

## **Verlag Themabijeenkomst Arbeidsmarktrelevantie in het HEO**

**Datum: 26 maart 2021**

### **Georganiseerd door:**

- Michaël van Straalen, voorzitter verkenningcommissie HEO
- Fred Feuerstake, directeur Hogeschool Rotterdam Business School, lid dagelijks bestuur sac HEO
- Paul Ganzeboom, dean International Business Hanze Hogeschool, voorzitter sectorraad HEO
- Annelies Messelink, strategisch beleidsadviseur Hogeschool Rotterdam Business School

### **Plenaire sessie**

#### **Opening door Paul Ganzeboom**

Paul schetst de omvang van de sector in aantallen studenten en de verhouding binnen het HBO als geheel. Hij licht het doel van sectorale verkenningen nader toe. Elke ongeveer zes jaar is er een sectorale verkenning gericht op een specifiek thema. Zo keek de vorige verkenning met name naar het kwantitatieve opleidingsaanbod wat ertoe leidde dat het aantal opleidingen daalde van 52 naar 30. De huidige verkenningcommissie richt zich meer op de kwalitatieve aspecten. Het gaat dan m.n. om de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Het doel van deze themabijeenkomst is zichtbaar te krijgen hoe de arbeidsmarkt van de toekomst eruit ziet en wat betekent dat voor de HEO opleidingen. Er zullen in dat licht keuzes gemaakt moeten worden.

Paul geeft na een korte introductie Harm van Lieshout, lector human capital Hanze Hogeschool, het woord voor zijn presentatie:

Hij geeft aan met zijn presentatie de gedachten te willen prikkelen en de toehoorders in kort tijdsbestek te willen meenemen in wat visie en begrippen. Gelet op het korte tijdsbestek zal de presentatie niet volledig zijn.

De kern waarvoor het onderwijs staat is: *Responsiviteit*. Het verandertempo wordt hoger en dat betekent dat er goed moet worden nagedacht over veerkracht, over grote verandering. Het vraagt een flexibele houding.

Juist omdat de buitenwereld, inclusief de politiek, zich vaak bedient van beelden die niet direct aansluiten op de huidige onderwijspraktijk en die van het bedrijfsleven is het goed om “fouten” te gaan voorkomen. Het helpt als oude reflexen kunnen worden vermeden:

Reflex 1. Mijn beroep verandert niet maar die van een ander wel (historische voorbeelden drukkerijen en Kodak worden hierbij gegeven)

Reflex 2. De wereld verandert steeds sneller, dus gaan we iedereen generiek opleiden (beter niet doen: als iedereen hetzelfde kan, is de waardering en de beloning lager)

Reflex 3. We kunnen alles wel plannen in onze maakbare wereld (maar dat verergert de mismatch evenzeer; voorbeeld varkenscyclus doet zich ook in beroepen voor)

We moeten dus een moderne blik krijgen op de responsiviteit. De voorspellende waarde van arbeidsmarktontwikkelingen is gering en net als het weer: Voor de korte termijn misschien goed, maar voor de

middellange termijn al erg onzeker. Het verandert doorlopend en laat zich niet vooraf sturen. Het blindstaren op macrodoelmatigheid is dan ook niet verstandig. We moeten altijd op korte termijn kunnen bijsturen. Daar zijn ook zeker mogelijkheden voor. Denk daarbij aan een bijvak, een minor, traineeships e.d. Dit zijn allemaal nuttige koppelingen naar tussentijds bijsturen.

Behalve responsiviteit wordt er nog meer gevraagd van de HEO opleidingen. We moeten met elkaar invulling geven aan het *maatschappelijk verdienvermogen*. HEO levert daarvoor de kennis en kunde en de specialismen die nodig zijn voor nieuwe verdienmodellen. Dat gebeurt in een complexe wereld die zich kenmerkt door grote nationale en internationale bewegingen. Er zijn grote maatschappelijke opgaven op het gebied van duurzaamheid, energietransitie, digitalisering, etc.

