http://www.bnr.nl/nieuws/782690-1407/salaris-hbo-ers-met-361-euro-per-maand-gedaald>

Stelling: het doel van het HBO is niet om mensen een hoger inkomen te laten verdienen

255609 leden / 5478 stijllozen online

e-penis:  103K  71K  64K



HEADLINES

Cijfertjes: je hebt geen fuck aan een hbo-diploma



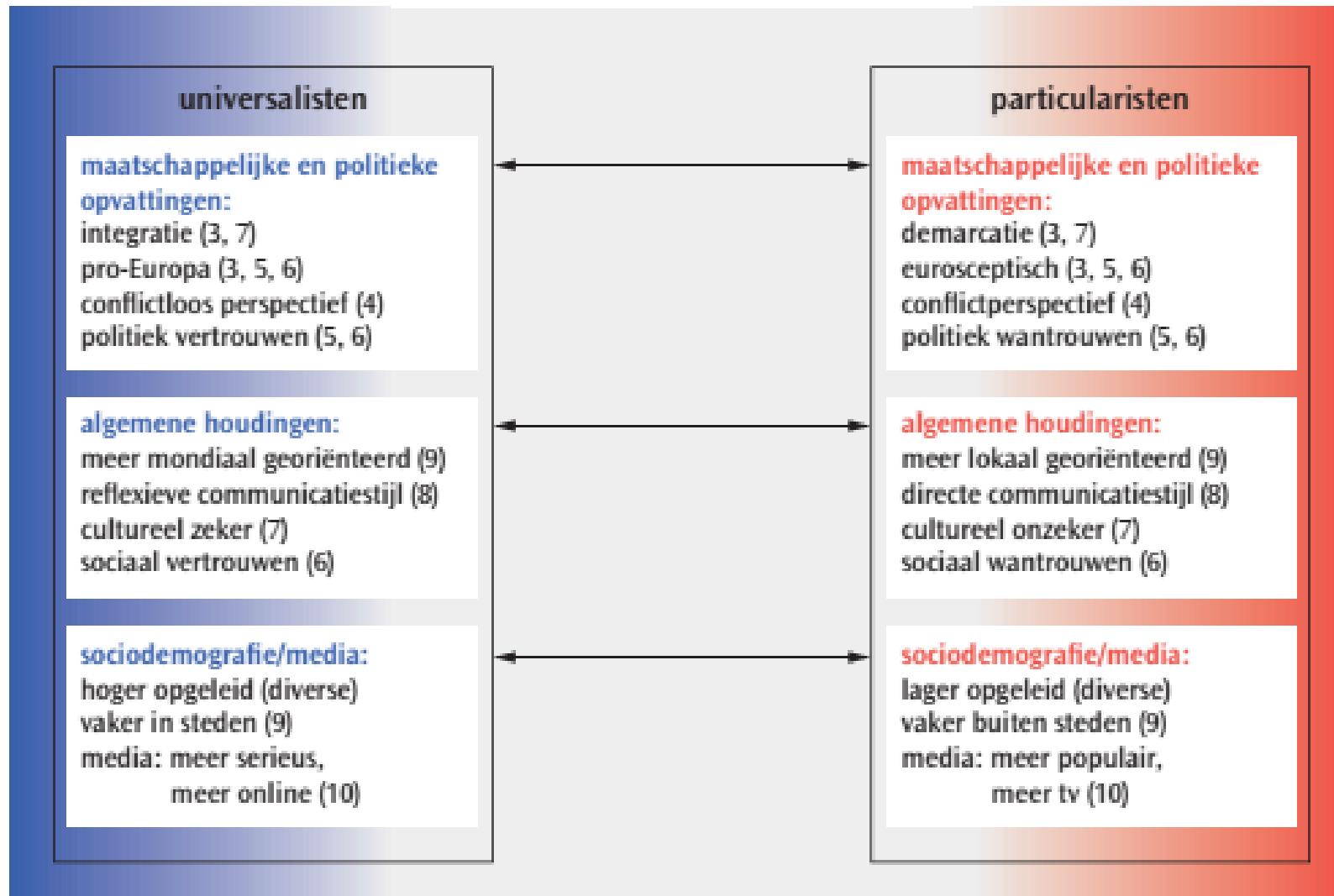
Dus je hebt een hbo-diploma? Helemaal afgestudeerd en zo. Schouderklopje voor je. Knaak scoren bij je oma met dat papiertje. En dat is dan ongeveer gelijk het meeste geld dat je uit dat veredelde veterdiploma gaat halen. BNR copy-paste gegevens uit de HBO-monitor en daaruit blijkt dat een afgestudeerde hbo'er tegenwoordig 361 euro minder verdient dan een afgestudeerde hbo'er in 2009. Per maand. Na inflatiecorrectie blijkt dat een hbo'er qua salaris op het niveau zit van 1997. Pff. 1997. Dat was nog in de tijd van de Tamagotchi, Venga Boys en dat vrouwen kiesrecht kregen. Middeleeuws. Prehistorisch. Voordeoorlogs. Oorzaken: teveel hbo-slaafjes die allemaal exact hetzelfde niet kunnen, te weinig banen. Veel hbo'ers werken buiten hun vakgebied. Veel hbo'ers werken onder hun niveau. ONDER HUN NIVEAU! Een hbo'er die onder zijn niveau werkt is bijna net zo onmogelijk als een PVV'er met een constructieve bijdrage aan het maatschappelijk debat, maar ze krijgen het voor elkaar. Dat moet je ze dan wel weer nageven. Hoe

lets anders gezegd..

- “Omdat de opwaardering van de beroepsarbeid geringer is geweest dan de opgetreden onderwijsexpansie, is er een proces van diploma-inflatie ontstaan op de arbeidsmarkt.
- Tegenwoordig hebben vooral de hoogst opgeleiden last van diploma-inflatie. Daardoor is de invloed van het behaalde opleidingsniveau op de bereikte beroepspositie van individuen afgenomen.
- De meritocratisering op de arbeidsmarkt stakt. Het belang van het onderwijs als sociale scheidslijn ten opzichte van sociale herkomst is dan ook, in tegenstelling tot wat de moderniseringstheorie stelt, niet toegenomen in de Nederlandse samenleving.”

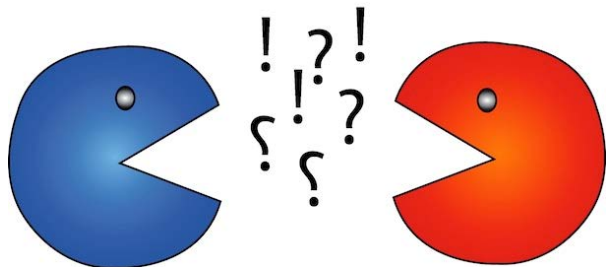
Bron: Onderwijs als nieuwe sociale scheidslijn? De gevolgen van onderwijsexpansie voor sociale mobiliteit, de waarde van diploma's en het relatieve belang van opleiding in *Tolsma, J. & Wolbers, M. H. J. 2010 In : Tijdschrift voor Sociologie. 31, 3, p. 239-259 21 p.*

Hoger opgeleiden zijn anders.. (maar wat is oorzaak en wat is gevolg?)



Stelling:

- Van het hoger beroepsonderwijs mag worden verwacht dat het de verschillen in Nederland verkleint.

