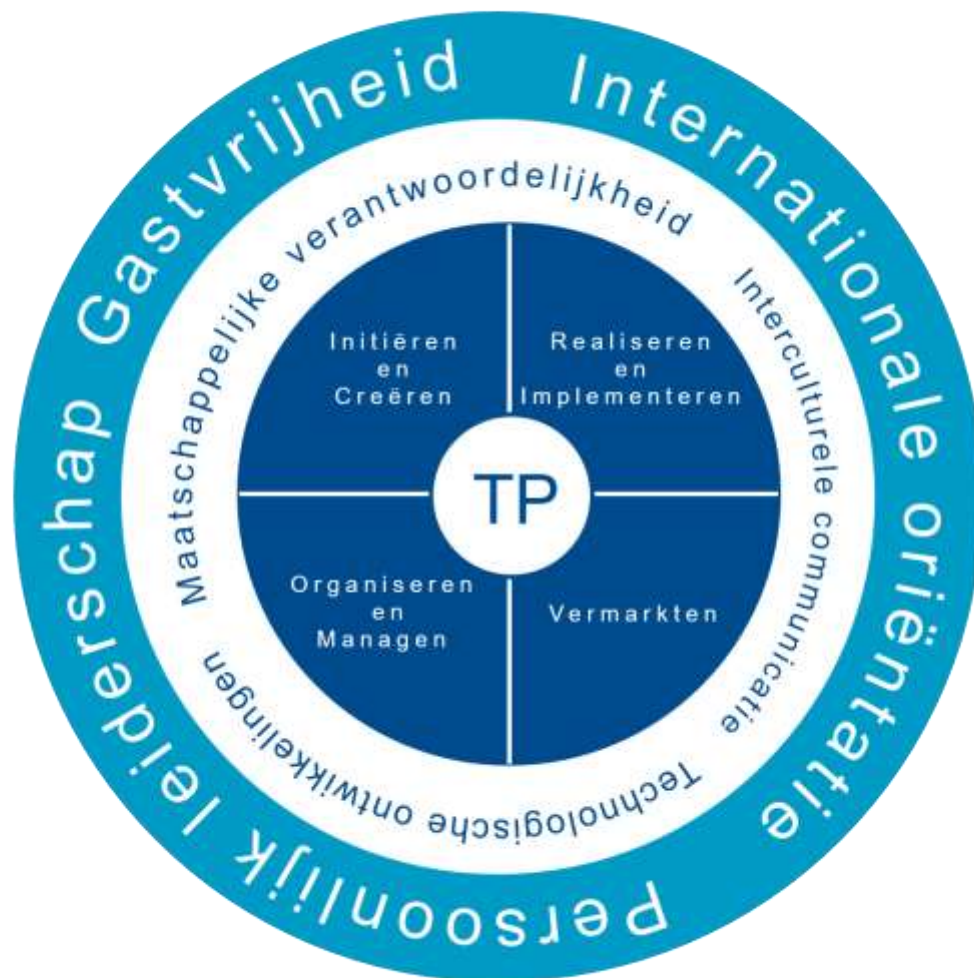


Landelijk opleidingsprofiel 2018

Tourism Management



COLOFON

Croho titel	Tourism Management
Croho nummer	35524
Datum van aanlevering	juli 2018
Vastgesteld	14 september 2018
Opleidingsoverleg/domeinoverleg	Landelijk opleidingsoverleg Tourism Management (LOTM)
Contactpersoon	Voorzitter LOTM: Carmencita Boekhoudt (Inholland)
Externe validatie	Vorgelegd aan de leden van alle werkveldcommissies van de LOTM-opleidingen (voorjaar 2018) Literatuuronderzoek en deskresearch
Betrokken hogescholen	De opleidingen Tourism Management in Nederland: Breda University of Applied Sciences Hogeschool Saxion Inholland University of Applied Sciences NHL Stenden Hogeschool HZ University of Applied Sciences LOI Hogeschool Tio University of Applied Sciences

De totstandkoming van dit opleidingsprofiel is begeleid door Tineke Ras Marees, Bureau TRM, Leiden

De gastvrijheidseconomie is een zeer dynamische, groeiende sector. Een fantastische en uitdagende sector dus om in werkzaam te zijn! Ik licht dit nader toe.

De World Travel and Tourism Council voorziet een voortzetting van de huidige groei van het aandeel toerisme in het BBP wereldwijd tot boven de 10%. Dat betekent dat in 2027 één op de tien banen wereldwijd voortkomt uit toerisme. Toerisme is daarmee de grootste economische sector ter wereld. We zien deze wereldwijde groeiontwikkeling ook terug in Nederland. Het aantal internationale aankomsten in Nederland neemt jaarlijks toe en de verwachting is dat deze groei ook de komende jaren doorzet. De gastvrijheidseconomie fungeert veelal als katalysator voor de ontwikkeling van steden en gebieden. Blurring wordt meer en meer zichtbaar, waarbij gastvrijheidsconcepten nadrukkelijker aanwezig zijn in het dagelijks beeld en zich verweven met retail, gezondheid en sport. Daarbij komen nieuwe branchevreemde spelers met 'deelconcepten' op de markt, aangewakkerd door een verdergaande digitalisering van de samenleving. De potenties voor de sector zijn enorm, maar ook de complexiteit neemt toe. De groei van toerisme leidt op een aantal locaties tot een onbalans in economisch versus maatschappelijk rendement. De klimaatdoelen die de wereld zich in Parijs heeft gesteld, vereisen ook dat de gastvrijheidssector verandert. "De wereld gaat 180 graden kantelen", klonk het dan ook tijdens een van de Masterclasses op de Vakantiebeurs 2018.

De snelle ontwikkelingen vragen om flexibiliteit en beweeglijke organisaties. De arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen veranderen, waarbij rollen in plaats van functies belangrijk worden. De toenemende complexiteit en verwevenheid, nieuwe uitdagingen en veranderende spelregels op mondiaal niveau, vereisen dat de Tourism Professional bereid en toegerust is om zich aan te passen. De complexiteit en verwevenheid vergen politiek sensitief handelen, waarbij de juiste balans tussen economisch en maatschappelijk rendement centraal komt te staan. De Tourism Professional die de juiste kennis, vaardigheden en attitude ontwikkelt om deze uitdagingen aan te gaan, is van grote waarde voor deze belangrijke sector.

Ik ben ervan overtuigd dat met dit nieuwe beroepsopleidingsprofiel, de aanstaande Tourism Professionals in staat zijn om een belangrijke bijdrage te leveren aan het verder professionaliseren van de gastvrijheidssector.

Menno Stokman
Directeur Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH)¹

¹ CELTH is het Centre of Expertise, waarin diverse opleidingen in het gastvrijheidsonderwijs samenwerken met als doel om samen met de markt, kennis en inzichten te ontwikkelen op actuele uitdagingen.

INHOUDSOPGAVE

Colofon	
Voorwoord - De Tourism Professional	
Inhoudsopgave	
Een nieuw Landelijk Opleidingsprofiel Tourism Management	3
Hoofdstuk 1 - Het werkveld	4
1.1 Kenschets van het werkveld	4
1.2 Karakterschets van de tourism professional	7
1.3 Ontwikkelingen	8
1.4 De betekenis van de ontwikkelingen voor kerntaken en professional	14
Hoofdstuk 2 - De heo-standaard	18
Hoofdstuk 3 - De tourism professional van de toekomst	20
3.1 De kerntaken in een model	20
3.2 De kerntaken	22
3.3 Doel van de opleiding	29
3.4 NLQF en Dublin descriptoren	29
Verantwoording	30
Vertegenwoordigers opleidingen binnen het LOTM	30
Branche- en beroepsvertegenwoordigers van de hogescholen	31
Bronnen	33
Bijlagen	35
Bijlage A - Functies alumni hogescholen Tourism Management	36
Bijlage B - Heo-standaard	37
Bijlage C - Uitwerking kennisdomeinen	41
Bijlage D - Tabel vergelijking NLQF-niveaus 5-8 met Dublin descriptoren	42

Dit Landelijk OpleidingsProfiel (LOP) vervangt het BeroepsOpleidingsProfiel (BOP) uit 2009 inclusief de herziene versie uit 2014. Een nieuw profiel is om drie redenen gewenst.

Ten eerste gaan de ontwikkelingen binnen de sector snel en hoewel de opleidingen altijd de actualiteit binnen het eigen curriculum bewaken, maken de vele veranderingen een actualisering van het opleidingsprofiel noodzakelijk.

Ten tweede is de BBA-standaard waarop de voorgaande BOP's gebaseerd waren, in 2011 vervangen door de zogenaamde heo-standaard. Dit is een gemeenschappelijke kwaliteitsstandaard voor het hoger economisch onderwijs (heo) met als doel het borgen van de kwaliteit van de economische sector als geheel. De heo-standaard maakt nu deel uit van dit LOP.

Ten derde heeft de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen in april 2016 ingestemd met een voorstel tot herordering van de heo-bacheloropleidingen. Hierdoor is het aantal heo-bacheloropleidingen teruggebracht van 50 naar 30. Vanaf 1 september 2018 vormen deze 30 opleidingen het heo. Het streven was daarbij dat alle samengevoegde opleidingen per september 2018 een nieuwe LOP hebben, waarmee de conversie dan afgerond is.

Behalve op inhoud wijkt dit LOP ook in onderwijsconcept af van het voorgaande BOP. De competenties die in het BOP nog een belangrijke rol speelden, zijn op basis van de heo-standaard vervangen door leeruitkomsten en leerresultaten.

Werkwijze en leeswijzer

In oktober 2017 zijn we binnen het Landelijk overleg Tourism Management (LOTM) gestart met het schrijven van het nieuwe beroepsprofiel. We hebben een onderzoek uitgevoerd naar alle veranderingen en trends binnen de gastvrijheidsindustrie. Die bevindingen bespreken wij uitgebreid in hoofdstuk 1, na de schets van het werkveld en het beroep. We introduceren daarbij de naam **'tourism professional'**. We spreken nadrukkelijk liever van professional dan van 'manager'.

In hoofdstuk 2 geven wij onze eigen invulling aan de heo-standaard. Waar de heo-standaard bedoeld is voor alle 30 bacheloropleidingen, hebben wij elementen toegevoegd die voor de tourism professional onontbeerlijk zijn.

Hoofdstuk 1 en 2 leiden uiteindelijk naar de invulling van het nieuwe opleidingsprofiel zoals de zeven aan het LOTM deelnemende hogescholen dat gaan uitvoeren. We introduceren daarbij een nieuw model dat visualiseert hoe de tourism professional van de toekomst zich staande moet houden tussen kerntaken binnen de driehoek van maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethische principes, interculturele communicatie en technologische ontwikkelingen. Ook houdingsaspecten krijgen aandacht: gastvrij, c.q. klant- en gastgericht, persoonlijk leiderschap en een nieuwsgierige open houding.



In dit hoofdstuk schetsen wij het toeristische werkveld, de functies binnen dit werkveld en de trends en ontwikkelingen.

1.1 KENSCHETS VAN HET WERKVELD

Toerisme is een breed begrip dat bovendien in ieder land anders gedefinieerd wordt. Internationaal geaccepteerd is de algemene definitie van United Nations World Tourism Organization (UNWTO)²:

"Tourism comprises the activities of persons traveling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes."

In Nederland hanteert het Centraal Bureau van de Statistiek (CBS)³:

"De activiteiten van personen die reizen naar en verblijven op plaatsen buiten hun normale omgeving, voor niet langer dan een (aaneengesloten) jaar, om redenen van vrijetijdsbesteding, zaken en andere doeleinden die niet zijn verbonden met het uitoefenen van activiteiten die worden beloond vanuit de plaats die wordt bezocht."

Het CBS vult daarbij aan:

"Elk land vult het anders in met frequentie/tijd en/of afstandscriteria. In Nederland hanteert het CBS twee criteria waaraan samen voldaan moet zijn:

- 1) bezoeken die langer duren dan twee uur en die*
- 2) gedaan zijn vanuit een recreatief toeristisch of zakelijk toeristisch motief zijn bezoeken buiten de normale omgeving en dus toeristisch.*

De normale omgeving van een persoon is de directe nabijheid van zijn of haar huis en plaats van werk of studie en andere plaatsen die regelmatig worden bezocht. Buitenlanders die in Nederland komen werken en betaald worden door mensen, organisaties of bedrijven in Nederland tellen dus niet mee als toerist. Zakelijke reizigers op dienstreis of congres tellen wel mee. Binnenlandse reizigers die forensen, vracht vervoeren, of als verkoper reizen tellen niet mee.

Verder kunnen eendaagse (of dag-) en meerdaagse toeristen worden onderscheiden."

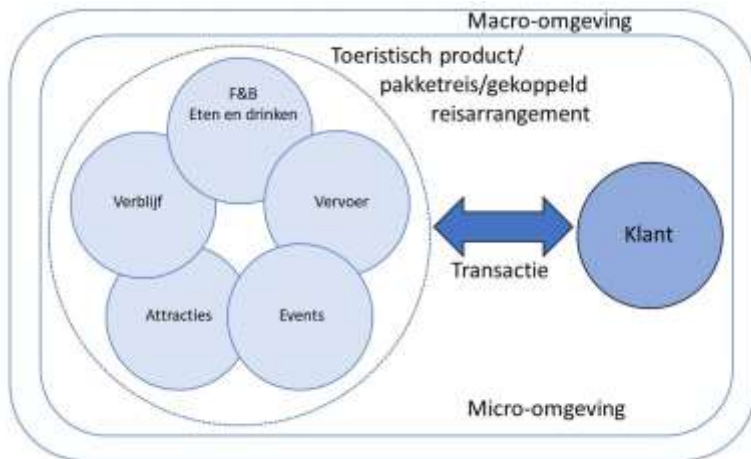
Uit deze definitie met toelichting valt af te leiden dat de toerist:

- een bepaalde bestemming als doel heeft; hiervoor is het nodig de motivatie van de toerist te kennen
- naar een bepaalde bestemming reist met een vervoermiddel
- een toeristische tocht onderneemt met een maximale duur van een jaar, de minimale duur is een dag (dagtoerisme)
- naar een bestemming gaat buiten de woonomgeving
- buiten de eigen woning verblijft in (toeristische of zakelijke) accommodatie, met een nader globaal onderscheid in binnenland en buitenland
- vrijetijdsactiviteiten onderneemt of zakelijke doeleinden nastreeft.

Uit de omschrijving blijkt al dat toerisme een relatie heeft met veel andere actoren uit sectoren die we deels tot de toeristische branche kunnen rekenen, maar daar ook deels buiten liggen, zoals de transportsector. Elk dragen zij bij tot het 'toeristisch product'. Mede hierdoor kunnen we binnen toerisme een grote diversiteit aan functies onderscheiden. Figuur 1 maakt de relatie tussen verschillende sectoren duidelijk.

² Definitie UNWTO: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_80e.pdf

³ Definitie CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=t#id=toerisme>



Figuur 1. De relatie tussen verschillende sectoren met toerisme en de klant die het product aanschaft.

