

Datum 30 juni 2011

## Faculteit in Beweging

# MANAGEMENT SAMENVATTING

**Rapportage naar aanleiding van een onderzoek naar behoefte aan expertise op  
HBO niveau vanuit het personele, bedrijfskundige en juridische domein van  
private en publieke arbeidsmarktsectoren**

*Drs. Henk A.G. Rombouts*

*Hogeschool Zuyd*

*Faculteit People & Business Management*

Publicatie in het kader van het Interregproject Goesting in Leren en Werken (GoLeWe) Thema:  
Onderzoek naar opleidingsbehoeften in het werk- en beroepenveld  
Indicator: 3.4a

Het onderzoek vond plaats in het kader van een toetsing door Faculteit People & Business  
Management van het curriculum van haar 4-jarige bachelor opleidingen PBM en in het kader van haar  
intentie een onderwijstraject te ontwikkelen ten behoeve van het Publiek Domein.

Doelgroep: onderwijsinstellingen actief en/of geïnteresseerd in HBO Bacheloronderwijs

## Het GoLeWe - Project

‘Goesting in Leren en Werken’ is zowel de rode draad als de uitdaging van dit project. We willen bereiken dat jongeren hun kwaliteiten kunnen uitbouwen tot competenties die nodig zijn in de maatschappij en in het werkveld. En dat onze jong afgestudeerden werk vinden dat aansluit bij eigen mogelijkheden, motivatie en ambities en bij het vinden van een plaats in de maatschappij.

De projectacties zijn gegroepeerd in drie thema’s: een vlotte overgang naar het hoger onderwijs, leren in het hoger onderwijs en samenwerking met het werkveld. Concrete acties richten zich op het verbeteren van leercompetenties, op studiekeuzebegeleiding en op leertrajecten die afgestemd zijn op de mogelijkheden van studenten. Er gaat ook aandacht naar studententutoraat en naar competentie management. Acties die bijdragen tot een betere afstemming en samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt, zijn: werkplekleren en de uitvoering van werkveldopdrachten door studenten, co-creatie van onderwijs en facilitering van de combinatie werken en leren. Goesting in leren en werken gaan hand in hand. Want de nieuwe werknemer is een kenniswerker die zichzelf blijft ontplooiën.



## Inhoudsopgave

pagina

Het GoLeWe - Project

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	1
2	Probleemstelling	4
	2.1 Probleemcontext	4
	2.2 Managementprobleem	4
3	Onderzoeksproblematiek	5
	3.1 Researchprobleem	5
	3.2 Researchdoelen	5
4	Onderzoeksmethodiek	7
	4.1 Onderzoeksstrategie	7
	4.2 Bronnen en benaderingswijze(n)	7
	4.3 Volledig onderzoek versus steekproefonderzoek	8
5	Conclusies	9
	5.1 Researchprobleem 1	9
	5.2 Researchprobleem 2	12
	5.3 Researchprobleem 3	13
6	Aanbevelingen	16
	6.1 M.b.t. de opleidingen PBM en HJO	16
	6.2 M.b.t. een opleidingstraject <i>Publiek Domein</i>	17

Bijlage

Samenvatting van ontwikkelingen binnen en rondom de (semi) publieke sector

## 1 Samenvatting

Eerder bronnen- en literatuurstudie met het doel de ontwikkelingen binnen en rondom het werk- en beroepenveld van de bestaande opleidingen People & Business Management (PBM) en Hoger Juridische Onderwijs (HJO) te inventariseren en met het doel het kader te schetsen waarbinnen de wenselijkheid van het aanbod van onderwijs gericht op de publieke sector moet worden beoordeeld, is thans aangevuld met een onderzoek waarin datzelfde werk- en beroepenveld letterlijk en figuurlijk aan het woord kwamen. De resultaten van dit onderzoek dienen enerzijds als toetssteen voor de huidige programmering van de opleidingen PBM en HJO en anderzijds als basis voor de besluitvorming inzake het al dan geen vormgeven en aanbieden van onderwijs dat (mede) gericht is op de publieke sector.

### Programmering van de huidige opleidingen PBM en HJO

De opleidingen PBM en HJO varen nog niet zo lang onder de vlag van Hogeschool Zuyd. Ze kennen dan ook nog relatief weinig afgestudeerden. Dit bemoeilijkt het via ondervraging van afgestudeerden statistisch correct toetsen van de programmering van deze opleidingen. De opleiding PBM kent echter de afstudeerrichtingen *People*, *Business* en *Management*. Deze zijn ontstaan vanuit de samengevoegde 'oude' HBO opleidingen MER, MZD en P&A en wel zodanig dat die afstudeerrichtingen (inclusief hun onderliggende 2-jarige maiorfase) de hoofdkenmerken bezitten van deze 'oude' opleidingen. Het resultaat van de ondervraging van afgestudeerden van deze 'oude' HBO opleidingen kan dan ook zonder meer dienst doen als correcte toetssteen voor de programmering van de opleiding PBM. Wanneer in het rapport gesproken wordt over afgestudeerden van de HBO opleidingen MER, MZD en P&A, dan worden daarmee impliciet ook bedoeld de afgestudeerden van de opleiding PBM, afstudeerrichting *Business*, *Management* en *People*.