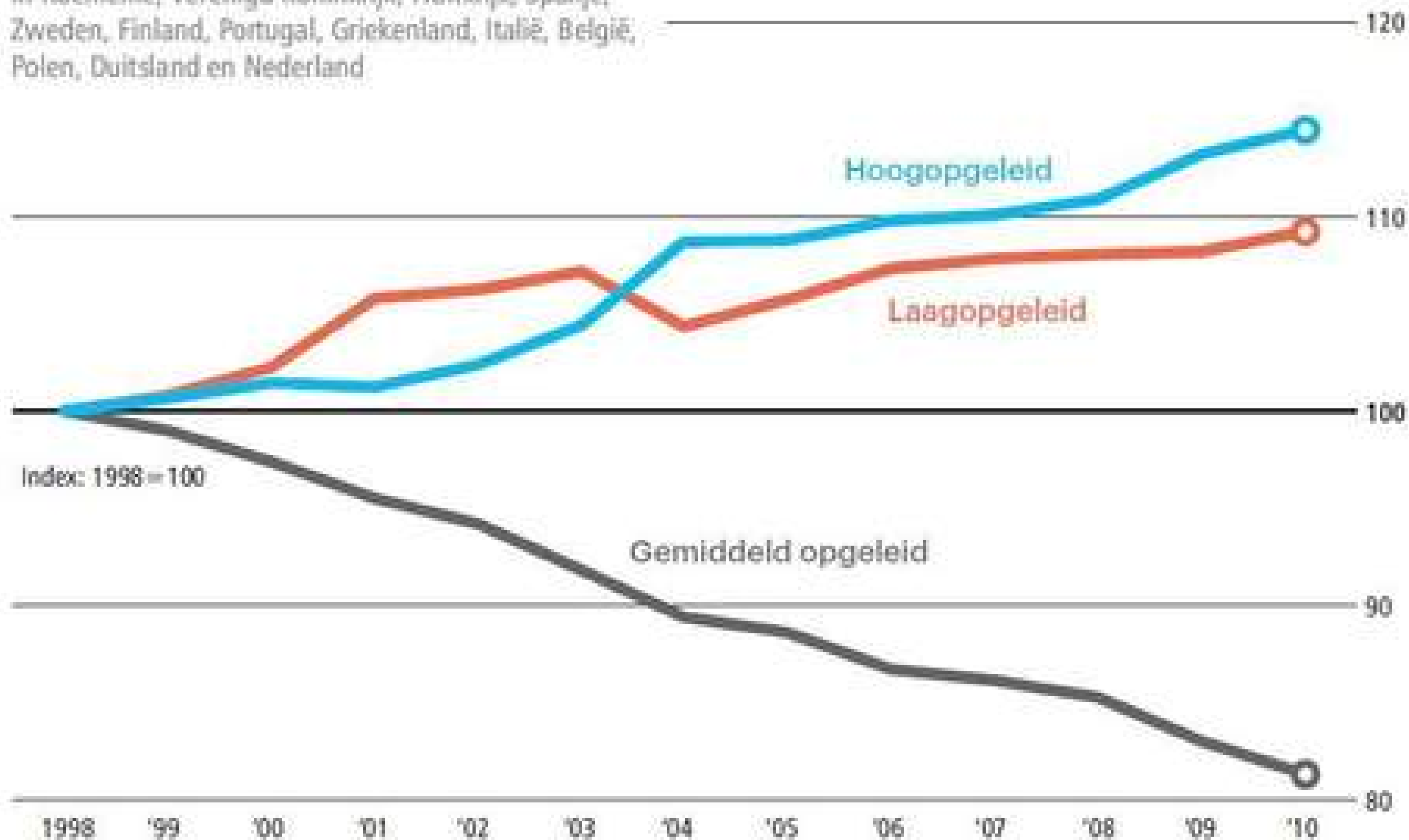


Dilemma: uitstel of afstel van de vervangingsvraag?

- Uitstel: Mensen blijven langer doorwerken als gevolg van:
 - stijging pensioengerechtigde leeftijd,
 - daling vermogen, behoefte aan hoger inkomen later,
 - toegenomen vitaliteit
- Uitstel: Werkgevers houden werknemers langer in dienst omdat:
 - Werknemers zijn goedkoper voor werkgevers na pensionering (geen verzekeringspremies)
 - Geen automatisch ontslag mee als gevolg van nieuwe wetgeving (<http://www.nrc.nl/carriere/2015/03/12/makkelijker-doorwerken-na-pensioen/>)
 - Relatief hoge medewerkertevredenheid en laag ziekteverzuim bij ouderen
- Afstel: mensen worden niet vervangen als gevolg van:
 - Andere manier van organiseren van werk (lean management, etc.) : als hun baan meer een 'nice to have' dan een 'need to have' karakter had (denk aan stafdiensten die eigen werk creëren: wie zit te wachten op bepaalde informatie of bepaalde activiteiten? Hoe relevant zijn deze activiteiten?)
 - Vervangen van mens door technologie

Verandering werkgelegenheid, 1998-2010, geïndexeerd

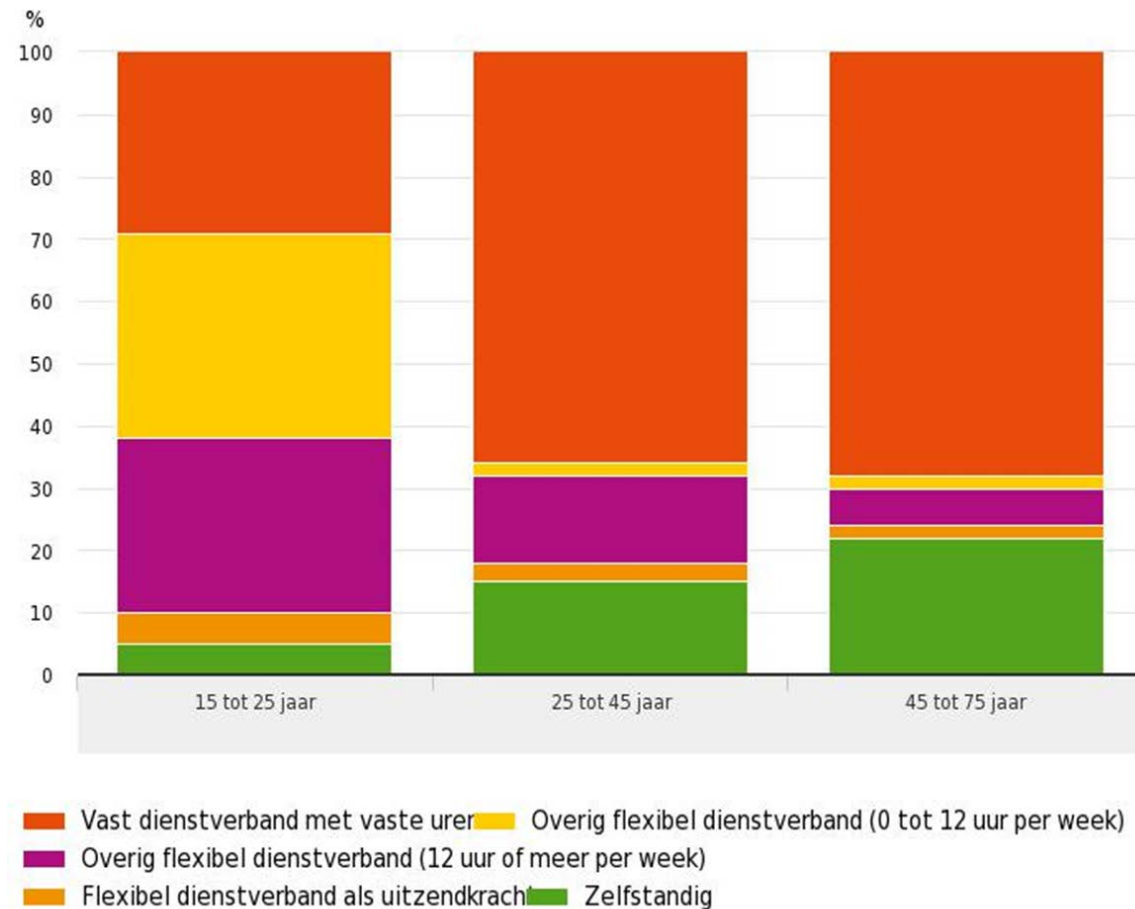
In Roemenië, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Spanje,
Zweden, Finland, Portugal, Griekenland, Italië, België,
Polen, Duitsland en Nederland



Dilemma: vaste langjarige arbeidsrelaties of tijdelijkheid troef?