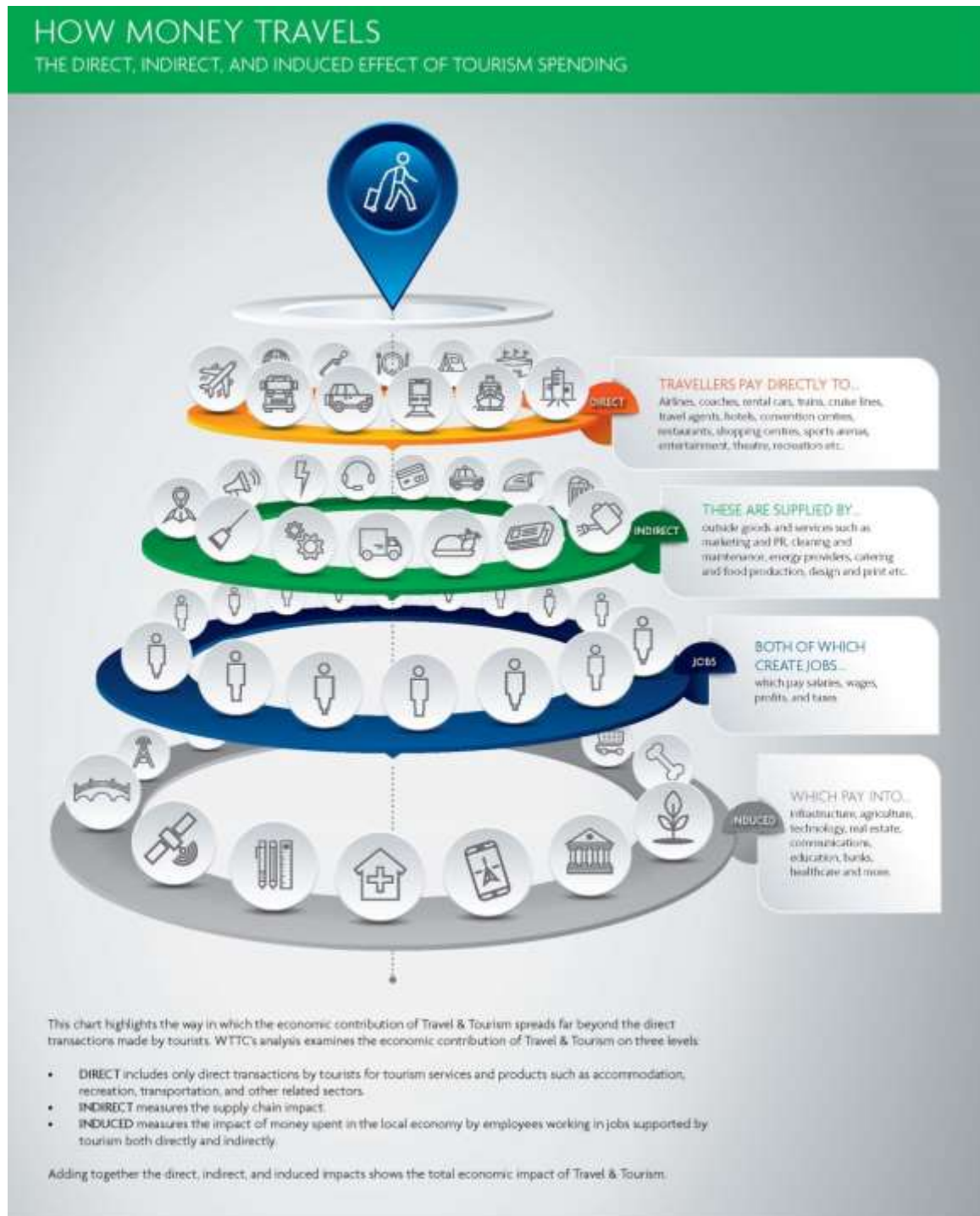
De grote diversiteit aan functie blijkt ook uit het onderzoek dat wij uitvoerden onder alumni van de hogescholen Tourism Management. In de infographic (figuur 2) zijn de resultaten verwerkt en is zichtbaar in welke sectoren afgestudeerden terecht zijn gekomen. In bijlage A staat een overzicht van de functies die de alumni nu bekleden.



Figuur 2. Overzicht van de sectoren waar afgestudeerden van de hogescholen Tourism Management een baan hebben gevonden.

Doordat zoals hiervoor aangegeven, het toeristisch product uit verschillende soorten componenten bestaat, is de betrokkenheid van verschillende, ook niet typisch toeristische sectoren onvermijdelijk. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in statistische gegevens van het CBS: het CBS betreft voor de werkgelegenheids-cijfers en andere statistieken over toerisme banen in horeca, luchtvaart, reisorganisaties, reisbemiddelings-bureaus, kunst, cultuur en overige banen, zoals in detailhandel, openbaar vervoer en taxibranche.

Figuur 3 maakt duidelijk wat de impact kan zijn van een enkele toerist. De bestedingen van toeristen dragen wereldwijd bij aan de economie, waardoor de sector voor veel landen belangrijk is.



Figuur 3. Deze afbeelding laat de impact van toerisme zien op economie in het algemeen en werkgelegenheid in het bijzonder. (Bron: Global Economic Impact & Issues 2017, WTTC).

Een specifieke groep die naast de hiervoor genoemde sectoren bijdraagt aan het ontwikkelen van en het beheer van het toeristisch product, zijn rijksoverheden, provinciale en regionale overheden, gemeentelijke beleid en non-profitorganisaties, zoals toeristische promotieorganisaties en natuurterreinbeheerders. Het door deze organisaties ontwikkelde en uitgevoerde beleid moet afgestemd zijn op ander beleid en/of wet- en regelgeving, gebiedsgericht zijn, rekening houden met duurzaamheid en stakeholders.

Beleidsmedewerkers krijgen daarnaast met aanpalende sectoren te maken, bijvoorbeeld natuur, cultureel erfgoed en horecavoorzieningen. Het wisselende politieke landschap vraagt daarbij om politieke voelsprietten.

De opleiding Tourism Management leidt op voor alle functies binnen het hiervoor geschetste toeristisch werkveld. De functienaam 'manager toerisme' bestaat echter als zodanig niet, liever spreken we binnen het LOTM daarom van de **tourism professional**, een verzamelnaam voor alle functies waarvoor de opleidingen studenten opleiden.

1.2 KARAKTERSCHETS VAN DE TOURISM PROFESSIONAL

Een tourism professional draagt als medewerker van een organisatie of als ondernemer bij aan het mogelijk maken en faciliteren van toerisme. Dat vraagt om specifieke kennis en vaardigheden, en een open en proactieve houding. De tourism professional is nieuwsgierig, breed georiënteerd, vernieuwend en kan leiding geven; de wensen van de consument of opdrachtgever staan centraal, waarbij gastvrijheid en servicegerichtheid hoog in het vaandel staan.

In een snel veranderende wereld is de tourism professional in staat nieuwe technologieën, commercieel en maatschappelijk verantwoord (duurzaam), toe te passen op toeristische producten en diensten. (Inter)nationaal samenwerken over de grenzen van de eigen sector heen, met respect voor de van de eigen cultuur afwijkende culturen binnen organisaties en/of landen is daarbij vanzelfsprekend.

DE CONSUMENT

De motieven van een toerist en/of een zakelijke reiziger blijven ook in de nabije toekomst onveranderd. Voor de toerist zijn dat onder andere klimaat, landschap, erfgoed/cultuur, familie, entertainment, evenementen, gezondheid (wellness), outdoor activiteiten en andere vormen van vermaak. De toerist is daarbij altijd op zoek naar belevingswaarde. Voor een georganiseerd zakelijk bezoek zijn dat (externe) zakelijke bijeenkomsten, incentives, congressen of beurzen (afgekort tot MICE, meetings, incentives, conventions and exhibitions). De individuele zakenreiziger komt voor een bezoek aan een vestiging of hoofdkantoor, of voor een opleiding/training. (NBTC, 2014, Onderzoek inkomend toerisme).

De consument stelt bij reis en verblijf onder andere eisen aan veiligheid en zekerheid, gemak, bereikbaarheid en betaalbaarheid. Met name veiligheid en zekerheid (safety & security) spelen daarbij een steeds grotere rol.

Om in deze context goed te kunnen functioneren doorgrondt de tourism professional de kenmerken of het profiel van de consument, en heeft hij of zij kennis van het product en de keten, van commercie, en van de betekenis en de effecten van toerisme voor een bestemming. De verwevenheid met gezondheid, welzijn, cultuur en de bestemming vraagt om **een integrale kijk** van de tourism professional.

De tourism professional staat bovendien voor de uitdaging om in een snel veranderende (digitale) wereld aansluiting te behouden bij de wens van de consument met behulp van alle nieuwe mogelijkheden en inzichten. (Een schets van de ontwikkelingen staat in paragraaf 1.3.)

HET PRODUCT

Het toeristisch product is een belevingsproduct met een samengesteld karakter waarbij een groot aantal actoren/stakeholders een rol speelt. Niet op de laatste plaats de consument zelf: de vraag van de consument bepaalt het (op maat uitgewerkte) aanbod. Duurzame en ethisch verantwoorde ontwikkeling van dat aanbod is daarbij inmiddels een voorwaarde. Het gebruik van culturele en natuurlijke bronnen als onderdeel van een toeristisch product vraagt daarom altijd om zorgvuldigheid.

Voor de tourism professional betekent dit maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en ethisch handelen, adequaat inspelen op steeds veranderende consumentenvragen en wijzigend consumentengedrag, kennis hebben van vrijetijdsbelevingen (experience management) en deze kunnen creëren dan wel aanpassen, en samenwerken om tot optimale producten en diensten te komen.

BCD Travel publiceerde naar aanleiding van het onderzoek '2018: what business travelers can look forward to' de volgende trends:

- het gebruik van applicaties blijft toenemen, waardoor de zakenreiziger veilig(er) is, veilig geld kan uitgeven, tevreden is over de reis en zich betrokken voelt bij het zakenreisbureau
- virtuele betalingen en virtuele vergaderingen worden steeds meer geaccepteerd
- het verschil tussen toeristisch reizen en zakenreizen vervaagt steeds meer (Bleisure travel: de zakenreiziger combineert steeds meer de zakenreis met ontspanning)
- de zakenreiziger wil continu verbonden zijn; wifi in vliegtuigen wordt onontbeerlijk
- de (hogesnelheids)trein wordt een steeds meer geaccepteerd alternatief voor de vliegtreis.

1.2.1 KERNTAKEN

In de voorgaande beroepsprofielen waren de taken van een tourism professional vervat in de opleidingsspecifieke competenties 9 (Balanceren tussen People, Planet en Profit) en 10 (Initiëren, creëren en vermarkten van producten en diensten). Met name competentie 10 gaf aan met welke taken de tourism professional zich bezighoudt, waarbij competentie 9, duurzaam ondernemen, een rode draad is door alle werkzaamheden. Deze twee competenties zijn dan ook terug te vinden in de hierna genoemde kerntaken.

Binnen het LOTM voorzien we dat, ongeacht de ontwikkelingen die er zijn of komen, een aantal taken van de tourism professional hetzelfde blijft. De wijze van denken en werken zal daarbij wel veranderen gezien de technologische ontwikkelingen en veranderende inzichten.

Dit leidt tot het uitgangspunt voor dit opleidingsprofiel dat een tourism professional zich onveranderd bezighoudt met een duurzaam ontwikkeld toeristisch product (of dienst) waarbij het gaat om:

- Initiëren en creëren
Het proactief initiëren en creëren van nieuwe of vernieuwde producten en diensten op basis van trends en ontwikkelingen passend bij de doelgroep en strategie van de organisatie.
- Realiseren en implementeren
Het realiseren van nieuwe of vernieuwde producten en diensten op maatschappelijk verantwoorde wijze die commercieel aantrekkelijk zijn en waarbij de tourism professional operationele en tactische processen plant en beheerst.
- Vermarkten
Het realiseren van verkopen van producten en diensten van de organisatie met behulp van kennis van de markt, consumentengedrag en moderne communicatie- en distributietechnieken.
- Organiseren en managen
Het bijdragen aan het functioneren van een organisatie door operationeel en/of strategisch management.

Deze kerntaken zijn geen geïsoleerde, op zichzelf staande taken. Een tourism professional voert, afhankelijk van de functie een of meer van deze taken gelijktijdig of opeenvolgend uit, legt verbindingen tussen deze kerntaken en bewaart het overzicht over zijn totale takenpakket.

1.3 ONTWIKKELINGEN

In deze paragraaf schetsen wij de (inter)nationale ontwikkelingen in het onderwijs, van het toerisme en de maatschappelijke ontwikkelingen, en de betekenis daarvan voor de kerntaken van de tourism professional.

1.3.1 ONTWIKKELINGEN IN HET ONDERWIJS

RIJKSOVERHEID

De Rijksoverheid ziet en bevordert de volgende ontwikkelingen⁴:

1. Flexibilisering en leeruitkomsten
Bij flexibilisering laten hogescholen hun vaste onderwijsprogramma's los. In plaats daarvan stelt de opleiding eenheden van leeruitkomsten vast. Daarin wordt vastgelegd wat studenten moeten kennen en kunnen; studenten laten met een zelf ontwikkeld beroepsproduct⁵ zien of zij de leeruitkomst hebben behaald.
2. Leerwegaafhankelijke toetsing
Met leerwegaafhankelijke toetsing kunnen opleiders beoordelen of studenten een bepaalde leeruitkomst hebben gerealiseerd. Studenten kunnen bijvoorbeeld met een beroepsproduct aantonen dat zij elders al een leeruitkomst hebben behaald.
3. Beroepsproducten
Studenten leveren beroepsproducten op. Enerzijds maakt dit flexibel onderwijs en leerwegaafhankelijke toetsing mogelijk, anderzijds kan de opleiding de dialoog aangaan met het werkveld om tot de gewenste beroepsproducten te komen. In hoofdstuk 3 leggen wij de link tussen leeruitkomst, leerresultaten en beroepsproducten.

Het werken met leeruitkomsten binnen de opleidingsprogramma's wordt essentieel. Binnen het LOTM hebben wij afgesproken dat we in dit opleidingsprofiel alleen de leeruitkomsten formuleren bij de kerntaken. De opleidingen afzonderlijk schrijven leeruitkomsten die bij hun eigen programma passen.

ONDERWIJSRAAD

De onderwijsraad⁶ vermeldt in het dossier 'Internationalisering en Europa' een aantal ontwikkelingen.

“Studenten, leerlingen en docenten moeten over een oriëntatie, kennis en vaardigheden beschikken waarmee ze in internationale contexten in buiten- en binnenland kunnen communiceren en samenwerken.”

In het hoger onderwijs concurreren de instellingen en onderwijsstelsels in internationale vergelijkingen met elkaar op kwaliteit van afgestudeerden. Daarom zal die kwaliteit meer en meer moeten worden aangetoond aan de hand van tentamens en examens, waarvan de betrouwbaarheid en validiteit transparant en internationaal aan de maat zijn. Daarnaast kan Nederland zijn onderwijsstelsel en onderwijsdiensten ook als exportproducten zien. De sector kan voor andere landen bijzonder waardevol zijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor de kennis en expertise op het gebied van toetsen, examineren, accreditatie en kwaliteitszorg. De opleidingen binnen het LOTM zijn al internationaal georiënteerd en werken veelal al samen met buitenlandse instellingen. Docenten voeren regelmatig projecten en gastcolleges uit in het buitenland.

Opleidingen in het hoger onderwijs kiezen steeds vaker voor Engelstalig onderwijs. Dit heeft te maken met de toegenomen mobiliteit van studenten en met de eisen van de arbeidsmarkt.

De Onderwijsraad pleit ervoor dat instellingen een visie op hun taalbeleid ontwikkelen om zo een weloverwogen keuze te kunnen maken voor de taal waarin opleidingen, of delen daarvan, worden verzorgd. Het is belangrijk dat instellingen hun afwegingen helder communiceren, zodat studenten bewuster kunnen kiezen tussen opleidingen. De raad stelt voor de kwaliteit van het Engelstalig onderwijs te waarborgen door deze expliciet onderdeel te laten uitmaken van het accreditatiekader.