Voor het werk- en beroepenveld hebben de huidige opleidingen PBM en HJO hun aantrekkelijkheid. Vrijwel alle afgestudeerden van de opleidingen MER, MZD, P&A en HJO vinden respectievelijk hebben een baan. De aantrekkelijkheid van de opleidingen MER en P&A wordt vooral bepaald door het generalistisch karakter ervan en de daardoor in beginsel relatief brede inzetbaarheid van de afgestudeerden. Dit generalistisch karakter beweegt echter menige MER- en P&A-afgestudeerde tot een verdieping en/of specialisatie middels een vervolgstudie. De aantrekkelijkheid van de opleidingen HJO en MZD schuilt in het contextuele karakter ervan: de afgestudeerden zijn tijdens hun opleiding min of meer opgevoed binnen de context van hun toekomstige werkomgeving. In die zin is bij hen sprake van een zekere (praktijk)specialisatie. Afgestudeerden van de hier bedoelde opleidingen zijn als zodanig aantrekkelijk voor zowel de private als voor de (semi) publieke sector, waarbij echter in dezen blijkt dat de private sector relatief sterk gekleurd wordt door organisaties in de zakelijke en financiële dienstverlening (en daarmee door relatief kleine organisaties) en de publieke sector door centrale overheid, gemeenten en organisaties in zorg & welzijn (en daarmee door grote organisaties). De veelal structurele samenwerking, die zowel organisaties uit de private als uit de (semi) publieke sector met andere organisaties hebben, is qua problematiek en thematiek zeer divers, maar omvat wel duidelijk onderwerpen waarmee de afgestudeerden in hun opleiding geconfronteerd werden.

Gebaseerd op de werkzaamheden die afgestudeerden in hoofdzaak verrichten, worden de verschillende opleidingen door het werk- en beroepenveld - veelal onbewust - als volgt getypeerd. HJO is *rechtstoepassing en het faciliteren daarvan*, MER is *advisering en managementondersteuning vanuit financiële, economische, juridische bedrijfskunde*, MZD is *integraal management in zorg & welzijn* en P&A is *HRM voor organisaties in al haar aspecten en diversiteit*.

Qua karakter, vormgeving en inhoud vragen het werk- en beroepenveld geen principiële wijziging van de HBO opleidingen HJO, MER, MZD en P&A. Het generalistisch karakter van MER en P&A en het (praktijk)domein ofwel contextuele karakter van HJO en MZD ziet men graag gehandhaafd. Het inrichten van onderwijstrajecten (afstudeerrichtingen) op basis van specifieke beroepsfuncties en/of specifiek afgebakende managementrollen is niet wenselijk. Dit neemt niet weg dat het werk- en beroepenveld in de gedaante van programmering van de onderwijstrajecten vragen om een duidelijke profilering ofwel om eenduidige herkenbaarheid van die onderwijstrajecten. Leidraad in die profilering behoort het competentiegericht onderwijs te zijn.

Toch zijn vanuit het werk- en beroepenveld geluiden hoorbaar, die aanleiding (kunnen) geven tot het aanvullen van de huidige programmering van de opleidingen PBM en HJO met specifieke onderwerpen of aandachtsgebieden. Het betreft voor ...

- HJO: *Maatschappelijke Complexiteit en Compliance/Bedrijfsbelang*;
- MER / afstudeerrichting Business: *Netwerken & Lobbyen, Organisatie & Projectmanagement en Communicatie*;
- MZD / afstudeerrichting Management: *Zorgketen & ketenzorg*;
- P&A / afstudeerrichting People: *Netwerken & Lobbyen, Subsidie(s) en Financiering & Budgettering*.

Het werk- en beroepenveld geven - uitgaande van de bovengenoemde onderwerpen - aan *Organisatie & Projectmanagement* en *Netwerken* de hoogste prioriteit.

Voor een opsomming van de aanbevelingen voor de programmering van de huidige opleidingen PBM en HJO, waartoe de resultaten van het onderzoek uiteindelijk leidden, wordt hier verwezen naar 6.1 op pagina 16.