- Vast, want:
 - een houdbaar concurrentievoordeel vinden organisaties vooral in een cultuur van innovatie, kwaliteit etc. . Voor het koesteren en voeden van een cultuur heb je langjarige relaties nodig met de 'cultuurdragers'.
- Flexibel, want:
 - Opkomst nieuwe concurrenten, hyperconcurrentie, working apart together, toename zzp-ers, nomadisch werken, toenemende volatiliteit en onzekerheid vergroot behoefte aan flexibele schil.

Positie in de werkkring naar leeftijd (2014)

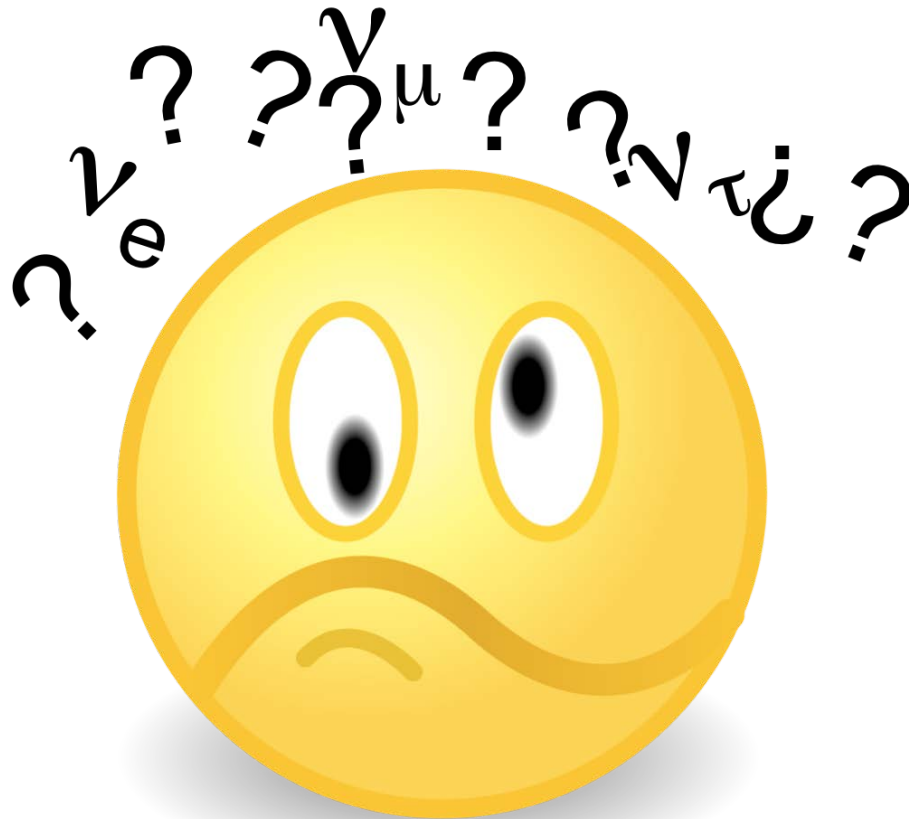


De arbeidsmarkt van de toekomst:

'60% of the best jobs in the next ten years haven't been invented yet' — Frey, 2012



- Voorlopige conclusie: Ik weet het niet



Er is geen sprake van een tijdperk van verandering, maar van verandering van een tijdperk. – Jan Rotmans

1. De samenleving kantelt van een verticaal geordende, centraal aangestuurde, top down samenleving naar een horizontale, decentrale bottom up samenleving.
2. De structuur van de economie verandert van centraal en analoog naar decentraal en digitaal.
3. Tenslotte tekent zich een machtswisseling af: van bovenaf naar onderaf, aangestuurd door burgerinitiatieven.



We zijn goed bezig met zijn allen..

**Goed
bezig!**

Maar we moeten wel goed blijven kijken..



Technology | Thu Apr 9, 2015 9:14am EDT

Related: [TECH](#), [DEALS](#)

LinkedIn to buy online education company lynda.com for \$1.5 billion



The logo for LinkedIn Corporation, a social networking website for people in professional occupations, is shown in Mountain View, California February 6, 2013.

REUTERS/ROBERT GALBRAITH

(Reuters) - Professional social network operator LinkedIn Corp ([LNKD.N](#)) said it would buy privately held online education company lynda.com in a cash-and-stock deal valued at about \$1.5 billion.

TRENDING ON REUTERS

- Iran's Khamenei breaks silence in nuclear deal, says details are key
- Rand Paul up, Clinton down in 2016 presidential poll
- Oil rallies more than 2 percent after slump but sentiment weak
- South Carolina officer dismissed after shooting man in back [VIDEO](#)
- Iran's leader says Saudi air strikes causing genocide

All software » All Courses

All Courses



Try our all courses tutorials — every online course includes free video tutorials. Become a member to keep learning, with unlimited access to every course in our library.

Get started

Subject

[Business \(693\)](#)[Design \(565\)](#)[Web \(564\)](#)[Photography \(509\)](#)[Video \(496\)](#)[Developer \(370\)](#)[Web Design \(295\)](#)

Software

[Adobe \(1121\)](#)[Photoshop \(377\)](#)[Microsoft \(363\)](#)[Open Source \(304\)](#)[Apple \(287\)](#)[Autodesk \(215\)](#)[After Effects \(156\)](#)

Skill level

[Beginner \(1927\)](#)[Intermediate \(2095\)](#)[Advanced \(831\)](#)[Appropriate for all \(713\)](#)

Author

3,437 courses · 141,087 video tutorials

sort by: [release date \(newest first\)](#) ▾**Up and Running with LinkedIn** with Justin Seeley

Learn how to find a job and connect with other people in your industry with LinkedIn.

2h 18m Viewers: 16

**Before & After: Cropping Photographs** with John McWade

Make your layouts more visually interesting and your images more powerful with cropping.

40m 48s ■■■ Beginner Viewers: 109

**Marketing Tips** with Brad Batesole

Stay up to date with the latest marketing tools and techniques, and make your marketing efforts more productive. Get new tips every Wednesday.

5h 3m ■■■ Appropriate for all Viewers: 28,280

**Video Post Tips Weekly** with Ashley Kennedy

Get a new post-production tip every Wednesday, on topics such as compositing, color correction, audio, and media management.

6h 33m ■■■ Intermediate Viewers: 8,325

Become a member. Discover what you can learn.

Try lynda.com FREE for 10 days! Choose any membership plan below and start learning today.

Basic

Month-to-month

€19.95
per month

Start Your Free Trial

OR

Start membership today

Unlimited access to all videos

New courses weekly

See all features

Basic

Annual billing

€198
per year

Save €41.40!

Start Your Free Trial

OR

Start membership today

Unlimited access to all videos

New courses weekly

See all features

Premium

Month-to-month

€29.95
per month

Start Your Free Trial

OR

Start membership today

Unlimited access to all videos

New courses weekly

Project files to download ?

See all features

Premium

Annual billing

€298
per year

Save €61.40!

Start Your Free Trial

OR

Start membership today

Unlimited access to all videos

New courses weekly

Project files to download ?

Offline viewing—download
courses on mobile devices ?

See all features

BEST VALUE

Voorbeeld nieuwe Nederlandse concurrentie: de HEMA-academie

BB

http://www.binnenlandsbestuur.nl/hema

BB Beste Opleider van Nederland...

BB HEMA Academie - Binnenla...