Binnen het LOTM hebben we afgesproken dat iedere opleiding zelf het gewenste eindniveau bepaalt per te onderwijzen taal. De voertaal van de opleiding is daarbij de hoofdtal (zie verder hoofdstuk 2, punt C).

⁴ www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/experimenten-om-deeltijdonderwijs-flexibeler-te-maken/pilots-flexibilisering, geraadpleegd februari 2018

⁵ Een beroepsproduct is het resultaat van de uitvoering van een beroepsopdracht en komt in de beroepspraktijk als zodanig voor

⁶ www.onderwijsraad.nl/dossiers/internationalisering-en-europa/item134, geraadpleegd januari 2018

VERENIGING HOGESCHOLEN (VH)

De VH publiceerde in 2017 het rapport *Wendbaar in een duurzame economie*; een externe analyse van het economisch domein ten behoeve van de verkenning hoger economisch onderwijs (heo). In dit rapport concludeert de VH voor de (breed geformuleerde) sector hospitality:

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

Ons eigen onderzoek naar ontwikkelingen binnen de toeristische sector onderschrijft dat. In de volgende paragraaf werken we dat nader uit.

1.3.2 ONTWIKKELING VAN HET TOERISME

De sector toerisme groeit. Zowel in banen als in bestedingen. UNWTO en CBS publiceren doorlopend cijfers over werkgelegenheid en toeristische en recreatieve bestedingen. Ook Reiswerk publiceert arbeidsmarktgegevens, toegespitst op de reissector. De overige informatie in deze paragraaf hebben wij ontleend aan vele (visie)rapporten die opgenomen zijn in de bronnenlijst.

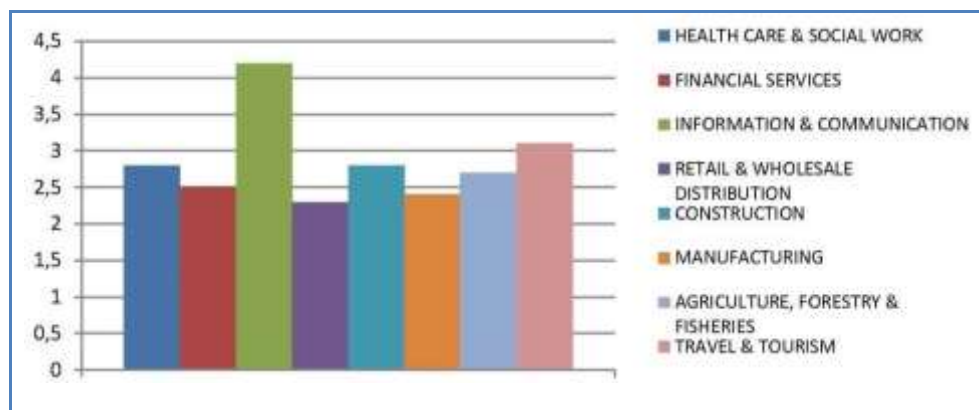
TOERISME INTERNATIONAAL

The World Travel and Tourism Council schetst in *Global Economic Impact & Issues 2017* de ontwikkeling van het wereldwijde toerisme.

Het aandeel van toerisme aan het BBP/bruto binnenlands product groeide in 2016 met 3,1% naar 9,6%. Dit groeipercentage ligt hoger dan de 2,5% die de totale wereldeconomie groeide, wat inhoudt dat voor het zesde opeenvolgende jaar toerisme harder groeide dan de wereldeconomie.

De werkgelegenheid groeide met 1,8%: bijna 2 miljoen nieuwe banen die direct verband houden met de sector. Indirect gaat het zelfs om 6 miljoen nieuwe functies. In 2016 was 1 op de 5 nieuwe banen gerelateerd aan toerisme.

Toerisme heeft niet alleen de wereldeconomie in groei voorbijgestreefd, ook andere belangrijke economische sectoren groeiden minder dan de toeristische sector.



Figuur 4. De groei van de verschillende sectoren. Bron: *Global Economic Impact & Issues 2017*, WTTC.

WTTC voorziet voor de komende tien jaar (tot 2027) een groei van het aandeel van toerisme aan het BBP van 3,9% per jaar. In 2027 zijn er 380 miljoen banen gerelateerd aan toerisme, oftewel 1 op de 10 banen komt direct of indirect voort uit toerisme. Ook op andere fronten overstijgt toerisme andere sectoren zoals export, investeringen, wereldwijde economie, terwijl de sector toerisme ook andere sectoren zal blijven overstijgen (figuur 4). WTTC voorziet dat toerisme zelfs belangrijker wordt dan Information en Communication.

De groei van het toerisme heeft ook een keerzijde: overtourism, oftewel te veel toeristen tegelijkertijd op dezelfde plaats. De komende jaren wordt het beheersbaar maken en/of houden van toerisme en het voorkomen van te grote toeristenstromen steeds belangrijker. Tijdens de World Travel Market in Londen (november 2017) kwamen ministers uit zestig landen bijeen om hierover te praten.

UNWTO/WTM Ministers' Summit:

"Overtourism: growth is not the enemy, it is how we manage it".⁷

TOERISME NATIONAAL

Inkomend en binnenlands toerisme groeien. Het bezoek uit landen waar de economie het eerst weer aantrok, groeit het sterkst. De volgens het NBTC in 2025 verwachte 16 miljoen inkomende verblijfstoeristen zijn goed voor 12,4 miljard euro per jaar. De uitgaande reismarkt is op dit moment stabiel en goed voor 7 miljard euro per jaar.

WERKGELEGENHEID EN ECONOMIE NEDERLAND⁸

Aantal toeristische banen in Nederland: 641.000
Aandeel totaal banen in Nederland: 6,4%
Fte's: 389.000
Aandeel bruto nationaal product: 3,9%
Sector groeit ook nationaal nog steeds

Zowel het aantal vakanties als het aantal reisbedrijven vertoont een groei. In 2016 had 37% van de werkenden in de reisbranche een hbo- of wo-achtergrond, een stijging van 10% ten opzichte van 2008. Nederland loopt voorop bij de ontwikkelingen rondom de onlinereisorganisatie. Deze sector heeft een grote internationale groeipotentie en biedt eveneens werkgelegenheid, waarbij andere kennis en beleving van de tourism professional verlangd wordt.

In 2016 betreft 90% van de vacatures functies in verkoop, marketing/E-commerce en IT. Online marketing, e-commerce en sociale media zijn dan ook de onderwerpen waaraan de grootste ontwikkelbehoefte bestaat. Organisaties moeten het (bij)scholingsprogramma daarop aanpassen.

De veranderingen hebben gevolgen voor functies en functiebenamingen. In 2018 kwamen functies als Customer Journey Expert en Digital Channel Manager al naar voren in vacatures.

De reisbranche kent honderd verschillende functies en noemt klantgerichtheid als belangrijkste cultuurwaarde, en vraagt om een flexibele, creatieve en ondernemende werkhouding van de reisprofessional.

1.3.3 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

"De wereld gaat 180 graden kantelen", zo opende Ruud Veltenaar zijn presentatie tijdens de masterclass van Reiswerk en NHTV tijdens de Vakantiebeurs 2018. Hij gaf daarmee aan dat we voor een enorme uitdaging staan: als alles verandert hoe kunnen, of eigenlijk móeten we daar dan mee omgaan, hoe kunnen we anticiperen? In elk geval niet met angst/fear tegemoet treden, tenzij FEAR staat voor Feeling Excited And Ready.

De wereld verandert. De toenemende bevolking, de grote verschillen tussen arm en rijk, opwarming van de aarde, klimaatverandering, dat zijn enkele van de uitdagingen waar de hele mensheid voor staat en die

⁷ <http://media.unwto.org/press-release/2017-11-08/communities-protests-over-tourism-wake-call-sector>, press release, geraadpleegd april 2018

⁸ Bron: Toerisme kernindicatoren CBS.nl, geraadpleegd november 2017

natuurlijk ook hun weerslag hebben op de tourism professional. Het erfgoed, onze aarde, zeker stellen voor de toekomst, terwijl we toch willen blijven reizen, willen recreëren, belevingen aan willen gaan. Traditionele structuren veranderen en overheden trekken zich meer en meer terug⁹.

Ook de wereldeconomie verandert. De toeristische sector moet rekening houden met globalisering, technologie, innovatie en demografische veranderingen.

Bestemmingen moeten op duurzaam niveau (verantwoord) met elkaar kunnen concurreren. De deeleconomie betekent dat stakeholders onderzoeksresultaten en kennis met elkaar moeten gaan delen. Samenwerking binnen en buiten de eigen sector en over landsgrenzen heen wordt steeds meer noodzaak en vraagt om nieuwe/andere verdienmodellen.

Wereldwijd blijft duurzaam/maatschappelijk ontwikkelen en ondernemen een speerpunt. De ANVR stelt in de toekomstvisie dat duurzaam toeristisch ondernemen in 2025 in Nederland gemeengoed is. Beleidsontwikkeling moet daarop afgestemd worden. Er is een constante druk op ruimtegebruik: Gastvrij Nederland voorziet dat Nederland in 2025 de grootste diversiteit aan belevissen per vierkante km ter wereld heeft. Spreiding in tijd en ruimte, natuurbehoud versus ontwikkeling van recreatiegebieden, een teruglopend (overheids)budget: dat zijn de uitdagingen die tot 2025/2030 het beleid in Nederland gaan bepalen.

De wereld verandert, maar ook de consument verandert. Lieke Lamb vertelt in een interview in het AD (2018) dat de consument anders denkt en doet. De consument geeft (meer) geld uit aan ontzorgen en qualitytime en zoekt naar zingeving. Het criterium gezondheid wordt nog steeds belangrijker.

In de Trendvisie 2017-2020 benoemen NRIT Media en CELTH drie belangrijke, bepalende factoren die van invloed zijn op ontwikkelingen binnen de branche: de ongreijpbare consument, de instabiele samenleving en de snelle veranderingen binnen ICT. De ongreijpbare consument vraagt inzicht in de klant, de instabiele samenleving om zekerheid en veiligheid bieden, en snelle veranderingen in informatietechnologie vraagt om effectief, veilig en klantvriendelijk gebruik van nieuwe technologie.

De doelgroepen die in Nederland gebruikmaken van het toeristisch aanbod veranderen: de Nederlandse bevolking vergrijst, steeds meer Nederlanders met een migratie-achtergrond brengen een bezoek aan recreatiegebieden en er is een groei van bezoek uit intercontinentale landen (Amerika, met name VS, Azië, met name China) voorzien.

“De ‘context’ van wat wij doen, wordt veel belangrijker. Natuurlijk is de content (ons product en onze dienstverlening) belangrijk maar de context eromheen en daarmee ook de verantwoordelijkheid van stakeholders in onze sector is de afgelopen tijd alleen maar belangrijker geworden en zal in de toekomst steeds meer toenemen.”

Frank Oostdam, voorzitter en directeur ANVR.

Door blurring, het vervagen van de grenzen tussen branches, gaat het in eerste instantie niet meer om de euro's van de consument, maar om de tijd van de consument. Verdienmodellen gaan uit van een gratis concept, waarbij het verdienen pas begint als de consument is binnengehaald. Voor de consument bestaat het verschil tussen werk, verplichtingen en vrije tijd niet meer.

De huidige generaties vragen om optimale connectiviteit: ze willen altijd en overal bereikbaar zijn, met de nieuwste technologieën en op maat aangeboden content. Online- en offline marketing gaan steeds meer integreren. E-commerce, het altijd en overal kunnen aanschaffen van wat je nodig hebt, is onlosmakelijk verbonden met (online) marketingstrategieën. Veiligheid van gegevens is daarbij een belangrijk aandachtspunt.

⁹ De bronnen voor deze paragraaf zijn opgenomen in de bronnenlijst van dit document

RAI Vereniging signaleert in het visiedocument Trends in mobiliteit in 2030 (2013) enkele ontwikkelingen die ook voor de gastvrijheidsindustrie van belang zijn, zoals brandstofschaarste en het zoeken naar alternatieve brandstoffen. RAI Vereniging voorziet dat de verschuiving naar het delen van vervoermiddelen, flexibel gebruik en leenconcepten steeds grotere vormen gaat aannemen. Bezit wordt dus minder belangrijk dan beschikbaarheid. Er komen andere verdienmodellen, andersoortige voertuigen en andere mobiliteitsconcepten. Betalen naar gebruik wordt standaard.

Capgemini (2018) voorspelt een afname van het autobezit in 2027. Betere vormen van openbaar vervoer en deelauto's zijn dan de norm.

TRAVEL EXPERIENCE TOMORROW (ANVR, 2016) NOEMT ALS TRENDS

- alle technologische ontwikkelingen komen voort uit de behoefte van de gebruikers, worden gepersonaliseerd naar elke individuele gebruiker en hebben grote invloed op hoe mensen leven en werken
- on- en offline zijn volledig geïntegreerd
- een datadriven customer journey, waarbij de klant volledige controle heeft over zijn data
- een toenemende behoefte aan duurzaamheid
- een economie die drijft op authentieke ervaringen
- een nieuwe generatie die de deeleconomie aandrijft en bedrijven transformeert naar netwerkkorganisaties.

De luchtvaartsector blijft groeien. IATA voorspelt een verdubbeling van het vliegverkeer tussen 2016 en 2035 (IATA, 2016). Dat vraagt om maatregelen om de CO₂-uitstoot tegen te gaan. Andere brandstof, andere toestellen, maar ook alternatief vervoer, zoals de trein of touringcar op kortere afstanden, bieden mogelijk oplossingen. (CBS, 2016)

TUI fly is de eerste Nederlandse luchtvaartmaatschappij die met de Boeing 787 Dreamliner vliegt, een toestel dat twintig procent zuiniger is dan de Boeing 767's die zijn vervangen. TUI fly heeft drie Dreamliners aan haar vloot toegevoegd. Bron: www.tui.nl

De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Sabre benoemt in het rapport Emerging Technology in Travel 2017 Report vier megatrends die de komende jaren een rol gaan spelen zijn:

- connected Intelligence
- conversational Interface
- digital realities
- blockchain.

Huishoudens krijgen een 'frobot', een kunstmatige robotvriend die alles weet en onthoudt en taken kan uitvoeren (zoals een vliegticket boeken). Tegelijkertijd maken alle nieuwe technologische ontwikkelingen het nodig dat de veiligheid van gegevens gewaarborgd wordt. Cybercriminelen gaan hard toeslaan. De groei van het aantal inkomende verblijfstoeristen zorgt voor een groeiende werkgelegenheid.

De visiestukken van de brancheorganisaties onderschrijven het belang van het investeren in goed opgeleid personeel. De generatie die geboren is vanaf 1985 (generatie Y) vraagt om flexibiliteit. Zij zoeken geen vast dienstverband meer. Deze generatie wil vooral invulling geven aan de eigen talenten en zijn output-gedreven. De grote groep zzp'ers in Nederland begint eigen netwerken, zzp'ers clusteren zich en huren elkaars expertise in om projecten te voltooien.

Volgens Xpert HR Actueel verandert het concept 'functie'. De snelle ontwikkelingen en voortdurende veranderingen vragen om flexibiliteit en beweeglijke organisaties. Het gaat meer en meer om rollen in plaats van functies in de veranderende arbeidsmarkt en veranderende arbeidsverhoudingen.

“In 2040 zijn er nog maar twee soorten werkenden: mensen in dienst van het algoritme en mensen die aan de algoritmes werken. Elke ondernemer zal zich moeten afvragen waar mensen tegen die tijd nog waarde kunnen toevoegen.”
Bas van de Haterd, in *Work*, van Sprout

De grens tussen werk en vrije tijd vervaagt, werknemers willen meer flexibiliteit, ook voor de toenemende hoeveelheid zorgtaken tijdens de traditionele werktijden. Inzet van specialisten op het moment dat je ze nodig hebt, is een oplossing voor werkgever en werknemer. De HR-cyclus vraagt om aanpassingen, een employee journey uitzetten biedt mogelijkheden.