### **Vormgeving en aanbod van onderwijs *Publiek Domein***

Organisaties in de publieke sector zijn belangrijke werkgevers voor afgestudeerden van het HBO. Vooral de centrale overheid en de gemeenten nemen in dezen een voorname plaats in. HBO opleidingen die zich met hun onderwijstrajecten speciaal op de publieke sector richten 'voeden' hun studenten vooral op in de sfeer van beleids- en beheersmatige vraagstukken van de overheid, van de rol van de overheid in samenwerkingsverbanden met burgers en private bedrijven en van politiek/maatschappelijke verhoudingen, problemen en daarmee verband houdende beleidsprocessen. Ze koppelen deze thema's aan een aantal beroepsprofielen, namelijk *bewaker en beheerder van organisatieprocessen*, *beleidsmedewerker* en *regisseur van beleidsprocessen*.

De behoefte van het werk- en beroepenveld binnen de publieke sector aan kennis en kunde op HBO niveau wordt momenteel vooral ingegeven door de zich in die sector manifesterende toenemende procesgerichtheid met integratie van integrale, effectieve en efficiënte werkwijzen gebaseerd op een PDCA-principe, privaat publieke samenwerking, verantwoording en transparantie van het politiek bedrijf en de toepassing van managementstijlen conform de private sector.

De publieke sector vraagt niet zozeer om 'super experts *Publiek Domein*' op HBO niveau, maar inmiddels wel nadrukkelijk om afgestudeerden met kennis en vaardigheden, zoals die aanwezig zijn binnen en ten behoeve van de private sector, maar die zodanig geconverteerd dienen te worden/zijn dat ze passen binnen een publieke context. Toegenomen aandacht voor in het bijzonder projectmanagement (mede gekoppeld aan verandermanagement) en netwerkmanagement onderstrepen het belang van die waarneming.

In zijn algemeenheid geldt dat het werk- en beroepenveld tegenwoordig geen voorkeur hebben voor een enkel op de publieke sector gerichte HBO opleiding. Er is weliswaar besef van verschil tussen de competenties, waarnaar enerzijds de private sector en anderzijds de publieke sector vragen, maar door het opschuiven van de publieke sector naar de private, door toenemende samenwerking van beide sectoren en de aantrekkelijkheid van generalistisch geschoolden, vervaagt - wat onderwijs op HBO niveau betreft - het verschil in competenties en vooral de competentie-context tussen de private en publieke sector. In de herstructurering van de faculteit People & Business Management en in de daaropvolgende (her)programmering van haar opleidingen PBM en HJO ligt een zekere vermenigving van private en publieke sector voor de hand. Wenst de faculteit de publieke sector toch expliciet met onderwijs te bedienen dan zal daarin focus behoren te liggen op de navolgende aandachtsgebieden.

- Netwerken & lobbyen
- Verandermanagement
- Bestuurskunde & bestuurlijke samenwerking
- Overheidsfinanciën
- Public controlling & audit (gekoppeld aan kwaliteitsmanagement)
- Public Management
- Overheidscommunicatie

Aanbod van onderwijs waarbinnen (ook) aandacht wordt geschonken aan de (semi) publieke sector achten het werk- en beroepenveld raadzaam. Een daarbij beluisterde voorwaarde betreft een balans tussen aandacht voor de private en voor de publieke sector en wel door het kiezen van een onderwijsvorm en -programmering, waarbinnen relevante competenties vanuit een private context en/of vanuit een publieke context (deels verplicht en deels facultatief) aandacht krijgen.

Voor een opsomming van de aanbevelingen over vormgeving en aanbod van onderwijs *Publiek Domein*, waartoe de resultaten van het onderzoek uiteindelijk leidden, wordt hier verwezen naar 6.2 op pagina 17.

## 2 Probleemstelling

### 2.1 Probleemcontext

Faculteit People & Business Management, die als onderdeel van Hogeschool Zuyd is ontstaan door een samenvoeging van de HBO opleidingen *Management, Economie en Recht* (MER), *Management in Zorg en Dienstverlening* (MZD) en *Personeel en Arbeid* (P&A), startte in het najaar van 2007 in zowel een dag- als een avondvariant de bachelor opleiding People & Business Management (PBM). Het curriculum dat de startende opleiding destijds omarmde respectievelijk haar studenten aanbod was op vrij pragmatische wijze tot stand gekomen. Het vormde een soort 'midden' van de oorspronkelijke onderwijsprogramma's van de drie genoemde en binnen PBM samengevoegde opleidingen. Het PBM curriculum is sindsdien nooit expliciet aan de behoeften en wensen van de praktijk getoetst.