View Favorites Tools Help

29748

50250

1274

ABONNEMENTEN ADVERTEREN DEBATTEN ONLINE MAGAZINE OPLEIDINGEN VACATURES

Zoeken op trefwoord

BINNENLANDS

BESTUUR

AMBTENAAR EN CARRIÈRE

BESTUUR EN ORGANISATIE FINANCIËN RUIMTE EN MILIEU SOCIAAL DIGITAAL CARRIÈRE

Ambtenaar en Carrière > Kennispartners > HEMA Academie

HEMA ACADEMIE

HEMA academie is uitgegroeid tot hét online opleidingsinstituut voor bedrijven en overheid. HEMA academie ondersteunt organisaties om een lerende organisatie te worden. Met de online leeroplossingen binnen de pakketten is het mogelijk om tegen een laag bedrag en minimale inspanning je eigen online academie te gebruiken met een grote bibliotheek van e-learning modules.

HEMA academie
online opleidingsinstituut

Hoe kun je jouw medewerkers optimaal inzetten voor het lange termijn succes van jouw organisatie? Bij veel organisaties ligt de focus nu voornamelijk op het mee laten veranderen en ontwikkelen van de medewerkers, ze flexibel te houden. Bij HEMA academie geloven we dat dit alleen maar kan als er sprake is van een lerende organisatie. Een moderne lerende organisatie is een organisatie waarbij de medewerkers beseffen dat leren er bij hoort. En dat leren soms ook noodzakelijk is om met veranderingen mee te kunnen gaan. HEMA academie is partner voor organisaties die een lerende organisatie zijn of willen worden. Daarbij kun je door de inzet van een eigen academie met Leer Management Systeem, je medewerker begeleiden en volgen in het leerproces.

Over het einde van leren

09-02-2015 Reageer

Het einde van leren? Dat kan toch niet waar zijn? De auteurs van dit boek nemen u mee op hun tocht door onderwijsland, om te ontdekken dat de regerende gedachte over leren op bepaalde punten faalt, met name daar waar opgedane kennis vertaald wordt naar de praktijk, het werk. Hoe wordt kennis vergaard, wat blijft er hangen, wat moeten we nog weten en wat zijn de consequenties?

Aan de slag met loopbaancoaching

26-01-2015 Reageer

Doen waar je goed in bent!
Webinar 5-2-2015 van 13:00 tot 13:30 uur
Er zijn voortdurende veranderingen in je leven: wat je wilt, wat de arbeidsmarkt je biedt en wat je werkgever

CONTACTGEGEVENS

HEMA academie
Torenallee 20
5617 BC Eindhoven
Postvaknummer 100

Tel.: 0881410000
www.hema-academie.nl
info@hema-academie.nl

in Alles over de lerende organisatie

in Talentmanagement Nederland

MEEST GELEZEN

HEMA academie verkozen tot Beste Opleider van Nederland

Stress als bondgenoot, als sluiper en als killer
Opleidingsmarkten in de praktijk – gemeente Alphen aan den Rijn
Niet moeten, maar willen kenmerkt generatie Y

DE LERENDE ORGANISATIE DOOR
PROF. DR. IR. KASPER BOON

HEMA academie - de lerende organisatie door

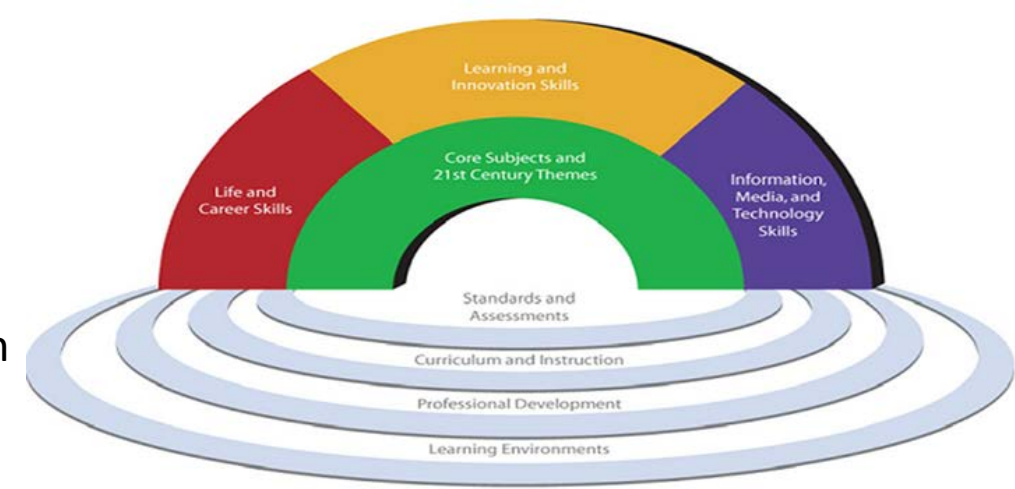
Als alles opeens
op je af komt,
rijd je aan de
verkeerde kant.

TEGELTJESWIJSHEID



Blijven nadenken over ontwikkeling

- Hoe geven we inhoud aan ons curriculum op basis van de veranderingen in de wereld?
- Over welke vragen moeten onze studenten tijdens hun studie nadenken?
- welke skills zijn nodig? op welk niveau?
- welke waarde kennen wij toe aan kennis van een bepaald vakgebied (wat is de betekenis van Theorie (model, etc.) in een curriculum)?
- op welke manier creëren we binding met de leerdoelen en 'een gevoel van eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling' (zowel student als docent)? Welke werkvormen nodig? Fysieke of virtuele campus?
- wat is, nu de voorgaande vragen beantwoord zijn, een 'goede docent' (die bijdraagt aan de ontwikkeling van student en maatschappij)? activiteiten, rollen, waarden?



Future Work Skills 2020

While all six drivers are important in shaping the landscape in which each skill emerges, the color-coding and placement here indicate which drivers have particular relevance to the development of each of the skills.