1.4 DE BETEKENIS VAN DE ONTWIKKELINGEN VOOR KERNTAKEN EN PROFESSIONAL

Wat betekenen al deze ontwikkelingen voor de toeristische sector? Per kerntaak geven wij in deze paragraaf een overzicht.

1.4.1. DE BETEKENIS VOOR DE KERNTAKEN

KERNTAAK INITIËREN EN CREËREN

Duurzaam ontwikkelen wordt internationaal steeds belangrijker. UNWTO onderschrijft dat in visierapporten en jaarverslagen: een constante aandacht voor duurzaamheid met als speerpunten: consequenties van klimaatverandering, CO₂-neutraal ondernemen, biodiversiteit in standhouden en het cultureel erfgoed zeker stellen. Daarnaast moet het duurzaam ontwikkelen van een bestemming op sociaal, cultureel en natuurlijk gebied en van de bebouwde infrastructuur gecontinueerd worden, waarbij er een positieve balans moet zijn tussen de lokale bevolking en toeristen op een bestemming. De carrying capacity¹⁰ van een bestemming wordt steeds belangrijker door de toenemende druk op bepaalde gebieden/bestemmingen. Maar ook crowding¹¹ en over-tourism¹² moet bij de conceptontwikkeling al voldoende aandacht krijgen. Voor Nederland geldt dat de overheid een spreiding van toeristen over de provincies wil gaan bewerkstelligen om de druk op de grote steden te verminderen.

Om de veranderende consument blijvend te bedienen, moet de branche en dus ook de tourism professional uit de comfortzone komen en kansen zien in veranderingen, uitdagingen aangaan, creatief zijn en ‘omdenken’, kansen aangrijpen en innovatieve toepassingen ontwikkelen. De consument verlangt een (eenmalige) hoogwaardige ervaring (‘beleving’), hetgeen van de tourism professional van de toekomst creativiteit en flexibiliteit vereist om steeds weer met gebruikmaking van alle veranderingen en technologische vernieuwingen mogelijkheden te zien voor innovatieve, hoogwaardige producten en diensten. Hiervoor is vooraf onderzoek noodzakelijk waarbij zowel de mogelijkheid om te komen tot een (vernieuwd) product als de wensen van de consument centraal staan.

Er komen nieuwe doelgroepen. Wereldwijd is er een groei te zien van bezoekers uit Amerika (met name VS) en Azië (met name China) te zien, hetgeen voor Nederland een stijging van het aantal inkomende toeristen betekent. Binnen Nederland is verder een toename te zien van bezoek aan recreatiegebieden door Nederlanders met een migratie-achtergrond. Deze nieuwe bezoekersmix verschilt op het gebied van reismotivatie, boekingsgedrag en voorkeuren voor activiteiten tijdens reis en verblijf. Dat vraagt om kennis van de culturele achtergronden en verbeteringen, c.q. vernieuwingen op het gebied van gastvrijheid en productontwikkeling.

¹⁰ Het maximale aantal mensen dat in een gebied kan leven zonder onherstelbare schade aan te richten aan de leefomgeving

¹¹ De subjectieve beleving dat er op een bestemming te veel mensen zijn

¹² Overtourism describes destinations where hosts or guests, locals or visitors, feel that there are too many visitors and that the quality of life in the area or the quality of the experience has deteriorated unacceptably. It is the opposite of Responsible Tourism which is about using tourism to make better places to live in and better places to visit. Often both visitors and guests experience the deterioration concurrently

Het aantal zakenreizen, zowel nationaal als internationaal, neemt weer toe. Ook de budgetten voor zakenreizen groeien. Second-tier-steden¹³ zijn steeds meer in trek en bieden kansen voor ontwikkeling en verdienmodellen.

In Nederland laat de Rijksoverheid steeds meer over aan lagere, lokale overheden bij voorkeur in samenwerking met sectororganisaties, bedrijven en burgers/recreanten. De ontwikkeling van commerciële activiteiten in natuur- en recreatiegebieden biedt kansen om plannen te financieren én tegemoet te komen aan de wens van de recreant om bijzondere en uitdagende activiteiten te ondernemen.

KERNTAAK REALISEREN EN IMPLEMENTEREN

In de uitvoering en/of implementatie is een continue aandacht voor duurzaam/maatschappelijk verantwoord ondernemen van groot belang. Wat bij de ontwikkeling van een (nieuw) product goed is doordacht, moet nu consequent op die manier uitgevoerd worden en zo mogelijk nog overtroffen worden. Bij realisatie en implementatie is constante afstemming met andere partijen noodzaak. Een goede communicatie met andere partijen en kennisdeling is van groot belang. De tourism professional moet zich daarbij steeds rekenschap geven van de impact die realisatie en/of implementatie van een nieuw of vernieuwd product (of dienst) heeft.

Organisaties moeten steeds meer samenwerken. Samenwerking gaat om samen uitvoeren, om cross-overs tussen verschillende sectoren, om delen, bijvoorbeeld van big data, maar ook om het aanpassen van verdienmodellen op basis van samenwerking. Samenwerking met disruptors, samenwerken in de keten, op bestemmingen, tussen publieke en private partijen, in gebiedscollectieven, samenwerken om commerciële kansen te benutten.

Bij de realisatie en implementatie moet de tourism professional zich steeds bewust zijn van de mogelijkheden van technologische ontwikkelingen en zich afvragen in hoeverre die ingezet kunnen of moeten worden.

De huidige tijd en ook de toekomst vraagt om zorg voor beveiliging en veiligheid binnen de toeristische sector, zowel fysiek als op het gebied van data en persoonsgegevens. Toerisme, en daarmee ieder toeristisch product, moet zo veilig mogelijk zijn.

KERNTAAK VERMARKTEN

Om met de veranderingen in de pas te blijven of liever nog de veranderingen voor te blijven is een andere benadering van de consument nodig, is samenwerking vereist, is kennis van de mogelijkheden van nieuwe technologieën noodzaak, en wordt een andere manier van denken (creative thinking) verlangd.

*“Binnenkort is er geen verschil meer tussen on- en offline marketing. Dan zal alles data gedreven zijn en zal alles gebaseerd zijn op klantgedrag.”
Sander van Veen, Manager Manager Marketing & E-commerce Otravo.*

*“Elk bedrijf wordt een soort softwarebedrijf en iedereen wordt in meer of mindere mate een data-analist, of zou dat moeten worden.”
Benjamin Groenewoud, Senior Conversion Specialist Travix.*

De psychologie achter het gedrag van de consument moet meer aandacht krijgen. Wat brengt precies de veranderende houding en het koopgedrag op gang? Twee speerpunten voor de tourism professional zijn: de customer journey beter leren doorgronden en de klant persoonlijk kunnen benaderen met een gepersonaliseerd aanbod. De nieuwe technologieën brengen veel mogelijkheden tijdens de gehele customer journey/guest journey. Ieder contactmoment (touchpoint) kan ingevuld worden met een nieuwe toepassing en/of een traditionele oplossing. De consument kan zelf als fan van de organisatie een bijdrage leveren als producent bij de customer journey van andere consumenten.

¹³ Andere steden dan de (grote) hoofdstad

Enkele voorbeelden uit Emerce-nieuwsbrieven:

- **Gepersonaliseerde aanbiedingen worden mogelijk gemaakt door 'machine-learning'. Klanten verwachten een aanbod dat aansluit bij hun interesses én dat beschikbaar is. Zij zijn dan bereid impulsief aan te kopen/te reserveren.**
- **Spraak- en digitale assistenten gaan een grote rol spelen. Snelle uitwisseling van informatie is daarbij gewenst.**
- **Het volgen van de reiziger 24/7 met speciale social teams is sterk in opkomst. Bij de KLM ontvangt het social team per week 130.000 cases en dat aantal groeit nog steeds. Dit zorgt ook in de toekomst voor meer werkgelegenheid.**

Het denken in doelgroepen verandert in het werken met profielen. De uitgewerkte persona's (ANVR, Travel Tomorrow) en de Leisure leefstijlen (RECRON) zijn daar al voorbeelden van. De generatieleer biedt weer een andere kijk op mogelijke ontwikkelingen. Een goed uitgewerkt profiel van de consument maakt het mogelijk de customer of guest journey gepersonaliseerd in te vullen met de beleving die de consument zoekt. Nieuwe technologieën en big data maken het daarbij mogelijk op ieder gewenst moment te voldoen aan de behoefte van iedere specifieke consument. De tourism professional moet enerzijds weten welke data er zijn en waarvoor die gebruikt kunnen worden, anderzijds moet hij/zij de verzamelde gegevens analyseren.

De tourism professional moet in staat zijn de consument van de toekomst te verrassen in zijn beleving. Met contentcuratie zorgt de tourism professional ervoor dat de consument geen overvloed aan informatie krijgt maar alleen voorgeschoteld krijgt wat voor een bepaalde consument relevant is, of het nu een website, een blog of nieuwsbrief is.

Nieuwe technologieën maken het mogelijk de consument te volgen, op contactmomenten te benaderen en op die manier te beïnvloeden. Altijd en overal (online) kunnen aanschaffen of reageren betekent dat de dienstverlening en commerciële handelingen snel opgevolgd en afgehandeld moeten worden (e-commerce).

KERNTAAK ORGANISEREN EN MANAGEN

De tourism professional houdt zich bezig met de strategische ontwikkeling van de organisatie en met operationele en/of leidinggevende taken.

Strategisch management

Toeristische organisaties moeten oog hebben voor en inspelen op wereldwijde economisch-politieke ontwikkelingen en de effecten die daaruit voortvloeien, zoals de langetermijneffecten van toerisme op klimaatverandering en het opwarmen van de aarde. Dit vraagt van de tourism professional een constant alert zijn op gewenste strategische veranderingen binnen de organisatie.

Door de snelle en grote veranderingen is het noodzakelijk het lokaal, regionaal en/of nationaal leiderschap in toeristisch beleid en strategische planning te versterken. De tourism professional toont zich open-minded, flexibel en ondernemend als het gaat om het snel kunnen aanpassen van de strategie op nieuwe ontwikkelingen.

(Inter)nationaal samenwerken vraagt om het opzetten van netwerken en het continu onderhouden van contacten. Nieuwe samenwerkingsverbanden en allianties maken het nodig nieuwe businessmodellen en verdienmodellen te ontwikkelen en operationele en tactische bedrijfsprocessen daarop aan te passen.

De vele consumentendata die overheden en bedrijven hebben, moeten (ook internationaal) gedeeld worden om optimale resultaten te behalen, (beleids)plannen te maken en die plannen te ontwikkelen.

Toerisme heeft een veranderend en zelfs vervormend effect op geopolitieke en socio-economische ontwikkelingen. Rampen die door mens of natuur zijn teweeggebracht, gezondheidsproblemen en

politieke spanningen hebben een groot effect op toerisme. Met bestemmingsmanagement (destination management¹⁴) monitort de tourism professional de verantwoorde ontwikkeling van bestemmingen.

Operationeel management

In de directe, dagelijkse aansturing van het uitvoeren van de werkzaamheden krijgt de tourism professional te maken met veranderingen op de werkplek. Voorbeelden zijn papierloos werken, de 24-uursecconomie, samenwerkingsbijeentkomsten op afstand, andere beoordelingssystematieken en beloningsmethoden, flexibele contracten van medewerkers en een andere leiderschapsstijl. De nieuwe technologische mogelijkheden maken het noodzakelijk dat gebruikers/medewerkers opgeleid en constant bijgeschoold worden om deze nieuwe technologieën optimaal toe te passen in de toeristische sector.

Consumenten vragen om beveiliging en veiligheid binnen de toeristische sector, maar ook om het verminderen van reisbelemmeringen zoals visa, paspoorten, toeslagen en vertragingen. De tourism professional moet zicht hebben op de (on)mogelijkheden en juridische consequenties van onveilige situaties.

Maatschappelijk verantwoord toeristisch ondernemen vraagt om het vergaren en delen van kennis, samenwerken en het constant monitoren van de effecten van het gedrag van de consument op een bestemming.

1.4.2 BETEKENIS VOOR DE TOURISM PROFESSIONAL

Al deze ontwikkelingen hebben invloed op de tourism professional van de toekomst. Het onderwijs moet de professionals goed voorbereiden op de voortdurende veranderingen. In hoofdstuk 3 werken we deze ontwikkelingen verder uit.

“Er is sprake van een grote dynamiek in de markt die de komende jaren alleen maar toeneemt. Die dynamiek zal grote veranderingen met zich mee brengen voor bedrijven, maar nadrukkelijk ook voor de toekomstige tourism professional. Het is daarom van groot belang dat onderwijsprogramma’s blijvend aansluiten op de actualiteit.”

Frank Oostdam, voorzitter en directeur ANVR.

¹⁴ Destination Management Organization is the co-ordinated management of all the elements that make up a destination (attractions, access, marketing, human resources, image and pricing). It takes a strategic approach to link-up very separate entities for the better management of the destination (Bron: World Tourism Organization).

De tourism managementopleidingen vallen onder het economisch domein en daarbinnen onder het profiel van het hoger economisch onderwijs (heo). De zogenaamde heo-standaard 2017 (Profiel wendbare heo-professional, bijlage B) is een verplicht uitgangspunt bij de ontwikkeling van een landelijk opleidingsprofiel. In dit hoofdstuk hebben wij de heo-standaard toegepast en aangevuld op de eisen zoals wij die stellen aan de tourism professional van de toekomst.

CONTEXT

De toekomst van het economisch werkveld is complex en onzeker. Het economisch werkveld staat voor een grote innovatieopgave, namelijk komen tot wendbare en duurzame organisaties. De heo-sector in het algemeen moet kunnen inspelen op externe ontwikkelingen in het onderwijs en onderzoek, én daardoor in staat zijn professionals op te leiden die dat ook kunnen. Deze wendbare professionals zijn individuen met een brede oriëntatie, die in staat zijn hun vakkennis in te zetten binnen andere disciplines, die onderzoekend zijn, die kritisch kunnen reflecteren op het eigen handelen, ondernemend zijn, proactief kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en een internationale oriëntatie hebben. Dit alles is zeker ook voor de tourism professional van toepassing. Uit de in hoofdstuk 1 geschetste ontwikkelingen blijkt dat de tourism professional van de toekomst voor grote uitdagingen staat.

A. EEN GEDEGEN THEORETISCHE BASIS

De theoretisch basis waarover de tourism professional moet beschikken, vloeit voort uit het nieuwe profiel van de tourism professional, zoals we dat in hoofdstuk 3 verder hebben uitgewerkt. Wij definiëren de volgende kennisdomeinen (een verdere uitwerking staat in bijlage C):

- conceptontwikkeling
- economie
- marketing (online/offline)
- strategisch en operationeel management
- toerisme
- onderzoek.

B. ONDERZOEKEND VERMOGEN

De heo-standaard formuleert: ‘Een pas afgestudeerde heo-professional heeft het onderzoekend vermogen om langs de weg van reflectie en evidence based practice te komen tot (te commercialiseren) innovatie van producten, diensten en processen in zowel de private als de publieke sector.’

De tourism professional toont aan vanuit de onderzoeksvraag op basis van data en onderzoeksgegevens een probleemanalyse te kunnen formuleren met een onderzoekende houding. Die onderzoeksvraag vloeit voort uit het bedrijfsproces en leidt tot een beroepsproduct. De tourism professional verzamelt relevante informatie, bewaart tijdens het onderzoek het overzicht en ontwikkelt een visie al dan niet op basis van bestaande modellen en theorieën. De tourism professional beschikt over kritisch denkvermogen, legt verbanden en zet creativiteit in om tot innovatieve oplossingen te komen, vanuit een objectieve en onafhankelijke houding in relatie tot de onderzoeksvraag.