Faculteit People & Business Management is momenteel behoorlijk in beweging. Haar PBM opleiding staat inmiddels stevig op de kaart, er is nog steeds sprake van een groei van instromende student-aantallen en onder de vlag van de faculteit schaaft zich thans een bestaande HBO opleiding, namelijk HJO - Hoger Juridisch Onderwijs. Dit laatste is voor het management van de faculteit de reden om een eerste stap te zetten in een bezinning op datgene wat het werk- en beroepenveld van haar vragen als het gaat om de inhoud en toonzetting van haar onderwijsprogramma's. Niet alleen de inhoud en toonzetting van haar bestaande programma's worden aan een eerste praktijktoets onderworpen. Ook de intentie om binnen de faculteit People & Business Management aandacht te gaan schenken aan een mogelijk bestaande behoefte aan bachelor onderwijs dat zich specifiek richt op de (semi) publieke sector, vraagt om een verkenning van het vermeende werk- en beroepenveld van afgestudeerde PBM-ers.

### 2.2 Managementprobleem

Het management van Faculteit People & Business Management ziet zich geplaagd tegenover de navolgende besluitvormingsproblematiek.

1. Moet het bestaande onderwijsprogramma (lees: curriculum) van de bachelor dag- en avondopleiding PBM en van de bachelor opleiding HJO qua kennis- en vaardigheidsgebieden gewijzigd worden opdat beter en/of meer dan voorheen tegemoet gekomen kan worden aan de wensen in dezen van het werk- en beroepenveld waarop de opleiding zich richt en, zo ja, voor welke wijziging(en) moet het management met name kiezen?
2. Moet faculteit People & Business Management binnen haar bachelor dag- en avondopleiding PBM middels het aanbod van een specifiek onderwijsprogramma of -traject expliciet inspelen op behoeften aan kennis en vaardigheden op HBO niveau zoals deze met name binnen de (semi) publieke sector bestaan en, zo ja, welke basisvorm moet dan aan dat programma of -traject toegekend worden?

### 3 Onderzoeksproblematiek

#### 3.1 Researchprobleem

Uitgaande van de managementproblematiek (zie 2.2, pagina 4) wordt de onderzoeksproblematiek als volgt gedefinieerd.

- a. Is binnen het werk- en beroepenveld waarop Faculteit People & Business Management zich met haar bachelor opleidingen PBM en HJO richt en welk werk- en beroepenveld te onderscheiden zijn in een private sector en in een (semi) publieke sector incidenteel en/of structureel sprake van een behoefte aan deskundigheid in de gedaante van algemene en/of specifieke competenties en verpersoonlijkt door afgestudeerden van genoemde opleidingen, waarin de faculteit momenteel niet of niet volledig voorziet?
- b. Hebben de onder a. bedoelde behoeften voor het werk- en beroepenveld een dusdanige dringendheid en intensiteit dat deze een aanpassing van het door de bachelor opleidingen PBM en HJO momenteel aangeboden onderwijsprogramma op onderdelen wenselijk, zo niet, noodzakelijk maken en, zo ja, welke aanpassing(en) betreft dit?
- c. Zijn de door het werk- en beroepenveld in het algemeen en de door de daarbinnen actieve (semi) publieke organisaties in het bijzonder gevoelde behoeften aan deskundigheid in de gedaante van algemene en/of specifieke competenties zo expliciet dat deze het ontwikkelen en aanbieden van een onderwijsprogramma of -traject op bachelor niveau en ten behoeve van de (semi) publieke sector rechtvaardigen en, zo ja, welke basisinhoud en -vorm liggen voor een dergelijk programma of traject dan voor de hand?

#### 3.2 Researchdoelen

Meer specifiek richt het onderzoek zich op het volgende.

1. Het traceren en inventariseren van behoeften van organisaties, die werkzaam zijn binnen de private of (semi) publieke sector, aan deskundigheid (lees: algemene en specifieke competenties) op HBO niveau en voortkomend uit respectievelijk gekoppeld aan financieel-economische, bestuurlijke, juridische en HRM domeinen en het vervolgens verbijzonderen van die behoeften in termen van
  - a. te vervullen (specifieke) rollen, te bekleden (specifieke) functies;
  - b. de ten behoeve van a. benodigde algemene en specifieke beroepscompetenties;
  - c. het al dan niet structureel benodigd zijn van de onder b. bedoelde competenties.
2. Conversie van de getraceerde, geïnventariseerde en conform 1. verbijzonderde (competentie) behoeften naar - ter dekking ervan - benodigde vak-, kennis- en vaardigheidsgebieden.
3. Traceren en inventariseren van mogelijke hiaten in het momentele aanbod van onderwijsprogramma's of -trajecten van faculteit People & Business Management ten behoeve van organisaties, die werkzaam zijn binnen de private of (semi) publieke sector.