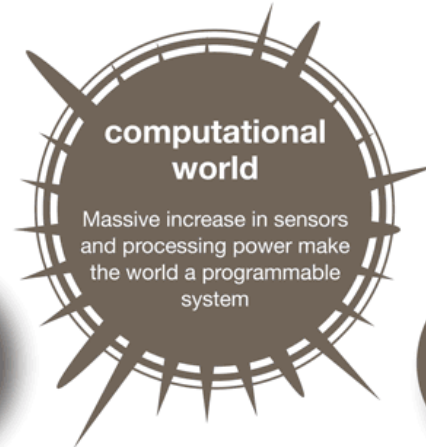
KEY

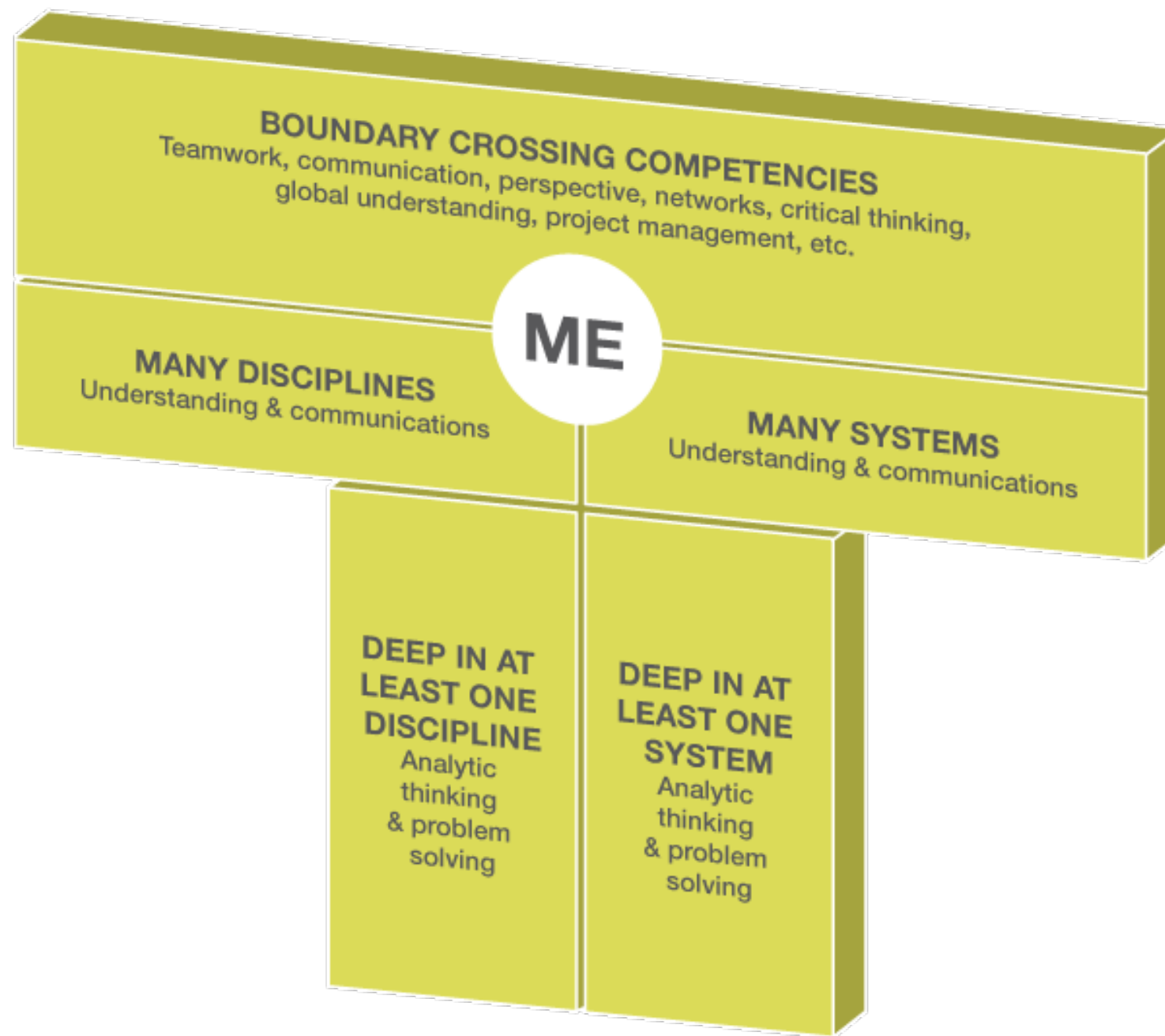


Drivers—disruptive shifts that will reshape the workforce landscape



Key skill needed in the future workforce





De T-shaped professional (zie: <http://tsummit2014.org/t>)

A **FOOL**
with a **Tool**
is still...
a **FOOL**



How You Think



“We’re less concerned about grades and transcripts and more interested in how you think. We’re likely to ask you some role-related questions that provide insight into how you solve problems. Show us how you would tackle the problem presented--don’t get hung up on nailing the “right” answer.

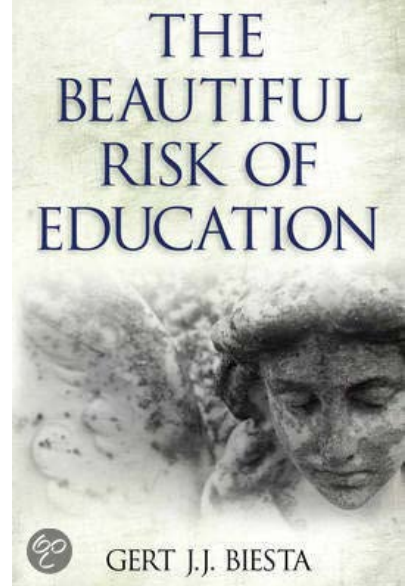
(bron: <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/hiringprocess/>)

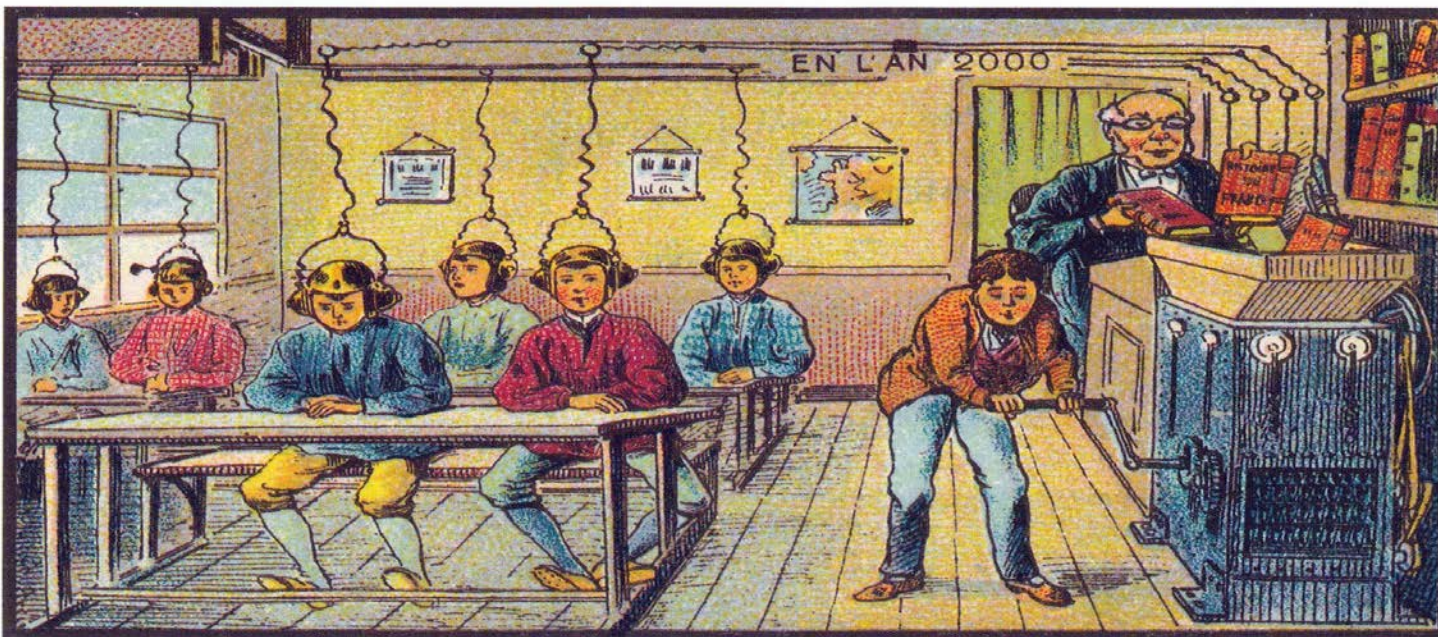
The European Framework of Competences for Lifelong Learning identifies and defines eight key competences necessary for personal fulfillment, active citizenship, social inclusion and employability in a knowledge society:

- 1. Communication in the mother tongue;
- 2. Communication in foreign languages;
- 3. Mathematical competence and basic competences in science and technology;
- 4. Digital competence;
- 5. Learning to learn;
- 6. Social and civic competences;
- 7. Sense of initiative and entrepreneurship;
- 8. Cultural awareness and expression.
- Each of the competences mentioned include elements of initiative, creativity, decision making, risk assessment, decision making and self management of feelings.
- Bron: wikinomics page van eu (project life long learning)

Doelen van onderwijs (Gert Biesta)

- Bij *kwalificatie* draait het om het opdoen van kennis en vaardigheden die je in je latere leven nodig hebt.
- *Socialisatie* is de vorming tot lid van een gemeenschap, het overnemen van bestaande normen en waarden.
- Bij *subjectwording* draait het juist om de persoonlijke vorming tot een zelfstandig, verantwoordelijk en kritisch individu.