In deze context moeten bedrijven zichzelf ook opnieuw uitvinden. Als voorbeeld wordt een familiebedrijf in de bouw gegeven waar multidisciplinaire samenwerking noodzakelijk bleek om te kunnen overleven. Digitalisering was daarnaast ook nog een serieuze uitdaging voor het bedrijf. Specifieke kennis was nodig, maar telkens ook nadrukkelijk de integratie met andere kennisgebieden. Inhuren van externe expertise was duur en zat niet in de bedrijfscultuur. Een student van Human Resource Management heeft hulp kunnen bieden en via stage toegepast onderzoek uit kunnen voeren. Win-win voor beiden.

Misschien zijn deze trends en uitdagingen uitmondend in transities behoorlijk generiek, maar hoe en wanneer een bedrijf daarmee te maken krijgt verschilt enorm. Dat vraagt naast een generieke aanpak nadrukkelijk vormen van maatwerk, en in het verlengde daarvan ook van het onderwijs. Van het onderwijs wordt gevraagd vakkennis en beroepspraktijk te combineren, 21st century skills aan te brengen en kennis en kunde over de grenzen van de opleiding toe te voegen. Een belangrijk deel van de kennisvergaring zal in LLO trajecten kunnen plaatsvinden.

## **Breakout-sessies**

Verlaglegging: Paul Ganzeboom, Fred Feuerstake, Asha Dijkstra, Annelies Messelink en Melissa Keizer.

### Breakout 1: De arbeidsmarkt post-corona

*Kernvraag: Op welke blijvende arbeidsmarktontwikkelingen en economische impact van de coronacrisis moeten we studenten voorbereiden? Zien we daarin regionale verschillen of zwartepunten?*

Voorspellingen doen over de toekomst zijn complex. Zeker nu er vanwege de Covid-pandemie een situatie is ontstaan waar eerder geen sprake van was. De verwachting is evenwel dat arbeidsmarkt vraagstukken anders worden. Flexibilisering van kantoorhoudende bedrijven zullen bijvoorbeeld teruggevonden worden in de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt als geheel zal nog krappere worden. Werk gaat veranderen en mensen moeten meer multi-inzetbaar worden. Misschien zelfs zo vergaand dat er deelfuncties ontstaan binnen bedrijven en tussen bedrijven. Job-carving wordt de toekomst. De kwantitatieve arbeidsvraag heeft een nieuwe kwalitatieve component. HEO opleidingen zijn bij uitstek geschikt om dit vorm te geven.

Het tempo waarin de veranderingen in de arbeidsmarkt zich voltrekken is onderscheidend per bedrijf en er ligt daarbij een relatie naar bedrijfsomvang. Het wordt een uitdaging voor het onderwijs deze veranderingen maximaal in de opleidingen een plaats te geven. Dit vraagt meer flexibiliteit. Feitelijk zal het HEO harmonisch moeten meebewegen met de arbeidsmarktontwikkelingen zonder dat er een faseverschil ontstaat.

De verwachting is uitgesproken dat het verschil tussen werken en studeren kleiner wordt. De laatste periode van de studie kan beter een hybride vorm zijn waarbij er ook gewerkt wordt. Dat biedt voordelen voor de student en voor de onderneming. Nieuwe flexibiliseringsprogramma's zijn daarbij gewenst. Bedrijven kijken

niet zo naar opleiding x of y. Bedrijven zoeken mensen die gevoel hebben voor de functie, gemotiveerd zijn. Ze kijken hoe snel neemt iemand de materie op kan nemen.

De verwachting wordt uitgesproken dat LLO een blijvende factor is waarbij het HEO kleinere meer flexibele (delen van) opleidingen moet aanbieden met een korte doorlooptijd.

#### Breakout 2: De toekomstbestendige organisatie

*Kernvraag: Wat zijn de grootste ontwikkelingen waarmee organisaties en bedrijven worden geconfronteerd en hoe vertalen die ontwikkelingen zich naar het gewenste profiel van werknemers?*

Grote uitdagingen dienen zich aan binnen de arbeidsmarkt vanwege veranderingen binnen organisaties. Dat zijn, en dat zal in de toekomst verder toenemen, ontwikkelingen op het gebied van anders kijken naar profit, digitalisering, ethiek, privacy, responsibility, big data, data analytics etc. Er ligt een uitdaging voor het HEO om deze ontwikkelingen een plek te geven en te zorgen dat ook hier invulling aan inclusie gegeven wordt. Iedereen moet kunnen meedoen. Dat vraagt het nodige van de bestaande opleidingen.