4. Benoemen van de betekenis van de onder 3. bedoelde en geïnventariseerde hiaten in termen van wenselijkheid van een
- aanpassing van de inhoud van het bestaande PBM en HJO bachelor programma;
  - aanbod van een expliciet onderwijsprogramma of -traject ten behoeve van (semi) publieke organisaties.

## 4 Onderzoeksmethodiek

### 4.1 Onderzoeksstrategie

In november 2010 startten de eerste besprekingen met het management van Faculteit People & Business Management met het doel de probleemstelling en de kaders van het op te zetten en uit te voeren onderzoek vast te stellen. Uiteindelijk leidde dit tot de probleemstelling en researchproblematiek en -doelen zoals verwoord in 2 en 3.

Het onderzoek kent de volgende twee afzonderlijke en wezenlijke delen.

- Deel A    Onderzoek van de ontwikkelingen binnen en rondom het werk- en beroepenveld waarop Faculteit PBM/HJO zich met haar (nieuwe) opleidingstrajecten richt. Dit onderzoek leidde tot een afzonderlijke rapportage<sup>1</sup> en ging tevens gepaard met het ontwikkelen van een algemene visie op structuur en invulling van door Faculteit PBM/HJO te ontwikkelen en aan te beiden opleidingstrajecten.
- Deel B    Onderzoek naar behoefte(n) aan expertise op HBO niveau vanuit het personele, bedrijfskundige en juridische domein van private en (semi) publieke arbeidsmarktsectoren.

### 4.2 Bronnen en benaderingswijze(n)

Het onder 3.1 Deel A genoemde onderzoek is uitsluitend gebaseerd op een bronnen- en literatuurstudie. Voor een overzicht van de geraadpleegde bronnen en literatuur wordt verwezen naar het rapport *Faculteit in Beweging* (maart 2011).

Deel B van het onderzoek is met uitzondering van exploratief vooronderzoek<sup>2</sup>, dat zich bediende van bronnen- en literatuurstudie, uitsluitend gebaseerd op *field research* en wel onder gebruikmaking van diverse gesprekstechnieken. Het veldwerk, dat dit onderzoek kenmerkt, viel uiteen in een

1. schriftelijke ondervraging van de alumni van de HBO opleidingen HJO, MER, MZD en P&A van Hogeschool Zuyd, die ten tijde van het onderzoek als zodanig binnen de administratie van de faculteit geregistreerd stonden;
2. persoonlijke ondervraging van vertegenwoordigers van organisaties, die op passieve of actieve wijze betrokken waren bij de *Bedrijven Contact Dag*, die door de faculteiten van Hogeschool Zuyd (locatie Havikstraat-Sittard) op 17 maart 2011 georganiseerd werd;
3. schriftelijke ondervraging van (vertegenwoordigers van) organisaties, die ten tijde van het onderzoek binnen de administratie van de faculteit geregistreerd stonden als externe contacten en stage verlenende bedrijven.

<sup>1</sup> *Faculteit in Beweging* - Erik H.M. Canisius en Henk A.G. Rombouts / maart 2011

<sup>2</sup> Inclusief interviews met HBO-ers die werkzaam zijn in de publieke sector: Wolters Kluwer Business (zie 8.3.4)

4. Telefonische ondervraging van vertegenwoordigers van een aantal (semi) publieke organisaties, die werden aangewezen door een aantal medewerkers van de faculteit, die namens diezelfde faculteit daarmee contacten onderhouden.

De meetinstrumenten, die voor de diverse ondervragingen werden ingezet, zijn van dusdanige omvang dat ze noch hier noch in de bijlagen zijn opgenomen. Op verzoek zullen ze echter wel afzonderlijk worden aangereikt. Analyse van via de ondervragingen verzamelde gegevens vond plaats onder gebruikmaking van het statistisch softwarepakket IBM SPSS Statistics versie 18.

#### **4.3 Volledig onderzoek versus steekproefonderzoek**

De schriftelijke ondervraging van de alumni en van de externe contacten zoals bedoeld onder 4.2 is in beginsel opgezet als een volledig onderzoek: alle alumni en alle externe contacten, die ten tijde van het onderzoek als zodanig voorkomen in de administraties van de faculteit zijn benaderd met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. Deze aanpak gevoegd bij de aard van de vraagstelling leidde tot een kwantitatief onderzoek.