C. PROFESSIONEEL VAKMANSCHAP

Ondernemende houding

De tourism professional is nieuwsgierig en heeft een ondernemende houding, neemt zelf verantwoordelijkheid voor zijn/haar handelen, ziet kansen, toont initiatief en neemt zelfstandig beslissingen op basis van ingecalculerde risico's en de visie van de onderneming.

Het bepalen van de vraag achter de vraag en het komen tot oplossingen vraagt om kennis over de psychologie van (consumenten)gedrag. De tourism professional is commercieel, zowel klantgericht als vernieuwingsgericht en beschikt over vaardigheden als creativiteit en reflectie. Verbinden en het creëren en onderhouden van (internationale) netwerken behoren tot de standaardvaardigheden.

Wendbaar

De tourism professional kan door lerend vermogen proactief inspelen op veranderingen in het werk en de context van het werk. Hij of zij kan omgaan met weinig structuur en onzekere factoren, maar blijft daarbij resultaatgericht en heeft de durf om vernieuwend bezig te zijn en te veranderen. Creativiteit en flexibiliteit in combinatie met schakelvermogen zijn onderscheidende kenmerken. Daarbij is een bewustzijn van de omgeving (intern en extern) vanzelfsprekend. De tourism professional verbindt doelen voor de korte termijn met ambities voor de langere termijn waarbij hij of zij de snel veranderende omgeving niet uit het oog verliest; nieuwe technologieën ontdekken en toepassen zijn daar onderdeel van.

Brede en internationale oriëntatie

De tourism professional heeft een brede naar buiten gerichte blik, weet wat er in de samenleving speelt, heeft politieke voelhorens en is op de hoogte van vernieuwingen en innovaties die relevant kunnen zijn voor zijn of haar beroepspraktijk.

De tourism professional beweegt zich als vanzelfsprekend en respectvol in een cross-culturele en internationale omgeving, leeft zich in en schakelt snel als dat nodig is. Samenwerken op verschillende niveaus en in verschillende (bedrijfs)culturen, als ook het vertalen van globale ontwikkelingen naar de eigen omgeving in relatie tot cultuurverschillen behoren tot de kernwaarden. Communicatie en persoonlijke presentatie zijn gericht op en passend bij de situatie/context.

Interdisciplinair werken

De tourism professional draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van het bedrijf of de instelling waar hij/zij werkzaam is en werkt daarbij samen over de grenzen van het eigen vakgebied heen. De tourism professional zet vaardigheden in als onderhandelen, verbinden en samenwerken, en gebruikt creativiteit om 'out of the box' te denken waardoor gezamenlijk gedragen vernieuwende inzichten ontstaan.

Je kunnen verplaatsten in klant/ doelgroep/ consument

De tourism professional kan zich vanuit inzicht in psychologische processen zoals keuzegedrag, besluitvorming en motivatie verplaatsen in de beleving van de klant/doelgroep/consument. In de klant- en gastgerichtheid zijn gastvrijheid en gastheerschap vanzelfsprekend, alsook de combinatie van zorgvuldigheid en tact enerzijds met commercialiteit anderzijds.

Uitdrukkingsvaardigheid

De heo-standaard vermeldt: 'De afgestudeerde heo-professional is in ieder geval in staat zich goed uit te drukken in de voertaal van de opleiding'.

Voor Nederlandstalige opleidingen betekent dit dat de tourism professional een goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid heeft in het Nederlands. Daarnaast hebben wij in het landelijk overleg afgesproken dat alleen Engels als vreemde taal een verplichting is, een opleiding kan wel een of meer vreemde talen verplicht stellen binnen het eigen curriculum.

Voor Engelstalige opleidingen betekent de heo-standaard dat de tourism professional een goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid heeft in het Engels. Een vreemde taal is bij Engelstalige opleidingen geen verplichting, maar ook hier kan de opleiding binnen het eigen curriculum een vreemde taal verplicht stellen.

In alle gevallen geldt dat tactvol formuleren en goed kunnen luisteren en lezen, onderdeel uitmaken van de taalvaardigheid. Taal blijft echter een middel en geen doel.

De opleidingen bepalen zelf in hun opleidingsprofiel/curriculum het gewenste eindniveau van de talen die de opleiding voert en/of aanbiedt.

D. BEROEPSETHIEK EN MAATSCHAPPELIJKE ORIËNTATIE

De tourism professional is zich niet alleen bewust van de maatschappelijke context waarin hij of zij werkzaam is, maar duurzaam ontwikkelen, en kritisch en ethisch handelen zijn speerpunten binnen zijn/haar (internationaal en intercultureel) functioneren.

De tourism professional is integer, waarden gedreven en geeft blijk van eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Het werk van de tourism professional bestaat uit vier kerntaken. In hoofdstuk 1 hebben we beschreven hoe deze kerntaken uit de oorspronkelijke beroepsspecifieke competenties voortkomen. Het is de verwachting dat, ongeacht de vele ontwikkelingen, deze kerntaken in wezen niet wijzigen, wel verandert de manier waarop de tourism professional moet denken en werken. In dit hoofdstuk werken we deze vier kerntaken uit met een omschrijving van de taak en wat de tourism professional van de toekomst nodig heeft om deze taak uit te voeren en leggen we vast hoe we de niveaus borgen.

3.1 DE KERNTAKEN IN EEN MODEL

Het uitgangspunt is dat een tourism professional zich bezighoudt met een toeristisch product (of dienst) waarbij het gaat om:

- Initiëren en creëren
- Realiseren en implementeren
- Vermarkten
- Organiseren en managen.

De namen van de kerntaken blijven ongewijzigd, maar nieuwe ontwikkelingen en de vele veranderingen in de wereld maken het noodzakelijk om de inhoud, c.q. het onderwijs voor de kerntaak, opnieuw vast te stellen. De vier kerntaken zijn in de toekomst onlosmakelijk verbonden met drie aandachtsgebieden: maatschappelijke verantwoordelijkheid, technologische ontwikkelingen en (interculturele) communicatie, terwijl gastvrijheid, een brede en internationale oriëntatie en persoonlijk leiderschap altijd een uitgangspunt zijn. Dat leidt tot een nieuw model voor de opleiding Tourism Management (figuur 5). De drie genoemde aandachtsgebieden liggen als een schil om de vier kerntaken. In de vier kerntaken en die drie aandachtsgebieden komen zowel de heo-standaard als de opleidingsspecifieke competenties uit het Beroepsopleidingsprofiel 2014 aan bod. Gastvrijheid, persoonlijk leiderschap en internationale oriëntatie liggen als allesomvattende schil om het geheel.

Het model geeft aan over welke kennis en vaardigheden een tourism professional moet beschikken, waarin een nieuwsgierige, open en klant/gastgerichte houding besloten is. De houdingsaspecten komen terug als generieke aspecten. Voor de startbekwame tourism professional geldt dat de uitvoering van alle taken over het algemeen eerst binnen de bestaande structuren van een werkomgeving plaatsvindt. Een goed functionerende starter groeit door naar de zelfstandige tourism professional van dit model.



Figuur 5. De tourism professional (TP) staat centraal in het model. De vier kerntaken van de TP zijn onlosmakelijk verbonden met gastvrijheid, persoonlijk leiderschap en internationale oriëntatie. Daarnaast moet de TP altijd rekening houden met maatschappelijke verantwoordelijkheid, interculturele communicatie en technologische ontwikkelingen.

DE BUITENSTE SCHILLEN

De blauwe, buitenste schil maakt duidelijk dat wat de tourism professional ook doet, dat altijd vanuit een gastvrij principe en met een brede en internationale oriëntatie moet gebeuren. Hij/zij toont daarbij persoonlijk leiderschap. Gastvrijheid is hier bedoeld in de breedste zin van het woord: de gast of klant staat centraal bij de uitvoering van de taken van de tourism professional: de tourism professional denkt klant- of gastgericht en weet op die manier de klant of gast te vinden en/of te behouden.

De witte schil maakt duidelijk dat een tourism professional met een constant spanningsveld te maken heeft in een driehoek van maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethische principes, interculturele communicatie en technologische ontwikkelingen. Deze drie aspecten kunnen met elkaar conflicteren. Het is aan de tourism professional om hierin een goed evenwicht te vinden.

De buitenste schil met 'Gastvrij', 'Persoonlijk leiderschap' en 'Brede en internationale oriëntatie' en de witte schil met de drie aandachtsgebieden maken ook onderdeel uit van de heo-standaard (hoofdstuk 2):

GASTVRIJHEID

In de klant- en gastgerichtheid zijn gastvrijheid en gastheerschap vanzelfsprekend, alsook de combinatie van zorgvuldigheid en tact enerzijds met commercialiteit anderzijds.

BREDE EN INTERNATIONALE ORIËNTATIE

De tourism professional heeft een brede naar buiten gerichte blik, weet wat er in de samenleving speelt en is op de hoogte van vernieuwingen en innovaties die relevant kunnen zijn voor zijn of haar beroepspraktijk.

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

De tourism professional kan door lerend vermogen proactief inspelen op veranderingen in het werk en de context van het werk. Hij of zij kan omgaan met weinig structuur en onzekere factoren, maar blijft daarbij resultaatgericht en heeft de durf om vernieuwend bezig te zijn en te veranderen. De tourism professional verbindt doelen voor de korte termijn met ambities voor de langere termijn waarbij hij of zij de snel veranderende omgeving niet uit het oog verliest; nieuwe technologieën ontdekken en toepassen zijn daar onderdeel van.

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

De tourism professional is zich niet alleen bewust van de maatschappelijke context waarin hij of zij werkzaam is, maar duurzaam ontwikkelen, en kritisch en ethisch handelen zijn speerpunten binnen zijn/haar (internationaal en intercultureel) functioneren. De tourism professional is integer, waarden gedreven en geeft blijk van eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Om het belang te benadrukken werken we niet langer met de drie P's van People, Planet, Profit, maar met vier P's door Purpose toe te voegen.

INTERCULTURELE COMMUNICATIE

De tourism professional beweegt zich als vanzelfsprekend en respectvol in een cross-culturele en internationale omgeving, leeft zich in en schakelt snel als dat nodig is. Samenwerken op verschillende niveaus en in verschillende (bedrijfs)culturen, als ook het vertalen van globale ontwikkelingen naar de eigen omgeving in relatie tot cultuurverschillen behoren tot de kernwaardes. Communicatie en persoonlijke presentatie zijn gericht op en passend bij de situatie/context.

DE KERN

De vier kerntaken van de tourism professional (de TP in het model) vormen de kern van het model. Het gaat daarbij om taken die met elkaar verweven zijn in de dagelijkse gang van zaken van de allround tourism professional. In de praktijk lopen de taken daarom in elkaar over en is er minder sprake van een scherp onderscheid, zoals het model wellicht doet vermoeden.

3.2 DE KERNTAKEN

In deze paragraaf geven we een omschrijving van de kerntaak en de daaruitvolgende leeruitkomst. We benadrukken daarbij dat deze kerntaken niet los gezien kunnen worden van de twee buitenste schillen uit het model. Daarnaast zijn integraal denken en multidisciplinair werken steeds belangrijk voor de tourism professional. De kerntaken kunnen daarom niet als geïsoleerde taken gezien worden, maar altijd in relatie met andere kerntaken. De tourism professional zal in de praktijk vrijwel altijd met meer dan één taak tegelijk bezig zijn.

INITIËREN EN CREËREN

De tourism professional is ondernemend en bedenkt een nieuw of vernieuwd toeristisch of zakelijk product of toeristische/zakelijke dienst vanuit een brede en internationale oriëntatie, met de focus op nieuwe trends en ontwikkelingen waardoor een vraag snel en accuraat wordt gesignaleerd en tot nieuwe mogelijkheden/nieuw of vernieuwd aanbod wordt uitgewerkt. Een onderzoekende houding is daarbij een basisprincipe: data verzamelen, bijvoorbeeld over consumentengedrag en -segmenten, en analyseren, beleid analyseren en een visie ontwikkelen, liggen ten grondslag aan een nieuw product. Kritisch denkvermogen, maar ook een hoge mate van creativiteit ('out of the box denken') zijn nodig om tot innovatieve oplossingen te komen. De tourism professional ontwikkelt producten en diensten duurzaam/verantwoord (people, planet, profit en purpose), bewaakt daarmee ook een te grote druk op een bestemming (overtourism, crowding, carrying capacity, spreiding) en verliest de (ook financiële en juridische) haalbaarheid niet uit het oog. Culturele achtergronden van de doelgroep bepalen mede de inhoud van een nieuw of vernieuwd product, waarbij ook de wensen op het gebied van gastvrijheid en service een belangrijke rol spelen, zodat de klant/gast ontzorgd wordt. Technologische ontwikkelingen maken deel uit van het nieuwe aanbod daar waar dit functioneel is. Nieuwe doelgroepen bieden nieuwe kansen net zoals de terugtrekkende overheid kansen biedt voor commerciële initiatieven en cocreatie. De tourism professional beantwoordt de vraag van de consument of opdrachtgever met een op maat opgesteld en zo mogelijk gepersonaliseerd aanbod dat aan de belevingswens van de klant voldoet of zelfs nog overtreft.

Leeruitkomst:

De tourism professional ontwikkelt op basis van trends en ontwikkelingen proactief en creatief nieuwe/vernieuwde toeristische en/of zakelijke producten en diensten die haalbaar en verantwoord zijn en aan de belevingswens van klanten voldoen of die overtreft.

REALISEREN EN IMPLEMENTEREN

De tourism professional plant en beheerst operationele en tactische bedrijfsprocessen rond het realiseren en implementeren van (nieuwe) producten en diensten vanuit de organisatiedoelstellingen en vanuit commerciële overwegingen, waarmee de stakeholders gediend zijn en de natuurlijke, culturele en sociale omgeving van een bestemming verrijkt en overtourism vermeden wordt. Bij de uitontwikkeling van ideeën en plannen betreft de tourism professional relevante actoren en maakt daarbij ook gebruik van de kennis van die andere partijen. De tourism professional bereidt besluitvorming voor op basis van analyses van beleidsvraagstukken en signaleert mogelijke juridische consequenties. De impact van een nieuw of vernieuwd aanbod heeft eveneens de aandacht, net zoals beveiliging en veiligheid van de klanten en hun gegevens.

De tourism professional werkt samen (ook met disruptors), zet ketens op, is ondernemend en resultaatgericht, heeft de durf om vernieuwend bezig te zijn en te veranderen, en is zich bewust van het feit dat snel en creatief inspelen op nieuwe mogelijkheden en veranderingen noodzakelijk is voor succes, terwijl processen wel zo efficiënt mogelijk opgezet worden. De tourism professional houdt oog voor detail en onderneemt de journey die de consument aflegt zelf ook om niets over het hoofd te zien.

Leeruitkomst:

De tourism professional zet structuren op, leidt en stuurt processen op basis van interne (juridisch/financieel/organisatie) en externe (people, planet, profit, purpose, brancheafspraken, ethiek en macro-omgeving) factoren.