At School



Change your thoughts and you change your world.
- Norman Vincent Peale



BEROEPSONTWIKKELAAR

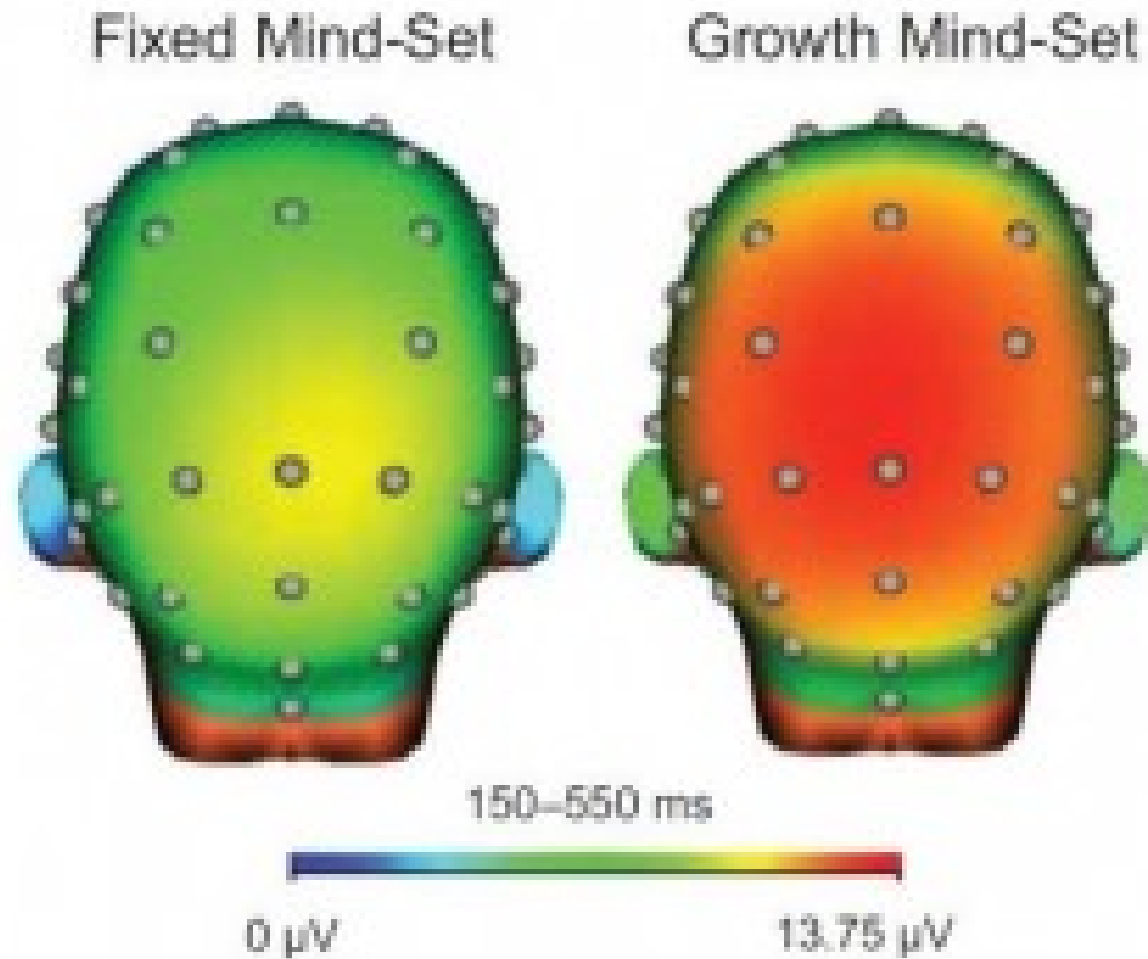
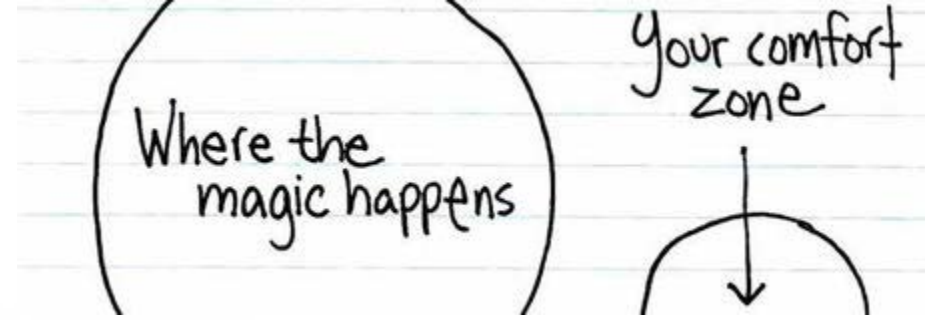


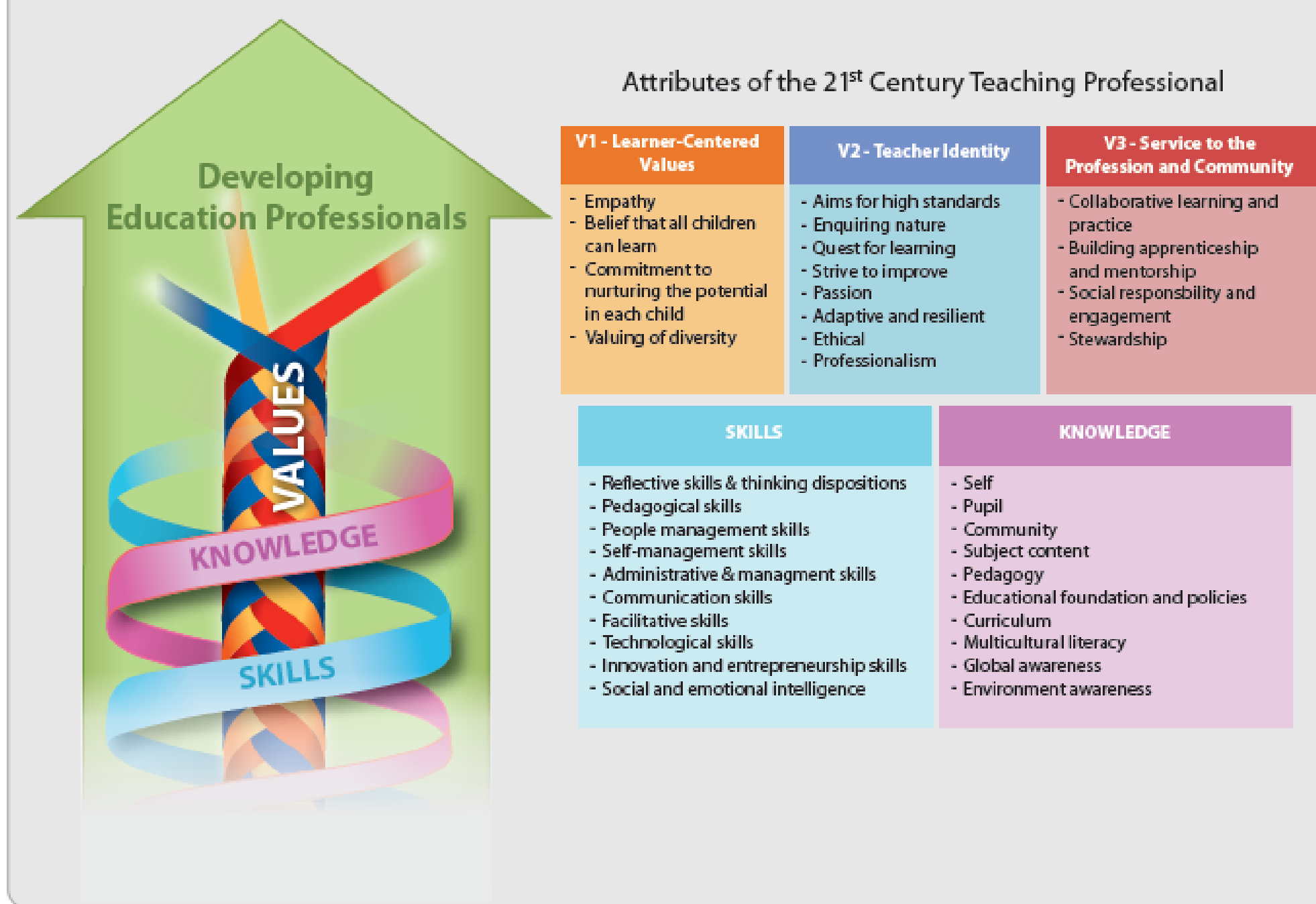


Hoger onderwijs voor iedereen?