De persoonlijke en telefonische ondervraging van een aantal (vertegenwoordigers van) organisaties zoals bedoeld onder 4.2 geschiedden steekproefsgewijs. Niet alle (vertegenwoordigers van) organisaties die op een of andere wijze betrokken waren bij de genoemde *Bedrijven Contact Dag* en niet alle (vertegenwoordigers van) (semi) publieke organisaties die bij medewerkers van de faculteit als zodanig bekend zijn, werden in het onderzoek betrokken. De ondervraging van de hier bedoelde vertegenwoordigers is vooral te zien als een kwalitatief onderzoek, waarvan de resultaten de bevindingen van het kwantitatieve onderzoek aanvullen en/of nader nuanceren.

## 5 Conclusies

Uitgaande van de in de gestelde researchproblematiek worden de naar aanleiding van het onderzoek te trekken conclusies hieronder gerangschikt naar de drie researchproblemen, die de basis vormden van de onderzoeksopdracht.

### 5.1 Researchprobleem 1

*Is binnen het werk- en beroepenveld waarop Faculteit People & Business Management zich met haar bachelor opleidingen PBM en HJO richt en welk werk- en beroepenveld te onderscheiden is in een private sector en een (semi) publieke sector incidenteel en/of structureel sprake van een behoefte aan deskundigheid in de gedaante van algemene en/of specifieke competenties en verpersoonlijkt door afgestudeerden van genoemde opleidingen, waarin de faculteit momenteel niet of niet volledig voorziet?*

1. Over het algemeen genomen kan gesteld worden dat de afgestudeerden van de HBO opleidingen HJO, MER, MZD en P&A voor de (arbeids)markt aantrekkelijk zijn. Afgestudeerden van het HBO MER en P&A worden verhoudingsgewijs meer gevraagd respectievelijk meer ingezet dan hun collega's van HJO en MZD.
2. De afgestudeerden zijn aantrekkelijk voor zowel de private sector als de (semi) publieke sector, waarbij de private sector met name wordt gevormd door de zakelijke en financiële dienstverlening en de (semi) publieke sector door centrale overheid, gemeenten en organisaties in zorg & welzijn.
3. Qua werkomgeving geldt binnen de onderscheiden sectoren ruwweg de volgende verdeling.
  - ▲ Afgestudeerden MER en P&A zijn zowel voor de private (in meerdere mate) als voor de (semi) publieke sector (in mindere mate) aantrekkelijk. Die aantrekkelijkheid wordt vooral veroorzaakt door het generalistisch karakter van hun opleiding.
  - ▲ Afgestudeerden HJO en MZD zijn met name voor de (semi) publieke sector aantrekkelijk. Deze aantrekkelijkheid wordt in belangrijke mate veroorzaakt door het karakter van hun opleiding: voor HJO-ers is deze sterk generalistisch-contextueel (juridisch) bepaald en voor MZD-ers sterk contextueel (zorg & welzijn).

In vergelijking met HJO-ers en MZD-ers pakken relatief meer afgestudeerden van MER en P&A na hun HBO opleiding een vervolgstudie op. Het zijn vooral de afgestudeerden van MER en P&A die enerzijds vanuit het generalisme van hun opleiding een verdiepende aanvulling zoeken in de gedaante van een (andere) HBO opleiding of een universitair studietraject en anderzijds een specialisatie en/of specifieke context zoeken in de gedaante van post-HBO en/of cursorisch onderwijs. De afgestudeerden van HJO (in mindere mate) en van MZD (in meerdere mate) kregen zo'n verdieping tegen de achtergrond van een afgebakende context reeds binnen hun reguliere HBO opleiding aangeboden.