VERMARKTEN

Om een dienst of product in de markt te zetten is het nodig de consument te kennen, te volgen en te weten in welke stadium van de customer journey de consument zich bevindt. Het bepalen van de vraag achter de vraag en het komen tot oplossingen, vraagt om kennis over de psychologie van (consumenten)gedrag. De tourism professional kan zich vanuit inzicht in psychologische processen zoals keuzegedrag, besluitvorming en motivatie verplaatsen in de beleving van de klant/doelgroep, maakt klantprofielen en kan de klant/doelgroep een gepersonaliseerd aanbod doen, zowel in de oriëntatiefase (met contentcuratie) als in de beslissingsfase. Zowel het bepalen en opstellen van een juiste query als de analyse van de verzamelde data zijn daarbij onontbeerlijk. De tourism professional is commercieel, zowel klantgericht als vernieuwingsgericht en beschikt over vaardigheden als creativiteit en reflectie. Hij/zij is zich bewust van de snel veranderende wereld en omstandigheden, en spant zich in om het nieuwe/vernieuwde product (of dienst) zo snel mogelijk in de markt te zetten om concurrentie voor te zijn en meer kans om omzet te maken.

Om deze taak te kunnen uitvoeren heeft de tourism professional een gedegen kennis van de markt, marktontwikkelingen en nieuwe technologische mogelijkheden en een bijbehorende toekomstvisie nodig. Veiligheid van onlinegegevens is een belangrijk aandachtspunt.

Leeruitkomst:

De tourism professional bepaalt op basis van de kennis van of onderzoek naar de consument, de gewenste beleving, de markt en marktontwikkelingen de wijze waarop een product of dienst in de markt gezet moet worden om tot een maximaal resultaat te komen.

ORGANISEREN EN MANAGEN

De tourism professional heeft voor een goede taakuitvoering kennis nodig van de organisatie en organisatieprocessen, van financieel management en de HR-cyclus. Hij/zij kan gedrag van organisaties analyseren en verbeteren, waarbij aandacht uitgaat naar organisatiestructuur en cultuur, complexiteit van gedrag in organisaties, intercultureel management, leiderschapsstijlen en verandermanagement. De veranderingen op de werkvloer vragen om andere leiderschapsstijlen en op HR-gebied om flexibele arbeidscontracten en een gedegen opleidingsbeleid.

De tourism professional is ondernemer of toont ondernemerschap: ook het nemen van beleidsmatige keuzes en strategische beslissingen horen daarom tot deze kerntaak. Direct kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen, alert zijn op verkoopcijfers, gastvrijheid en dienstverlening, (internationale) samenwerkingsverbanden opzetten en onderhouden: de tourism professional moet snel kunnen schakelen en zich flexibel tonen in een wereld die constant verandert. Nieuwe markt vragen kunnen leiden tot het aanpassen van missie en visie, van nieuwe business- en verdienmodellen en/of de strategie van de organisatie om zodoende continuïteit van de organisatie te waarborgen. Met bestemmingsmanagement en visitor management monitort de tourism professional de verantwoorde ontwikkeling van bestemmingen.

De tourism professional is integer, waarden gedreven en geeft blijk van eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Leeruitkomst:

De tourism professional onderhoudt en ontwikkelt (onderdelen van) de organisatie, maakt daarvoor beleidsmatige en/of operationele keuzes en neemt strategische beslissingen.

3.2.1 LEERRESULTATEN, KENNISDOMEINEN EN BEROEPSPRODUCTEN

Om de leeruitkomst te bereiken hebben we leerresultaten geformuleerd die in tabellen zijn uitgewerkt. De volgorde van de leerresultaten is willekeurig. In de tabellen staan voorbeelden van beroepsproducten en waar nodig staat in een kolom een toelichting om een leerresultaat aan te vullen of te verduidelijken.

Om de generieke en elkaar veelvuldig overlappende kerntaken goed in kaart te brengen, hebben we naast de vier specifieke kerntaken een overzicht gemaakt van de generieke aspecten die bij iedere kerntaak van toepassing zijn.

Generieke aspecten bij de vier kerntaken

Leeruitkomst:

De tourism professional toont bij de (integrale) taakuitvoeringen aan over een brede en internationale oriëntatie te beschikken, toont gevoel voor gastvrijheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, verwerkt waar mogelijk (technologische) trends, beschikt over een goede mondelinge en schriftelijke (interculturele) communicatievaardigheid en toont persoonlijk leiderschap.

Mogelijke beroepsproducten

Bij de generieke aspecten zijn geen beroepsproducten opgenomen. Monitoring kan plaatsvinden door zelfreflectie(s) en 360 graden reflectie(s). Bij de beoordeling van beroepsproducten kan de beoordeling van de generieke aspecten steeds meegenomen en meegewogen worden.

De tourism professional:

Voorbeelden/toelichting (indien van toepassing)

toont aan in alle taakuitvoeringen klant- en gastgerichtheid te zijn maakt een goede afweging tussen zorgvuldigheid en tact enerzijds en commercieel denken anderzijds	taalgebruik, houding
maakt een goede afweging tussen people, planet, profit en purpose bij denken en handelen, toont maatschappelijke verantwoordelijkheid, bewaakt de brancheafspraken over duurzaamheid en onderkent de betekenis en effecten van toeristisch gedrag op de bestemming	duurzaam toeristisch ondernemen/ Better Holidays (reiswereld)
communiceert intern en extern tactvol op alle maatschappelijke niveaus en toont aan over een goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid te beschikken	communicatieve vaardigheden
integreert nieuwe (technologische) trends en ontwikkelingen waar dat gewenst en mogelijk is binnen alle taakuitvoeringen	
reflecteert op inhoud, proces en persoonlijk functioneren	zelfreflectie, 360 graden reflectie
toont gedrevenheid, initiatief, creativiteit, flexibiliteit en zelfstandigheid in de taakuitvoering en onderkent het belang van snel handelen om kansen te zien en te benutten en/of nieuwe oplossingen te bedenken	
toont aan over een onderzoekende houding, nieuwsgierigheid en analytisch denkvermogen te beschikken	probleemanalyses, onderzoeksrapporten
heeft oog voor belangen en verantwoordelijkheden van andere stakeholders en actoren en kan daarmee verbindingen leggen en samenwerken	

Kerntaak Initiëren en creëren

Leeruitkomst:

De tourism professional ontwikkelt op basis van trends en ontwikkelingen proactief en creatief nieuwe/vernieuwde toeristische en/of zakelijke producten en diensten die haalbaar en verantwoord zijn en aan de belevingswens van klanten voldoen of die overtreft.

Mogelijke beroepsproducten

Adviesplan voor strategie
 Conceptplan
 Businessplan/businesscase
 Stakeholderanalyse
 Beleidsplan
 Ontwerp/prototypes, zoals app, maquette

De tourism professional:

Voorbeelden/toelichting (indien van toepassing)

inventariseert en analyseert trends in de externe omgeving en zet het resultaat om in strategie, beleid voor nieuwe of vernieuwde producten en diensten voor een bepaalde doelgroep	productontwikkeling, trendrapportage scenarioplanning
ziet kansen en vernieuwt huidige en /of creëert en ontwerpt nieuwe producten, mede op basis van product- en/of marktkennis, en is daarbij creatief en innoverend	brainstormen
past kennis over technologie toe om mogelijkheden te zien en te begrijpen en die in te passen in een nieuw/vernieuwd product/dienst	
begroot benodigde investeringen, schat inkomstenstromen, budgetteert kasstromen en analyseert investeringen en weegt af op haalbaarheid en verdiensten	financiële analyse
inventariseert gerelateerde juridische aspecten bij het initiëren en creëren van nieuwe of vernieuwde diensten en producten	contracten, arbeidsrecht, vergunningen, belastingen, grensbepalingen
brenkt de relevante omgevingsfactoren van een bestemming in kaart om een nieuw/vernieuwd product/dienst op een voor alle partijen maatschappelijk verantwoorde (of: duurzame) en commercieel aantrekkelijke wijze te ontwikkelen	carrying capacity, betrokken actoren, destop/pestel-analyse, overtourism
inventariseert de economische factoren rond een bestemming	micro- en macro-economische mechaniek, multipliereffect, GDP

Kerntaak Realiseren en implementeren

Leeruitkomst:

De tourism professional zet structuren op, leidt en stuurt processen op basis van interne (juridisch/financieel/organisatie) en externe (people, planet, profit, purpose, brancheafspraken, ethiek en macro-omgeving) factoren.

Mogelijke beroepsproducten

Kosten-batenanalyse
 Financial benchmarking
 Break-evenanalyse
 Beslissingsondersteunende calculaties
 Projectplan
 Haalbaarheidsadvies
 Implementatieplan
 Uitgewerkte stadswandeling
 Uitgewerkt (reis)aanbod

De tourism professional:

Voorbeelden/toelichting (indien van toepassing)

plant operationele en tactische bedrijfsprocessen, ook als er sprake is van weinig structuur en/of onzekere factoren en maakt beslissingsondersteunende calculaties	kosten-batenanalyse, kostensoorten, valutahandel, financial benchmarking, break-evenanalyse.
maakt de effecten van toeristisch ontwikkeling zichtbaar in een rapportage	effectrapportages
past managementinformatiesystemen aan en creëert (nieuwe) structuur voor gegevensverwerking	beveiliging gegevens
ontwikkelt, implementeert en evalueert creatief, snel en accuraat een veranderingsproces, zet operationele processen op, en implementeert en/of optimaliseert deze	service operations management, service profit chain, verandermanagement, capaciteitsmanagement, bestemmingsmanagement, experiencemanagement
maakt een projectplan en voert dit uit	projectplan, procesverslag uitvoering projectplan

Kerntaak Vermarkten

Leeruitkomst:

De tourism professional bepaalt op basis van de kennis van of onderzoek naar de consument, de gewenste beleving, de markt en marktontwikkelingen de wijze waarop een product of dienst in de markt gezet moet worden om tot een maximaal resultaat te komen.

Mogelijke beroepsproducten

Website
 Marketingplan (strategisch, online, marketingcommunicatie, sociale media)
 Infographic
 Visualisatie
 Film
 Persona's, klantprofielen
 Blog, vlog
 Crisiscommunicatieplan (in geval van calamiteiten of incidenten)

De tourism professional:

De tourism professional:	Voorbeelden/toelichting (indien van toepassing)
verzamelt en analyseert relevante gegevens zodat op basis daarvan beslissingen genomen kunnen worden	big data, data-analyse
past kennis over de markt, marktontwikkelingen en consumentengedrag toe voor de juiste marktwerking en/of -benadering	customer en guest journey
past kennis over technologie toe om mogelijkheden te zien en te begrijpen, en die toe te passen bij de marktwerking	marketingtechnieken
ontwikkelt marketingstrategie en neemt strategische marketingbeslissingen gebruikmakend van de juiste methode	(strategische) marketingmodellen
bewaakt juridische aspecten bij het vermarkten van nieuwe of vernieuwde diensten en producten	veiligheid gegevens
bewaakt financiële aspecten, berekent promotiekosten en weegt deze kosten af ten opzichte van het beoogde doel	verdienmodellen, missie en visie
is medeverantwoordelijk voor het uitdragen van de essentiële waarde van een organisatie, product of dienst (branding) en maakt daarbij gebruik van de eigen toekomstvisie of die van de organisatie in.	
voert een marketingplan uit	
onderhoudt en verbetert klantcontacten om zodoende vaste klanten en fans van de organisatie te creëren	customer relations management

Kerntaak Organiseren en managen	
Leeruitkomst: De tourism professional onderhoudt en ontwikkelt (onderdelen van) de organisatie, maakt daarvoor beleidsmatige en/of operationele keuzes en neemt strategische beslissingen.	
Mogelijke beroepsproducten	
Investeringsbegroting en resultatenrekening, afdelingsbegroting Kosten-batenanalyse Contracten/arbeidsovereenkomsten Businessmodel, Businessplan, Ondernemingsplan Missie en visie Werkafspraken en/of roosters HR-dossier met verslaglegging gesprekken HR-cyclus PDCA-plan	
De tourism professional:	Voorbeelden/toelichting (indien van toepassing)
beheerst operationele en tactische bedrijfsprocessen, ook als er sprake is van weinig structuur en/of onzekere factoren	plannen, HR-cyclus, procesmanagement
beoordeelt de financiële situatie van een onderneming en de financiële verslagleggingen en analyseert relevante kengetallen	balans, winst- en verliesrekening, resultatenrekening, investerings- en afdelingsbegroting, budgetten, voor- en nacalculatie, prognoses
adviseert leidinggevende of directie over de meest voorkomende juridische kaders zodat het handelen van de organisatie daaraan voldoet	ondernemingsvormen, aansprakelijkheid, contracten, arbeidsrecht, vergunningen
rekent commerciële beslissingen door en past de basis van revenue management toe	yielding, business cases
herkent, bewerkt en gebruikt voor de bedrijfsvoering relevante gegevens en ondersteunt beslissingen op basis van deze gegevens	benchmarking, forecasting, prestatie-indicatoren, kengetallenanalyse, databases, trendanalyse,
analyseert en verbetert gedrag in organisaties, waarbij aandacht uitgaat naar organisatiestructuur en -cultuur, complexiteit van gedrag in organisaties, intercultureel management, leiderschapsstijlen, verandermanagement, netwerken	organisatiemodellen
stelt (mede) strategisch beleid op waarmee de belangen van stakeholders geoptimaliseerd worden en de natuurlijke, culturele en sociale omgeving wordt verrijkt (waarden gedreven), en zet dit beleid uit met behulp van strategische analyse, stelt strategische opties op, implementeert strategische doelen en evalueert strategische keuzes	scenarioplanning

3.3 DOEL VAN DE OPLEIDING

Op basis van al het voorgaande hebben wij het doel van de opleiding als volgt geformuleerd:

De opleiding Tourism Management heeft tot doel een startbekwaam tourism professional op te leiden die de kerntaken en de generieke aspecten die bij de kerntaken horen, in de dagelijkse praktijk in relatie tot elkaar kan uitvoeren in bestaande structuren/werkomgevingen.

De vier kerntaken van de tourism professional zijn onlosmakelijk verbonden met persoonlijk leiderschap, gastvrijheid, en een brede en internationale oriëntatie. Daarnaast moet de tourism professional altijd rekening houden met maatschappelijke verantwoordelijkheid, interculturele communicatie en technologische ontwikkelingen.

3.4 NLQF EN DUBLIN DESCRIPTOREN

De beschreven leeruitkomsten en leerresultaten zijn in overeenstemming met de niveaubeschrijvingen van het eindniveau van een hbo-bachelor, zoals uitgewerkt in het Nederlands Kwalificatiekader (NLQF). Voor de hbo-bachelor is dat niveau 6, Ad-opleidingen hanteren niveau 5 en voor de masteropleiding is dat niveau 7.

Omdat de NLQF-niveaubeschrijvingen gekoppeld zijn aan de niveaubeschrijvingen van het European Qualification Framework (EQF) en de Dublin descriptoren, zijn deze hiermee ook verantwoord. In bijlage C hebben wij de complete tabel opgenomen met de vergelijking van de NLQF-niveaus 5 tot 8 met de Dublin descriptoren.

VERANTWOORDING

In oktober 2017 zijn wij binnen het Landelijk Overleg Tourism Management gestart met de voorbereidingen voor het ontwerpen en schrijven van dit opleidingsprofiel. Eerst hebben wij onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen zoals die in hoofdstuk 1 geschetst zijn. Daarbij zijn visiestukken en rapporten van alle sectoren binnen de toeristische branche geraadpleegd.

Tijdens brainstormdagen hebben we vervolgens de heo-standaard ingekleurd om recht te doen aan de taken van de tourism professional. Vanuit hoofdstuk 1 en hoofdstuk 2 hebben we het nieuwe opleidingsprofiel gebouwd. Tijdens de brainstormdagen hebben wij regelmatig docenten en/of leden van de curriculumcommissie van de opleidingen uitgenodigd.