De vraag dient zich aan wie of wat eigenlijk stuurt binnen organisaties. Is dat de directie of zijn dat mensen op een hoofdkantoor buiten de landsgrenzen. De organisaties worden meer en meer onderdeel van een globale ontwikkeling waarbij zeggenschap zomaar verder weg kan komen te liggen. Studenten moeten goed in deze ontwikkeling worden meegenomen om een plek binnen alle typen organisaties, klein en groot, te kunnen innemen.

Als bedreigend voor de ontwikkeling die ingezet is, worden de silo's binnen het onderwijs en het bedrijfsleven genoemd. Hoe verbind je silo's en krijg je de mensen allemaal mee? In het onderwijs wordt nog onvoldoende beseft wat het feitelijke doel van het opleiden is en silo's moeten worden afgebroken. Lastig is dat organisaties ook niet zonder silo's gebouwd zijn. Een student kan dus in een silo organisatie binnenstappen. De afgestudeerde moet daarop zijn voorbereid, want afgestudeerden hebben een belangrijke rol om bedrijven/organisaties te triggeren en nieuwe aanpakken te initiëren. Snel leren, snel schakelen, studenten moeten dat kunnen.

#### Breakout 3: De toekomstbestendige student

*Kernvraag: Wat moeten studenten meekrijgen in hun rugzak, om relevant te zijn en blijven voor de arbeidsmarkt van de toekomst (niveau, ervaring, houding, vaardigheden, kennis)?*

Er wordt een mismatch in perspectief gesignaleerd. De maatschappij zit te wachten op de mensen die waarde gaan toevoegen aan de samenleving, terwijl jonge mensen de maatschappij zien als een context waarin zij zich kunnen gaan ontwikkelen. En mogelijk ontbreekt zelfs de (intrinsieke) motivatie om zelf verandering te gaan brengen. De gedachte hoe rond ik zo snel mogelijk de opleiding af en ga ik geld verdienen is vaak leidend. Op zich is daar niets mis mee, maar HEO studenten kunnen en zullen betrokken gaan worden bij alle ontwikkelingen in de (directe) werkomgeving. Daar past een onderzoekende en nieuwsgierige houding bij. Groei van deze basishouding zal onderdeel moeten worden van de opleiding. HEO moet we ambitieus worden: HEO leidt jonge mensen op om dingen in de bedrijven te gaan veranderen.

Het is dan nog steeds de vraag of het deze doelstelling echt in praktijk wordt gebracht in de werkomgeving. Wordt de persoon ook gelukkig van wat hij/zij doet, draagt hij/zij echt bij aan de verandering. De suggestie wordt gedaan principieel een blijvende relatie te houden met de student. Een leven lang verbonden met de onderwijsinstelling. Dit vraagt ook een andere houding van de politiek en de maatschappij als geheel: We moeten als samenleving gaan faciliteren dat mensen zich blijvend (kunnen) scholen.

#### Breakout 4: Een toekomstbestendig curriculum

*Kernvraag: Hoe kunnen het bedrijfsleven, overheden en onderwijsinstellingen gezamenlijk studenten en professionals opleiden voor een diffuse en alsmaar veranderende arbeidsmarkt?*

Transities gaan snel, en een leven lang ontwikkelen is cruciaal. Onderwijs en bedrijfsleven moet meer integreren (m.n. ook in de regio). Iedereen heeft wel een vak(gebied) nodig, maar een bredere kijk op de werken, de regio, de wereld is noodzakelijk. Dat betekent dat in het curriculum plaats moet zijn voor het opbouwen van skills, van vaardigheden. Het bedrijfsleven mag daarbij niet ontbreken. Ook zij dragen een belangrijke verantwoordelijkheid om het curriculum passend te krijgen.