4. Afgestudeerden (HJO, MER, MZD en P&A), die werkzaam zijn in de (semi) publieke sector, zijn dit in hoofdzaak voor (middel)grote organisaties (50 of meer medewerkers). Dit is in lijn met de constatering dat zij met name werkzaam zijn voor de centrale overheid en gemeenten.  
Afgestudeerden (met name MER en P&A), die werkzaam zijn in de private sector, zijn dit in hoofdzaak voor de relatief kleine organisaties (minder dan 50 medewerkers), hetgeen min of meer overeenstemt met de constatering dat deze afgestudeerden een baan vonden binnen de (relatief kleine) zakelijke en financiële dienstverleners.
5. Gelet op de aard van de werkzaamheden van de afgestudeerden is binnen hun werk- en beroepenveld per saldo de navolgende typering gangbaar.
  - HJO: participatie binnen niet-juridische primaire processen (rechtstoepassing en het faciliteren ervan)
  - MER: advisering en managementondersteuning op bedrijfskundig gebied (financieel, economisch, juridisch)
  - MZD: diversiteit in taken binnen zorg & welzijn op middenmanagement niveau
  - P&A: vele aspecten van HRM voor en namens de organisatie
6. De organisaties, waarin afgestudeerden HJO, MER, MZD en P&A werkzaam zijn, kennen in ruime mate structurele samenwerking met andere [private en (semi) publieke] organisaties. Betreffende de afgestudeerden liggen de problematiek en de thematiek van deze samenwerking in het verlengde van de thema's, welke in hun HBO opleidingen centraal stonden.
7. Het schema op pagina 57, waarin een aantal statements door en namens organisaties uit het werk- en beroepenveld wordt beoordeeld, leert dat over het algemeen genomen
  - het generalistisch karakter van de HBO opleidingen gehandhaafd moet blijven, hetgeen in meerdere mate voor de opleidingen HJO, MER en P&A geldt en in mindere mate voor de opleidingen MZD;
  - onderwijstrajecten (zoals afstudeerrichtingen) qua (geclusterde) inhoud niet expliciet gericht moeten zijn op respectievelijk niet geïdentificeerd moeten worden met specifiek benoemde managementfuncties of -rollen;
  - er neutraliteit bestaat jegens het mengen van 'oude' opleidingen tot één opleiding, hetgeen waarschijnlijk veroorzaakt wordt door enerzijds de mening dat vandaag de dag interdisciplinair denken en handelen (diversiteit + generalisme) noodzakelijk zijn. Maar dat men anderzijds bevreesd is voor onherkenbaarheid en moeilijke inschatbaarheid van de feitelijke waarde van zulke geïntegreerde studietrajecten voor de arbeidsmarkt;
  - competentie gericht onderwijs en de daarmee aan afgestudeerden aangereikte competenties de organisaties in staat stellen een juiste inschatting te maken van de kennis en kunde die afgestudeerden de organisaties kunnen (op)leveren.

Statement	attitude
Het HBO moet generalistisch geschoolden afleveren, die zich - indien gewenst - door praktijkervaring en/of vervolgopleiding specialiseren	eens
HBO afgestudeerden zijn op het moment dat ze de arbeidsmarkt betreden meteen in staat om de rol van manager te vervullen	oneens
De beroepspraktijk vraagt om interdisciplinair denken en handelen, zodat het wenselijk is om de HBO opleidingen HJO, MER, MZD en P&A te mengen	neutraal
Het huidige werk- en beroepenveld denken rondom vacatures eerder in termen van 'Welke competenties bezit de HBO afgestudeerde?' dan in termen van 'Welke functie(s) kan de HBO afgestudeerde vervullen?'	eens

De conclusies genoemd onder 1 t/m 7 leiden tot het oordeel dat de HBO opleidingen HJO, MER, MZD en P&A qua vormgeving en inhoud geen wezenlijke gedaanteverwisseling hoeven te ondergaan om vooralsnog tegemoet te (blijven) komen aan de wensen van het werk- en beroepenveld waarop zij zich richten. Of dit dan automatisch ook geldt voor de huidige afstudeerrichtingen *People* (P&A), *Business* (MER) en *Management* (MZD) van de HBO opleiding People & Business Management is nog maar de vraag. Het antwoord daarop hangt namelijk af van de mate waarin deze afstudeerrichtingen (inclusief hun onderliggende 2-jarige maiorfase) op dit moment met hun specifieke onderwijseenheden inhoudelijk in staat zijn de kern van de 'oude' HBO opleiding MER, MZD en P&A blijvend af te dekken. Het toetsen van het geheel aan specifieke onderwijseenheden welke de faculteit binnen haar diverse afstudeerrichtingen (inclusief hun onderliggende maiorfase) aanbiedt aan de inhoud die via het orgaan *Landelijk Overleg van Samenwerkende HBO opleidingen* in kern aan de HBO opleidingen MER, MZD en P&A wordt gegeven, ligt in dezen dan ook voor de hand.

8. Ondanks de conclusie dat het werk- en beroepenveld niet om een principiële of wezenlijke gedaanteverwisseling van de momentele HBO opleidingen HJO, MER, MZD en P&A vragen, is wel sprake van een wens tot aanvulling van het onderwijsprogramma met specifieke aandachtsgebieden. Het gaat dan om de (per opleiding) navolgende aanvullingen i.c. aandachtsgebieden.