Een eerste concept van het opleidingsprofiel hebben wij vervolgens voorgelegd aan de adviesraden van de zeven opleidingen. In deze adviesraden zijn vertegenwoordigers van de belangrijkste brancheorganisaties opgenomen en een diversiteit aan vertegenwoordigers van karakteristieke bedrijven in de sector. De feedback vanuit de adviesraden is meegenomen in de definitieve versie van het opleidingsprofiel.

Hierna volgt een overzicht van de vertegenwoordigers van de opleidingen van het LOTM. Daarna volgt een overzicht van de deelnemende vertegenwoordigers in de adviesraden.

VERTEGENWOORDIGERS OPLEIDINGEN BINNEN HET LOTM

Breda University of Applied Sciences

Corné Kops

Hogeschool Saxion

Christa Barkel

HZ University of Applied Sciences

Timo Derriks (vanaf 1 februari 2018)

Enno van de Graaf (tot 1 februari 2018)

Inholland University of Applied Sciences

Carmencita Boekhoudt

LOI Hogeschool

Sana Daher (tot 1 januari 2018)

Marie-Louise van Onna (vanaf 1 februari 2018)

NHL Stenden Hogeschool

Diana Leigh

Tio University of Applied Sciences

Karin Steijger

Breda University of Applied Sciences

De heer R. Braakman - Sandton Hotels
De heer M. Bulthuis - Leiden Marketing
De heer M. van Daalen - ID&T/Q-Dance
De heer S. Driessen - ABN Amro
De heer F. Frijns - 013 POPPODIUM
Mevrouw A. Gilbert - Bilderberg Hotels
De heer H. Kreulen - KLM Nederland
De heer F. Oostdam - ANVR
De heer L. Pannecoek - Amadeus Benelux
Mevrouw G. Locquet - ANWB Reizen
De heer J. Vranken - NBTC Holland Marketing
De heer O. Vugts - Efteling

Hogeschool Saxion

Mevrouw R. Camps - Diverse projecten, nu Albron Foodservice
De heer E. van Drongelen en Ruud Raaijmakers - WeFlyCheap
De heer B. Goudswaard - Missing link, adviesbureau voor erfgoed en ruimte
De heer W. Gramsma - Customer Sense
Mevrouw A. Haver - Diverse projecten, nu bij Den Haag Marketing
Mevrouw S. de Heij - Natuurmonumenten
Mevrouw L. van der Kaden - Diverse projecten, nu hospitality Ikea
Mevrouw L. Nijhuis en mevrouw N. Bruggeman - GreenOrange
De heer J. van Oene - Provincie Overijssel
De heer B. Overeem - Visit Veluwe
Mevrouw N. Savelsbergh, Lindbergh Excursions & Lovers Canal Cruises & City Tours
De heer D. Spaan - Key Travel
Mevrouw M. van Zomeren - 100% Zomer

HZ University of Applied Sciences

De heer M. Kloeg - KHN Nederland/Zeeland, en Beach Hotel Zoutelande
De heer J. Suurmond - Toeristisch Ondernemend Zeeland
De heer T. Vermeulen - Campings De Pekelinge/International, tevens namens Ardoer Campings

Inholland University of Applied Sciences

Mevrouw A. Ariesen - NS Hispeed
De heer B. Boeve - Molecaten
Mevrouw N. van de Bosch - Just Curious
Mevrouw S. Dekker - Amsterdam Marketing
De heer A. Doorneveld - Gemeente Amsterdam
Mevrouw M. Dresmé - ANVR
Mevrouw E. Erkelens - Vacanceselect.nl
De heer J. Feenstra - Delta Air Lines
Mevrouw J. Gomes Tavares - Booking.com,
Mevrouw B. Goumans - TUI Nederland
De heer D. Gussen - Corendon Vliegvakanties
Mevrouw I. Kroonenberg - Zaanse Schans
Mevrouw S. Overdijkink - Travelbird
Mevrouw E. Perfors - Landal Green Parks
Mevrouw W. Sieger-Kintzen - VVV Nederland
Mevrouw M. Tervoert - Ahold/Delhaize
De heer W. Versteegh - Likizo Marketing

LOI Hogeschool

De heer F. Radstake - Reiswerk

NHL Stenden Hogeschool

De heer J. Boelens - Bewegingscentrum Drachten/Leeuwarden

De heer B. Cameron - Historic Scotland

De heer J. van Dorp - Groningen Airport Eelde

De heer R. Ermers - SRC Reizen

De heer A.T. van Eijk - Travel Counsellors Nederland BV City Office

De heer T. Hartog - Aktiva tours en Key Tours

Mr. D. Holecek - Michigan State University

De heer A. Messchaert - Global PowWow!

De heer E. Verhagen - Creative Cities

Mevrouw M. Vink - GI travel

Mevrouw L. Weinans - Ballorig

De heer J.R. Ybema - HISWA

Tio University of Applied Sciences

Mevrouw E. Janssen - Culture Inc.

Mevrouw E. Kuipers - ITG Companies

Mevrouw M. van Oerle - Transavia

De heer F. Oostdam - ANVR

RAPPORTEN EN BOEKEN

- ABN-AMRO. (2016). *De positieve economische impact van op reis gaan naar het buitenland*. Geraadpleegd
- Amadeus. (2017). *What if, Imagining the Future of the Travel Industry*.
- ANVR en Cherry LAB. (2016). *Travel Experience Tomorrow*
- ANVR, Capgemini. (2015). *Travel Tomorrow*.
- ANVR. (2013). *Toekomstvisie op Toerisme 2025*.
- ANVR. (2016). 'Grensoverschrijdend', *Nederlandse economie groeit van buitenlandse reis*.
- ANWB. (2008). *De toekomst is mooi, ANWB-visie op recreatie in 2033*.
- Capgemini, (2017). *Wendbaar in een veranderende markt*.
- Capgemini. (2018). *Trends in mobiliteit 2018, Van doorontwikkelen naar anders verplaatsen*.
- CBS. (2016). *Transport en mobiliteit*.
- CELTH, NRIT Media.(2017). *Trendvisie 2017-2020*.
- Gastvrij Nederland. (2013). *Vinden, Verrassen, Verbinden, Visie op de Nederlandse gastvrijheidseconomie 2025*.
- Gastvrij Nederland. (2017). *Toerisme in Nederland: Welkom, slotrapportage actieagenda en sleutelprojecten gastvrijheidssector*.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2018). *Ontwikkelingen in de toerismesector* (brief aan de Tweede Kamer van de staatssecretaris Economische Zaken en Klimaat).
- Ministerie van Economische Zaken. (2014). *Natuurambitie Grote Wateren 2050 en verder*
- Ministerie van Economische Zaken. (2014). *Natuurlijk verder, Rijksnatuurvisie 2014*.
- NBTC Holland Marketing en Gastvrij Nederland. (2016). *Kerncijfers 2017*.
- NBTC Holland Marketing. (2014). *Onderzoek inkomend toerisme*.
- NBTC Holland Marketing. (2013). *Toekomstperspectief Destinatie Holland 2025*.
- NBTC Holland Marketing. (2015). *Zakelijk ontmoeten in Nederland, Het belang van de sector in kaart gebracht*.
- NLQF. (2017). *Handleiding voor inschaling*.
- RAI Vereniging, Trends in mobiliteit in 2030, 2013
- Reiswerk, Stenden, Etfi. (2015). *De werkomgeving van de reisprofessional in 2025*.
- Sabre. (2017). *Emerging Technology in Travel 2017 Report*.
- Sprout. (2018). *Work*.
- STIRR (Stichting Innovatie Recreatie & Ruimte (2018). *Kansen CO2-neutrale wellness- en recreatieparken*
- Stichting Waterrecreatie Nederland. (2011). *Toekomstvisie Waterrecreatie 2025*.
- UNWTO. (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals - Journey to 2030, Highlights*.
- Van Belleghem, S. (2017).. *Customers The Day After Tomorrow*.
- Van der Schaft, A. (2018). *Business transformatie en organisatieverandering in de reisindustrie*.
- Vereniging Hogescholen. (2014) *Gezamenlijke Visie Internationaal*.
- Vereniging Hogescholen. (2017). *Hoger onderwijsbeleid 2017-2021, Inzet verkiezingsprogramma's 2017*.
- Waterrecreatie Advies bv. (2016). *Prognose ontwikkeling recreatievaart in 2030, 2040 en 2050*.
- World Tourism Organization. (2017). *2016 Annual Report*.
- World Travel & Tourism Council. (2017). *Travel & Tourism, Global Economic Impact & Issues 2017*
- WTM London. (2017). *2017 Industry Report*.

INTERNETBRONNEN

- arbeidsmarkt cijfers.reiswerk.nl/dashboard/
- <http://media.unwto.org/press-release/2017-11-08/communities-protests-over-tourism-wake-call-sector>, press release, geraadpleegd april 2018
- https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_80e.pdf
- insights.abnamro.nl/branche/travel/
- insights.abnamro.nl/branche/verblijfsrecreatie/
- www.ad.nl/lifestyle/dit-zijn-de-trends-van-2018--ad22a2d0/ (Interview 3 januari 2018 met Lieke Lamb.)

www.ad.nl/lifestyle/dit-zijn-de-trends-van-2018~ad22a2d0/ (Interview 3 januari 2018 met Lieke Lamb.)

www.bcdtravel.com/2018-what-business-travelers-can-look-forward-to/?utm_medium=referral&utm_source=bcdtravel_nl&utm_campaign=trends2018

www.cbs.nl. Toerisme kernindicatoren CBS.nl, geraadpleegd november 2017

www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=t#id=toerisme

www.emerce.nl/achtergrond/pestana-hotel-group-digitale-transformatie-begint-eindigt-reiziger

www.emerce.nl/achtergrond/tui-destination-services-innovatie-betekent-ver-vooruitkijken

www.emerce.nl/best-practice/google-reisbranche-moet-slag-machinelearning

www.emerce.nl/nieuws/klm-stopt-klantenservice-linkedin

www.emerce.nl/research/reizigers-kiezen-bestemming-basis-lokale-activiteiten-tours

www.frankwatching.com/archive/2018/01/18/5-trends-die-in-2018-jouw-digital-experience-bepalen/

www.onderwijsraad.nl/dossiers/internationalisering-en-europa/item134, geraadpleegd januari 2018

[www.recron.nl/leisure-leefstijlen-\(kleurenssegmentatie\)/wat-zijn-de-leisure-leefstijlen](http://www.recron.nl/leisure-leefstijlen-(kleurenssegmentatie)/wat-zijn-de-leisure-leefstijlen)

www.reiswerk.nl

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/experimenten-om-deeltijdonderwijs-flexibeler-te-maken/pilots-flexibilisering, geraadpleegd februari 2018

www.sponsorreport.nl/entertainment/marketeers-voorspellen-groei-van-sponsoring/

www.travelnext.nl/koninkrijk-data-analisten-nederlandse-reisbranche-experttalk/

www.tui.nl/corporate/duurzaam-toerisme/co2-voetafdruk.html

www.werktrends.nl/thema/trends-en-ontwikkelen

www.xperthractueel.nl/arbeidsmarkt/het-einde-van-de-functie/ 14 februari 2018

BIJLAGEN

BIJLAGE A - FUNCTIES ALUMNI HOGESCHOLEN TOURISM MANAGEMENT

Infographic Categories	Branches	Company examples	Job examples
Marketing & Consultancy	Online marketing, Offline marketing, banking, insurance, DMO's, consultancy, law, employment agencies	Switzerland Tourism, Rabobank, ABN-AMRO, Bikkelhart, Bochum marketing, Capgemini, DIS AG, German National Tourism Office, Youngcapital	Online advertising consultant, junior accountant, business consultant, financial advisor, content developer
Hospitality	Accommodation, restaurants, cruise industry, attractions	Marriott, Centre Parcs, Efteling, Holland America Line, Landal Green Parks, Park Inn Hotels, Van der Valk hotels	Front office employee, leisure manager, campsite owner, online marketer, lodge manager
Tour Operating	Tour operators; domestic, inbound & outbound	TUI, Thomas Cook, SNP, Saga, 333travel, Footprint Travel, Rob Roy Tours	Product manager, sales agent, yield & revenue manager, manager operations & sales
Education	Teaching, research, education policies, master or PhD student	Utrecht University, Wageningen University, NHL Stenden, Saxion, NHTV, Interreg	Study advisor, lecturer, PhD candidate, PR & communications officer
(Travel) Technology	Booking systems, Hardware systems, Software systems	Amadeus, Deutsche Telekom, Fourtress, Hewlett Packard, IBM, Microsoft	Account executive, software engineer, sales manager
(Travel) Retail	Travel agents, bricks and mortar retail, online retail	Alibaba group, booking.com, Airbnb, D-reizen, Zalando, Uniglobe, Bever, Ensplore	Culture & community manager, travel consultant, sales assistant
Health, Food & Vitality	Health centres, food companies, hospitals, medical assistance companies	Staay Food Group, Friesland Campina, UMC Utrecht, VHD	Account manager, project coordinator, HRM manager
Government	Municipalities, regional government, embassies, ministries, European parliament	Nuffic, Dutch ministry of foreign affairs, Auckland council, Amsterdam municipality	Senior policy officer, senior policy advisor, cultural policy advisor
MICE	Event organisers, conference organisers & venues, incentive bureaus	BCD meetings & events, ATPI Corporate Events, Messe Düsseldorf, Jaarbeurs Utrecht, MCI Amsterdam	Event manager, congress coordinator, project leader MICE
Other	Oil & gas, aviation, logistics, freight, media, manufacturing, NGO's	Shell, KLM, Lufthansa, Emirates, Reed, Philips, Maersk Line, Exxon Mobil	Global sales & marketing rep, airline crew, digital marketing manager, change manager

BIJLAGE B - HEO-STANDAARD

Het document 'Profiel wendbare heo-professional' is toegevoegd. Het pdf is ook via [deze link](#) te benaderen.



Inleiding

Dit profiel voor de bachelor is tot stand gekomen in reactie op het rapport 'Wendbaar in een duurzame economie' van de commissie Sent. Het is een herijking van de heo-standaard (voorheen BBA-standaard die in 15 juni 2012 is vastgesteld door de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen (toen Hbo-raad).

De commissie Sent heeft in 2014 een verkenning gemaakt van het economisch domein waar het hoger economisch onderwijs voor opleidt. De ontwikkelingen en trends die de commissie in haar rapport signaleert, vormen de basis voor de schets van een profiel van de toekomstige heo-professional. Deze schets heeft samen met de bestaande heo-standaard en de algemene hbo-bachelorstandaard geresulteerd in het profiel van de wendbare heo-professional, dat hier voor u ligt.

Dit profiel is tot stand gekomen in afstemming met de sectorraad heo en specifiek de voorzitters van verschillende landelijke opleidingsoverleggen. Het is vastgesteld door het sectoraal adviescollege heo en portefeuillehouder heo op 19 mei 2017 en vormt daarmee verplicht uitgangspunt bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingsprofielen die in het heo ontwikkeld worden.

Context

Het hoger economisch onderwijs leidt professionals op voor een breed scala van sectoren. De meest in het oog springende hiervan zijn finance, commerce, management, communicatie en journalistiek, hospitality en recht. Maar daarnaast vormt ook de creatieve industrie een belangrijk onderdeel van het afnemend werkveld.

De verkenning van de commissie Sent toont aan dat de toekomst van het economisch werkveld complex en onzeker is en daarmee voor een grote innovatieopgave staat, namelijk komen tot wendbare en duurzame organisaties. Volgens de commissie vraagt dit ook om een heo sector die weet in te spelen op externe ontwikkelingen in het onderwijs en onderzoek én zo in staat is professionals op te leiden die dat ook kunnen. Deze wendbare professionals zijn individuen met een brede oriëntatie, die in staat zijn hun vakkennis in te zetten binnen andere disciplines, die onderzoekend zijn, die kritisch kunnen reflecteren op het eigen handelen, ondernemend zijn, proactief kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en een internationale oriëntatie hebben.