- Voor welke (aankomende) studenten willen we betekenisvol zijn?
 - Motivatie (intrinsiek/extrinsiek)?
 - Kennis en vaardigheden (taal, rekenen, planningsvaardigheden, zelfdiscipline)
 - Potentie om eindniveau te halen?
 - Mensen die onze kernwaarden onderschrijven (aspireren)?
- Voor welke organisaties willen we betekenisvol zijn?
 - Interesse in aangaan van lange termijn dienstverbanden?
 - Bereid te co-creëren in de ontwikkeling van (mogelijke) medewerkers?
 - ?
- Wat willen we betekenen voor de wereld?
 - Opleider van mensen met arbeidmarktrelevante kennis en competenties?
 - Ontwikkelaar van waardenvolle mensen (*Bildung*) die waarde toevoegen voor organisaties en hun stakeholders?
 - Lokale community die bijdraagt aan het 'leren' van haar omgeving (gemeente, zorginstellingen, bedrijfsleven, etc.)
 - Wereldverbeteraar die bijdraagt aan het oplossen van de 'grand challenges' door onderzoek en samenwerking in projecten?

Verandering begint bij onszelf..





Stelling: de HBO-sector heeft te veel opleidingen

- Toelichting:
- De hogescholen zijn bezig met een majeure operatie om – een veel geuite wens van politiek en bedrijfsleven – de **herkenbaarheid** van het opleidingsaanbod te vergroten door het aantal bacheloropleidingen (ca. 65) te verminderen. In de plaats daarvan komen onderwijsorganisatorisch brede(re) opleidingen zoals ook door de [Verkeningscommissie Van Pernis](#) is geadviseerd.
- Ook heeft die verbreding tot doel HBO Techniek enerzijds aantrekkelijker te maken voor studenten en anderzijds de **responsiviteit** van hogescholen te vergroten om sneller te kunnen inspelen op de grote dynamiek in het (regionale) bedrijfsleven en in de kennisdomeinen.
- Om die responsiviteit te vergroten dient de **eigen programmeerruimte** van een hogeschool met name op regionaal niveau te worden vergroot. Niet door nieuwe (smalle) opleidingen te starten maar door brede opleidingen (met eigen profileringsdifferentiaties) te ontwikkelen en met het (regionale) werkveld vorm te geven.

Stelling: we willen te veel en worden steeds inflexibeler

- Hoe meer we afspreken en hoe meer we meten, hoe meer we ons moeten verantwoorden en hoe minder flexibel we worden.
- Voorbeelden van symptomen:
 - Beleidsbeloften
 - RCHOO-afspraken
 - Lijstjesmanie: de ziekte van vergelijken (sturen op NSE, keuzegids, etc.)



De beleidscascade..

- Een burger roept iets
- Een journalist pikt het op
- Een politicus vindt iets
- Een minister belooft beleid
- Een beleidsmaker maakt beleid
- Het beleid wordt vastgesteld (wet en regelgeving)
- Het beleid wordt geïmplementeerd



De beleidscascade: het multiplier effect

- Op basis van wijzigingen in wetgeving stelt de NVAO nieuwe criteria vast.
- De NVAO-criteria worden nader ingevuld door VBI's.
- VBI-handreikingen worden nader ingevuld door stafafdelingen van hogescholen.
- Handreikingen van de stafafdelingen worden nader ingevuld door curriculumcommissies en toetscommissies.
- Leerdoelen, rubrics en toetsmatrijzen worden opgesteld door docenten.
- Ingevulde beoordelingsformulieren worden gearhiveerd.
- Onvoldoende scripties worden bewaard en geregistreerd?



Stelling: onze steeds beter opgeleide docenten verdienen meer vertrouwen en regelruimte

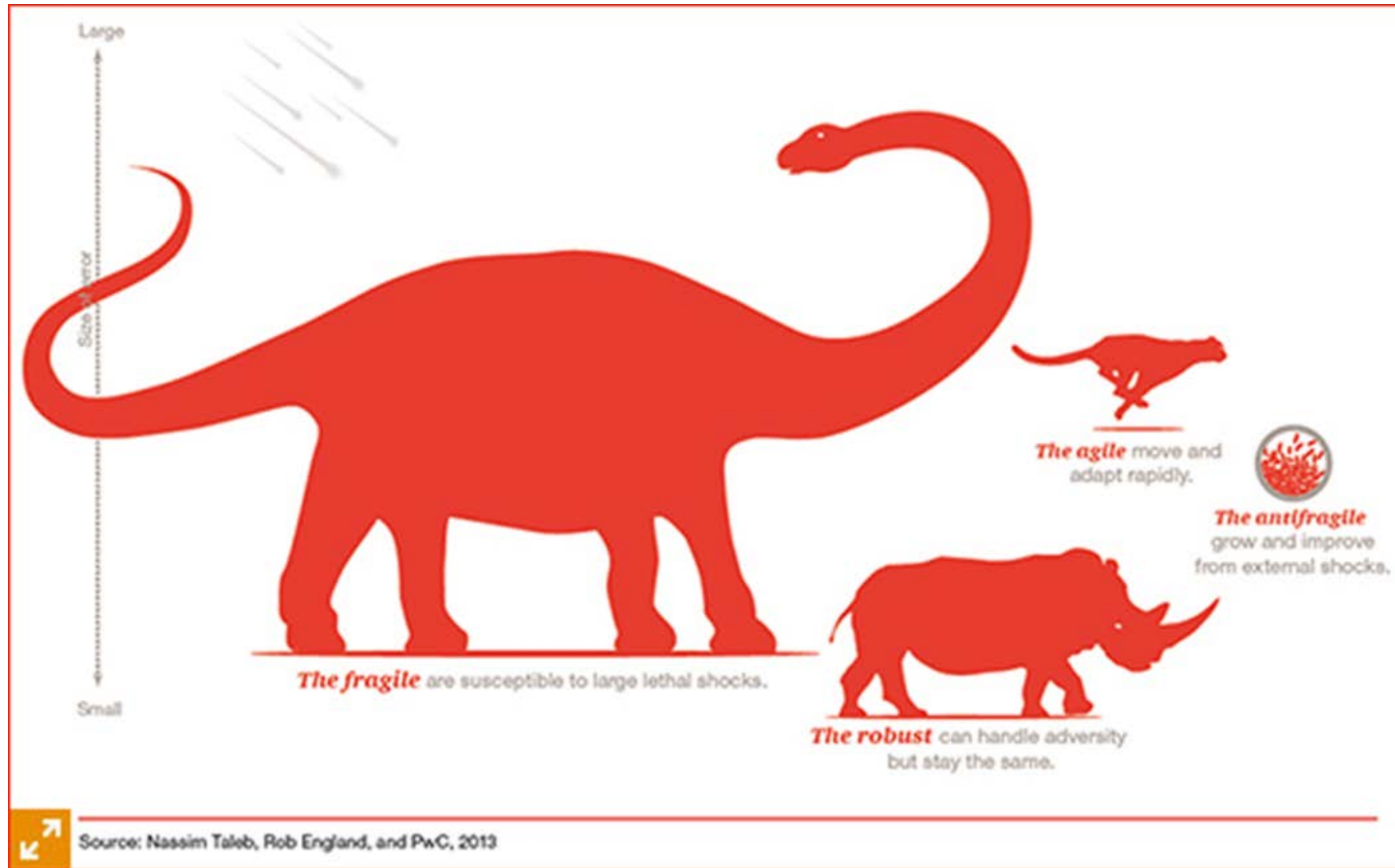


Cultuur: welke waarden zijn dominant?