Het HEO moet veranderen. Statische vakken passen niet meer op de behoefte en er zal minder in vaste vormen moeten worden gedacht. Het gaat er niet meer om dat er geleerd wordt met een applicatie te werken, maar dat er geleerd wordt hoe een applicatie werkt zodat andere applicaties in het werkende leven snel kunnen worden doorgrond en eigen gemaakt.

Er moet aan studenten goed worden uitgelegd en besproken wat het doel van een (deel van de) opleiding is en hoe dit past in het grotere geheel (zoals bijdrage aan maatschappelijke opgaven). Bekend moet zijn wat het (deel van de) opleiding meebrengt voor de toekomstige taken, verantwoordelijkheden en rollen.

Het curriculum moet een breed fundament kennen om oplossingsgericht en strategisch te kunnen denken. Dat kan niet zonder samenwerking tussen opleidingen. Cross overs goed inrichten versterkt het curriculum en de kansen van studenten op de arbeidsmarkt. Hiervoor moeten mogelijkheden worden gecreëerd. Dat is nu nog complex. We hebben te maken met wet- en regelgeving die deze ontwikkeling soms lastig maken.

Een discrepantie zal ieder geval moeten worden opgelost: er is een breed gedragen wens om te komen tot flexibiliteit in het curriculum: het (meer) open curriculum en dat verdraagt zich nog niet goed met de accreditatie en interne afspraken (OER).

#### Breakout 5: Relevant en impactvol onderwijs

*Kernvraag: Hoe kunnen we het beeld van de economische professional verbeteren en hun relevantie beter zichtbaar maken?*

Onderwijs is pas relevant en impactvol wanneer afgestudeerden een beeld in de arbeidsmarkt kunnen etaleren wat daarmee in overeenstemming is. HEO studenten komen -zo blijkt uit onderzoek- prima op hun plek en weten hun vleugels binnen organisaties uit te slaan. Het ontbreekt evenwel aan zichtbaarheid en daarmee aan beeldvorming. De sector wordt niet als een geheel herkend. Toch heeft de HEO afgestudeerde veelal wel een gemeenschappelijke set van kennisvelden, houdingsaspecten en vaardigheden, maar ook verschillende, al naar gelang de aard van de opleiding of de werksoort. De mix daartussen moet nu opnieuw gedefinieerd worden. De gemeenschappelijke set moet herijkt worden (meer circulair, meer duurzaam, niet louter financieel, maar meer gericht op de brede impact van producten en diensten) en sommige specifieke kwaliteiten, die nu in de ene of andere opleiding opgesloten zitten, moeten gemeenschappelijker worden (dienstbaarheid, data-analyse, AI, ondernemerschap).

Hier ligt een uitdaging voor het HEO. Aangezien de sector zo breed is dat niet van een standaard beroepsprofiel kan worden uitgegaan, moet het HEO zich richten op de kwaliteit van het onderwijs. Dat kan het beste door een benadering gericht op ontkokeren en grensontkennend samenwerken. Het onderwijs houdt nu nog te veel vast aan de verzuiling en opleidingen nemen onderling te weinig het goede van elkaar over. HEO is dienstbaar aan de toekomst van de student door onderwijs als cafetaria model aan te bieden. Het gaat daarbij ook om het cultiveren van karaktereigenschappen van personen. De student moet naast kennis en kunde nadrukkelijk algemene vaardigheden meekrijgen, zoals flexibiliteit en (zo blijkt wel uit de huidige situatie met Covid) leren leiding geven op afstand, maar ook stakeholdersmanagement (mensen en organisatie verbinden zich op nieuwe wijzen en vraagt om andere (bijvoorbeeld retorische) vaardigheden), service mentality en digivaardigheid (waaronder blockchain mogelijkheden en data analytics) is relevant. Dit alles kan niet zonder een goede invulling van LLO aanbod.

De impact en relevantie verbeteren kan niet zonder snoeien in de HEO-opleidingen. Er zijn nu eenmaal (old school) kenmerken die belemmerend werken; het is bij vernieuwing belangrijk dat er niet alleen nieuwe nuttigheden in de opleidingen komen, maar dat er ook bestaande onderwerpen vervallen.