Profiel

A. Een gedegen theoretische basis

De theoretische basis (kennis, vaardigheden en attitude) wordt per opleiding verantwoord en vastgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg in het landelijk opleidingsprofiel.

B. Onderzoekend vermogen

Een pas afgestudeerde heo-professional heeft het onderzoekend vermogen om langs de weg van reflectie en *evidence based practice* te komen tot (te commercialiseren) innovatie van producten, diensten en processen in zowel de private als de publieke sector. Daartoe heeft de heo-professional in de opleiding kennis en ervaring opgedaan met methoden en technieken van praktijkgericht onderzoek.





Een pas afgestudeerde heo-professional is in staat te reflecteren op onderzoek en onderzoeksresultaten. Hij of zij heeft daarbij inzicht in de relativiteit en beperkte geldigheid van theorieën en modellen en beschikt ook over zelfkritiek en een reflectieve houding. De heo-professional heeft in de afstudeerfase van de opleiding bewezen dit onderzoekend vermogen in een concrete beroeps- of praktijksituatie te kunnen uitoefenen.

C. Professioneel vakmanschap

Ondernemende houding

De afgestudeerde heo-professional is in staat zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar handelen en in staat zelfstandig beslissingen te nemen. Hij of zij komt tot acties en implementeert oplossingen op basis van een analyse van een specifieke beroeps- of praktijksituatie.

Wendbaar

De afgestudeerde heo-professional kan proactief inspelen op veranderingen in het werk en de context van het werk. Hij of zij kan omgaan met weinig structuur en onzekere factoren: 'knowing what to do, when you don't know what to do.'

Hij of zij ontwikkelt hiertoe voortdurend de eigen professionaliteit en draagt bij aan de ontwikkeling van zijn of haar professie in de breedte. Daarbij is de heo-professional in staat doelen voor de korte termijn te verbinden met ambities voor de lange termijn en houdt daarbij oog voor de snel veranderende omgeving en de grote hoeveelheden beschikbare informatie (big data).

Brede en internationale oriëntatie

De afgestudeerde heo-professional heeft een brede naar buiten gerichte blik, weet wat er in de samenleving speelt en is op de hoogte van vernieuwingen en innovaties die relevant kunnen zijn voor zijn of haar beroepspraktijk.

Vanwege het toenemend belang van de internationale omgeving van de beroepspraktijk, kan de heo-professional zich niet alleen handhaven in een internationale omgeving, maar daar ook gebruik van maken. De heo-professional is in staat globale ontwikkelingen te vertalen naar de eigen omgeving. Hij of zij houdt daarbij rekening met cultuurverschillen (intercultural awareness).

Interdisciplinair werken

De afgestudeerde heo-professional heeft het vermogen om een actieve bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van het bedrijf of instelling waar hij of zij werkzaam is en werkt daarbij samen over de grenzen van het eigen vakgebied heen.

Je kunnen verplaatsten in klant/ doelgroep/ consument

De afgestudeerde heo-professional heeft inzicht in psychologische processen zoals keuzegedrag, besluitvorming en motivatie.

Uitdrukkingsvaardigheid

De afgestudeerde heo-professional is in ieder geval in staat zich goed uit te drukken in de voertaal van de opleiding.





D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie

De afgestudeerde heo-professional is zich bewust van de maatschappelijke context waarin hij of zij werkzaam is en kan rekenschap geven van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. In voorbereiding hierop is er in de opleiding aandacht voor onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsethiek en duurzaamheid.



BIJLAGE C - UITWERKING KENNISDOMEINEN

In deze tabel zijn de kennisdomeinen nader uitgewerkt met voorbeelden van kennis-/vakgebieden. Het gaat hier nadrukkelijk om voorbeelden om een indicatie te geven van de strekking van het kennisdomein. De opleidingen zijn vrij om dit naar eigen inzicht verder vorm te geven en de kennis- en vakgebieden in een eigen Body of Knowledge and Skills nader uit te werken.

Kennisdomein	Voorbeeld van kennis-/vakgebied
Conceptontwikkeling	Trends en ontwikkelingen ICT-kennis (IT)Servicemanagement Consumentengedrag/psychologie Projectmanagement Innovatie Communicatie
Economie	Recht/Juridische aspecten Financieel management Economie Businessmodellen Communicatie
Marketing (online/offline)	Managementinformatie systemen Marketingcommunicatie Consumentengedrag/psychologie Consumentenmarkt/segmentatie (Interculturele) communicatie E-business Communicatie
Strategisch en operationeel management	HRM/Personnelstrategie/Opleiding Marketingmanagement Operationeel management Organisatiegedrag Kwaliteitszorg Verandermanagement Intercultureel management Communicatie
Toerisme	Duurzaam toeristisch ondernemen Ethiek Gastvrijheidsleer Visitor management Bestemmingsmanagement Toeristisch systeem (inclusief productkennis) Communicatie
Onderzoek	Kwantitatief en kwalitatief onderzoek/Onderzoekvaardigheid Analysetechnieken/Data science Adviesvaardigheid Methodisch handelen Communicatie

BIJLAGE D - TABEL VERGELIJKING NLQF-NIVEAUS 5-8 MET DUBLIN DESCRIPTOREN

De tabel met de vergelijking tussen de NLQF niveaus 5- 8 met de Dublin Descriptoren is toegevoegd en ook via [deze link](#) te benaderen.

Tabel ter vergelijking NLQF niveaus 5 t/m 8 en Dublindescriptoren

NLQF Niveau 5		Dublin descriptoren	
Context	Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving, ook internationaal		
Kennis	<p>Bezit ruime, verdiepte en gespecialiseerde kennis van een beroep en kennisdomein.</p> <p>Bezit gedetailleerde kennis van enkele beroep- en kennisdomeinen en begrip van een beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten.</p> <p>Bezit beperkte kennis en begrip van enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein.</p>	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied waarbij wordt voortgebouwd op algemeen voortgezet onderwijs ¹ , functioneert doorgaans op het niveau van gevorderde leerboeken, heeft een kennisondergrond voor een beroepenveld of een beroep, voor persoonlijke ontwikkeling en voor verdere studie om de eerste cyclus (bachelor) af te ronden.	Kennis en inzicht
Toepassen van kennis	<p>Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, om een antwoord te geven op problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en kennisdomein.</p> <p>Gebruikt procedures flexibel en inventief.</p> <p>Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.</p> <p>Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.</p>	Is in staat om kennis en inzicht in beroepsmatige contexten toe te passen.	<p>Toepassen van kennis en inzicht</p> <p>Oordeels vorming</p>
Probleem oplossende vaardigheden	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.	Heeft de vaardigheid om gegevens te identificeren en te gebruiken, teneinde een respons te bepalen met betrekking tot duidelijk gedefinieerde, concrete en abstracte problemen.	
Leer en ontwikkel vaardigheden	Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten.	Bezit de leervaardigheden om een vervolgopleiding die een zekere mate van autonomie vraagt, aan te gaan.	Leer vaardigheden
Informatie vaardigheden	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over een beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.	Is in staat om kennis en inzicht in beroepsmatige contexten toe te passen-	

¹ Algemeen voortgezet onderwijs inclusief middelbaar beroepsonderwijs met een voldoende algemene component

NLQF Niveau 5		Dublin descriptors	
Communicatie vaardigheden	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.	Kan communiceren met gelijken, leidinggevenden en cliënten over begrip, vaardigheden en werkzaamheden.	Communicatie
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid	Werkt samen met gelijken, leidinggevenden en cliënten. Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen activiteiten, werk en studie. Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.		

NLQF Niveau 6		Dublin descriptoren	
Context	Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving, ook internationaal.		
Kennis	<p>Bezit een gevorderde gespecialiseerde kennis en kritisch inzicht in theorieën en beginselen van een beroep, kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit brede, geïntegreerde kennis en begrip van de omvang, de belangrijkste gebieden en grenzen van een beroep, kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit kennis en begrip van enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep of kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p>	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.	Kennis en inzicht
Toepassen van kennis	<p>Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien.</p> <p>Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek. Brengt met begeleiding op basis van methodologische kennis een praktijkgericht- of fundamenteel onderzoek tot een goed einde.</p> <p>Stelt argumentaties op en verdiept die. Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch.</p> <p>Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.</p> <p>Analyseert complexe beroeps- en wetenschappelijke taken en voert deze uit.</p>	<p>Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.</p> <p>Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.</p>	<p>Toepassen van kennis en inzicht</p> <p>Oordeels vorming</p>
Probleem oplossende vaardigheden	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.		
Leer en ontwikkel vaardigheden	Ontwikkelt zich door zelfreflectie en zelf beoordeling van eigen(leer)resultaten.	Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.	Leer vaardigheden
Informatie vaardigheden	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde beroepsgerelateerde of wetenschappelijke informatie over een beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep of kennisdomein en geeft deze informatie weer.	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.	

NLQF Niveau 6		Dublin descriptoren	
Communicatie vaardigheden	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten.	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.	Communicatie
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid	<p>Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten.</p> <p>Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen.</p> <p>Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen.</p> <p>Verzamelt en interpreteert relevante gegevens met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, beroepsmatige, wetenschappelijke of ethische aspecten.</p>	Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.	

NLQF Niveau 7		Dublin descriptors	
Context	Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving met een hoge mate van onzekerheid, ook internationaal.		
Kennis	<p>Bezit bijzonder gespecialiseerde en geavanceerde kennis van een beroep, kennisdomein, en wetenschapsgebied en op het raakvlak tussen verschillende beroepen, kennisdomeinen en wetenschapsgebieden.</p> <p>Bezit een kritisch begrip van een reeks van theorieën, principes en concepten, waaronder de belangrijkste van een beroep, kennisdomein en wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit uitgebreide, gedetailleerde kennis en kritisch begrip van enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep of kennisdomein en wetenschapsgebieden .</p>	Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.	Kennis en inzicht
Toepassen van kennis	<p>Reproduceert, analyseert en integreert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten en gaat om met complexe materie.</p> <p>Deze kennis vormt de basis voor originele ideeën en onderzoek.</p> <p>Gebruikt de opgedane kennis op een hoger abstractieniveau. Denkt conceptueel. Stelt argumentaties op en verdiept deze.</p> <p>Brengt op basis van methodologische kennis een fundamenteel onderzoek zelfstandig tot een goed einde.</p>	<p>Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.</p> <p>Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.</p>	<p>Toepassen kennis en inzicht</p> <p>Oordeelsvorming</p>
	<p>Levert een originele bijdrage aan het ontwikkelen en toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.</p> <p>Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en op het raakvlak tussen verschillende beroepspraktijken en kennisdomeinen en onderneemt actie.</p> <p>Analyseert complexe beroeps- en wetenschappelijke taken en voert deze uit.</p>	<p>Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.</p>	<p>Toepassen kennis en inzicht</p> <p>Oordeelsvorming</p>
	Probleem oplossende vaardigheden	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op.	Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die

NLQF Niveau 7		Dublin descriptoren	
	Levert in de beroepspraktijk en in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van complexe problemen door gegevens te identificeren en te gebruiken.	gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.	
Leer en ontwikkel vaardigheden	Ontwikkelt zich grotendeels autonoom.	Bezit de leervaardigheden die hem of haar in staat stellen een vervolgstudie aan te gaan met een grotendeels zelf gestuurd of autonoom karakter.	Leervaardigheden
Informatie vaardigheden	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde wetenschappelijke informatie over een reeks van theorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep- of kennisdomein en geeft deze informatie weer.		
Communicatie vaardigheden	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevend en cliënten.	Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.	Communicatie
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid	Werkt samen met specialisten en niet-specialisten, gelijken, leidinggevend en cliënten. Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen. Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van complexe processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. Formuleert oordelen op grond van onvolledige of beperkte informatie en houdt daarbij rekening met sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.	Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.	

NLQF Niveau 8		Dublin descriptors	
Context	Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving met een hoge mate van onzekerheid, ook internationaal.		
Kennis	<p>Bezit de meest geavanceerde kennis van een beroep, kennisdomein en wetenschapsgebied en op het raakvlak tussen verschillende beroepen, kennisdomeinen en wetenschapsgebieden.</p> <p>Bezit kennis verkregen door persoonlijk onderzoek of werk, leidend tot een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van vak- of wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit een kritisch inzicht in een vak- en wetenschapsgebied waaronder een kritisch begrip van de belangrijkste en actuele theorieën, principes en concepten.</p>	Heeft aangetoond een vakgebied systematisch te begrijpen en de vaardigheden en methodieken te beheersen van onderzoek in dat vakgebied	Kennis en inzicht
Toepassen van kennis	<p>Reproduceert, analyseert en integreert de kennis op gezaghebbende wijze en past deze toe, ook in andere contexten en gaat om met complexe materie. Deze kennis vormt de basis voor originele ideeën en onderzoek.</p> <p>Gebruikt de opgedane kennis op een hoger abstractieniveau. Denkt conceptueel. Stelt argumentaties op en verdiept deze.</p> <p>Brengt op basis van methodologische kennis een complex fundamenteel onderzoek zelfstandig tot een goed einde.</p> <p>Levert door origineel onderzoek een bijdrage aan verlegging van de grenzen van kennis door een omvangrijke hoeveelheid werk, waarvan een deel een nationaal of internationaal beoordeelde publicatie verdient.</p> <p>Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en op het raakvlak tussen verschillende beroepspraktijken of kennisdomeinen en onderneemt actie.</p> <p>Analyseert complexe beroeps- en wetenschappelijke taken en voert deze uit.</p>	<p>Heeft de bekwaamheid aangetoond om met de geëigende integriteit van een onderzoeker een omvangrijk onderzoeksproces te ontwerpen, ontwikkelen, uit te voeren en aan te passen.</p> <p>Heeft door origineel onderzoek een bijdrage geleverd aan verlegging van de grenzen van kennis door een omvangrijke hoeveelheid werk, waarvan een deel een nationaal of internationaal beoordeelde publicatie verdient.</p> <p>Is in staat tot kritische analyse, evaluatie en synthese van nieuwe en complexe ideeën.</p>	<p>Toepassen van kennis en inzicht</p> <p>Oordeelsvorming</p>
Probleem oplossende vaardigheden	<p>Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op.</p> <p>Levert in de beroepspraktijk en in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van complexe problemen door gegevens te identificeren en te gebruiken.</p>		
Leer en ontwikkel vaardigheden	Ontwikkelt zich grotendeels autonoom en bewerkstelligt technologische, sociale of culturele vooruitgang in de samenleving.	Wordt binnen de academische en professionele context verwacht in staat te zijn om technologische, sociale of culturele vooruitgang te bewerkstelligen in een kennissamenleving	Leervaardigheden

NLQF Niveau 8		Dublin descriptors	
Informatie vaardigheden	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde wetenschappelijke informatie over een reeks van theorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep- of kennisdomein en geeft deze informatie weer.		
Communicatie vaardigheden	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten en de bredere wetenschappelijke gemeenschap en de samenleving als geheel.	Kan communiceren met vakgenoten, de bredere wetenschappelijke gemeenschap en de samenleving als geheel over het terrein waarop hij of zij deskundig is.	Communicatie
Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid	Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten en de bredere wetenschappelijke gemeenschap en de samenleving als geheel Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen. Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van complexe processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. Ontwerpt en ontwikkelt met wetenschappelijke integriteit een complex fundamenteel onderzoeksproces, voert dit uit en past dit aan.	Heeft de bekwaamheid aangetoond om met de geëigende integriteit van een onderzoeker een omvangrijk onderzoeksproces te ontwerpen, ontwikkelen, uit te voeren en aan te passen.	