- *Rock Values*
 - Consistentie
 - Transparantie
 - Betrouwbaarheid
 - Vergelijken van performance (benchmarks)
- *Whirlpool Values*
 - Keuzevrijheid
 - Diversiteit
 - Dynamisme
 - Spontaniteit
 - Autonomie

Charles Hampden Turner's dilemma space

En welke manier van organiseren past hierbij?



Stelling: toetsen op hoofdlijnen in plaats van details maakt de HBO'er niet minder beroepsbekwaam



Afscheid van de mandarijencultuur?

- De alleswetende docent?
- De dictatuur van de canon: een BOKS is niet alles.
- De dictatuur van de toetsmatrijs. Toetsen op een hoger abstractieniveau?
- Een afgestudeerde is geen 'standaardproduct'



CHINESE MANDARINS.

Voorlopige conclusies over de ontwikkeling van het HBO?



Can anyone here remember what
our core business is?

Van

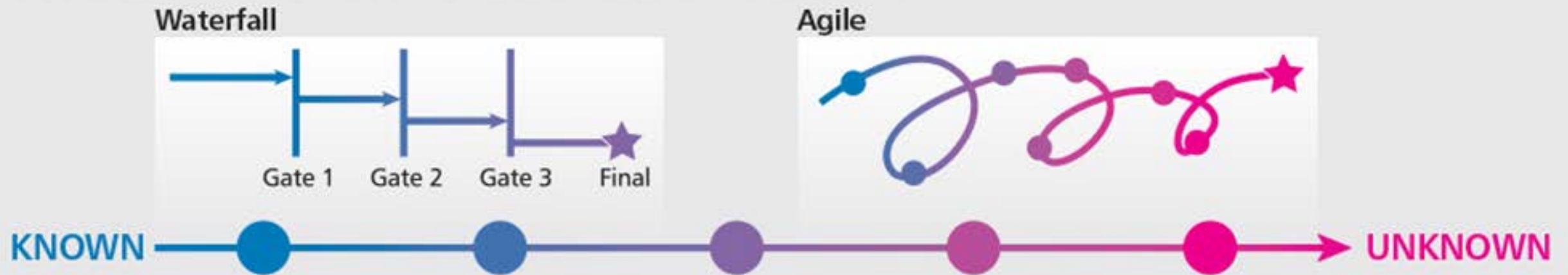
- Kennisinstituut
- Opleiding voor een vak
- Curriculum gestuurd
- Vakgebieden
- Faculteit
- Controle
- Toetsmatrijzen
- BOKS
- Kennis
- Lang cyclisch
- wantrouwen
- **Weten**

Naar

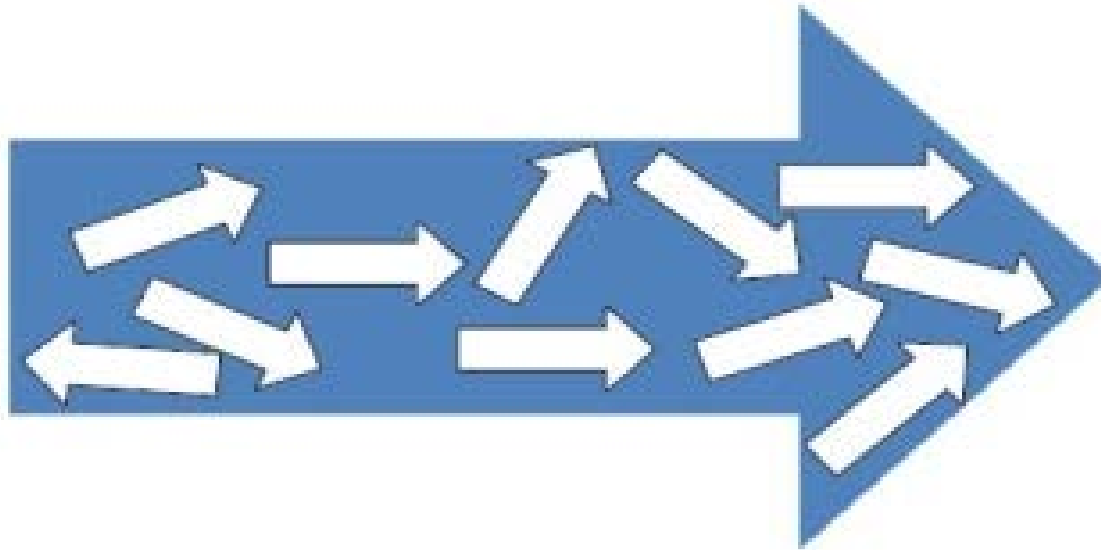
- Hogeschool
- Ontwikkeling voor het (werkzame) leven
- Leerling gestuurd
- Praktijkthema's
- Lerende gemeenschap
- Ruimte
- Learning outcomes
- Relevante vragen stellen
- Denken
- Kort cyclisch
- vertrouwen
- Niet weten

Niet weten en haar consequenties: over agility en ontwikkeling van het HBO

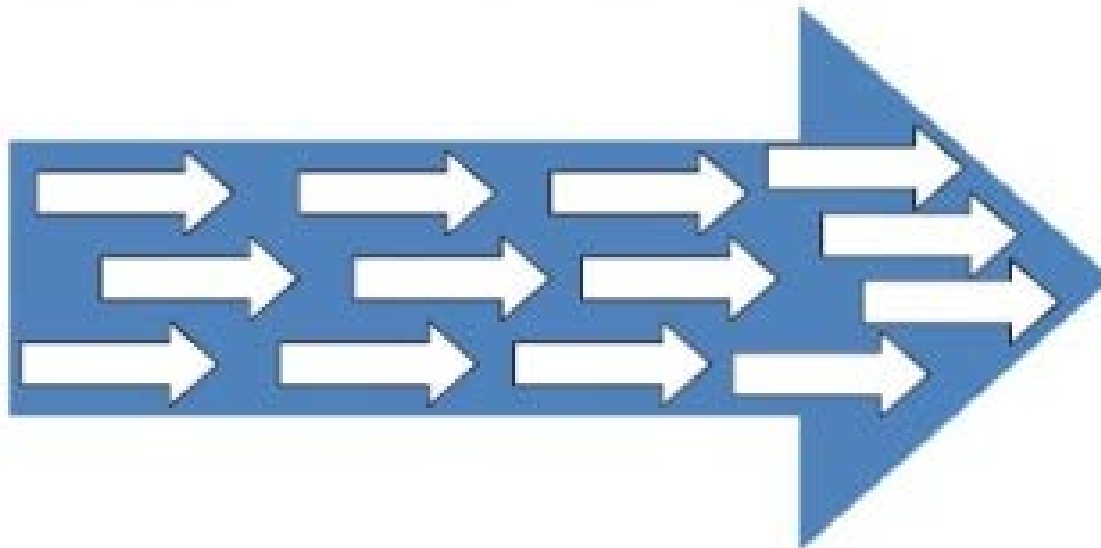
FIGURE 2: APPROACH VS. DEGREE OF CLARITY



Er is verschil..



'Agreement' ofwel overeenstemming.



'Alignment' ofwel uitlijning, het richten (van neuzen).

Succes is een keuze!

“Geef mij de moed om die dingen te aanvaarden, die ik niet kan veranderen;

Geef mij de kracht om die dingen te veranderen die ik moet veranderen;

Geef mij de wijsheid om het verschil te zien tussen die twee.”

- Franciscus van Assisi



Bedankt Bedankt Bedankt Bedankt
Bedankt Bedankt Bedankt Bedankt
Bedankt Bedankt Bedankt Bedankt
BEDANKT Bedankt BEDANKT Bedankt
Bedankt Bedankt Bedankt Bedankt
Bedankt BEDANKT Bedankt BEDANKT
Bedankt BEDANKT Bedankt BEDANKT
Bedankt Bedankt Bedankt Bedankt