#### HJO

- Maatschappelijke complexiteit
- Compliance/Bedrijfsbelang

#### MZD

- Zorgketen & Ketenzorg
- Dienstenmarketing / non-profit marketing

#### MER

- Netwerken & Lobbyen
- Organisatie & Projectmanagement
- Communicatie

#### P&A

- Netwerken & Lobbyen
- Subsidie(s)
- Financiering & Budgettering

## 5.2 Researchprobleem 2

*Hebben de onder Researchprobleem 1 bedoelde behoeften voor het werk- en beroepenveld een dusdanige dringendheid en intensiteit dat deze een aanpassing van het door de bachelor opleidingen PBM en HJO momenteel aangeboden onderwijsprogramma op onderdelen wenselijk dan wel noodzakelijk maken en, zo ja, welke aanpassing(en) betreft dit?*

Het afzetten van de in de werkzaamheden van de organisaties structureel meest van belang zijnde aandachtsgebieden tegen de meest genoemde niet of te weinig - in de HBO opleiding - aan de orde gestelde aandachtsgebieden levert het volgende overzicht op.

Meest structureel van belang zijnde aspecten binnen en/of rondom het werk	Meest genoemde niet of te weinig - in de HBO opleiding - aan de orde gestelde aspecten
<b>HJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicten / juridische geschillen</li> <li>- Rechtstoepassing</li> <li>- Juridisch advies en advisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maatschappelijke complexiteit</li> <li>- Compliance / Bedrijfsbelang</li> </ul>
<b>MER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie &amp; Projectmanagement</li> <li>- Contracten en Contracteren</li> <li>- Beleid: operationeel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerken</li> <li>- Organisatie &amp; Projectmanagement</li> <li>- Communicatie</li> </ul>
<b>MZD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klantgericht denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgketen &amp; Ketenzorg</li> </ul>
<b>P&amp;A</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie &amp; Projectmanagement</li> <li>- Human Resources</li> <li>- Contracten en Contracteren</li> <li>- Netwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerken</li> <li>- Subsidies</li> <li>- Financiering &amp; Budgettering</li> </ul>

Het overzicht leert dat de aan linkerzijde genoemde aandachtsgebieden (structureel van belang) - althans in zoverre ze nog geen onderdeel zijn van het onderwijsprogramma van HJO of de opleiding PBM - de aan de rechterzijde genoemde aandachtsgebieden (niet of te weinig aan de orde gesteld) aanvullen. Aldus ontstaat een duidelijke prioriteit voor het aandachtsgebied *Projectmanagement* (MER) en *Netwerken* (P&A). Een prioriteit die minder duidelijk geldt voor de overige aandachtsgebieden, waarmee overigens niet gezegd is dat die overige gebieden minder ongewenst zijn.

Het kwantitatieve onderzoek kende in het licht van bovenstaand kader geen focus op persoonlijke vaardigheden en professionaliteit van de afgestudeerde van de HBO opleidingen HJO, MER, MZD en P&A. Verondersteld is namelijk dat de (algemene) HBO Competenties zoals neergelegd in tien generieke HBO-kernkwalificaties voor het HBO Bachelor binnen de onderwijsprogramma's voldoende en naar tevredenheid van het werk- en beroepenveld aan de orde komen.

### 5.3 Researchprobleem 3

*Zijn de door het werk- en beroepenveld in het algemeen en de door de daarbinnen actieve (semi) publieke organisaties in het bijzonder gevoelde behoefte(n) aan deskundigheid in de gedaante van algemene en/of specifieke competenties zo expliciet dat deze het ontwikkelen en aanbieden van een onderwijsprogramma of -traject op bachelor niveau en ten behoeve van de (semi) publieke sector rechtvaardigen en, zo ja, welke basisinhoud en -vorm voor een dergelijk programma of traject liggen dan voor de hand?*

1. Vanuit de optiek van HBO opleidingen, die zich bewegen in de personele, bedrijfskundige en juridische domeinen en van daaruit de arbeidsmarkt voorzien van afgestudeerden,
  - is de publieke sector een belangrijke werkgever voor HBO-ers ;
  - eisen de gemeenten en centrale overheden als belangrijk onderdeel van de publieke sector de grootste rol op inzake het aanbieden van werkplekken voor HBO-ers;
  - komen de samenwerkingsverbanden, die (semi) publieke organisaties met andere organisaties zoeken i.c. hebben, relatief meer voort uit samenwerking met andere (semi) publieke organisaties dan uit samenwerking met organisaties uit de private sector, waarbij de samenwerkingsverbanden structureel zijn en de thematiek ervan zeer divers is.
  
2. HBO opleidingen die zich met onderwijstrajecten specifiek richten op de publieke sector stellen daarin centraal ...
  - de beleids- en beheersmatige vraagstukken van de overheid;
  - de rol van de overheid in samenwerkingsverbanden met burgers en private bedrijven;
  - politiek/maatschappelijke verhoudingen en problemen en daarmee verband houdende beleidsprocessen;
 en koppelen deze thema's aan de navolgende beroepsprofielen:
  - bewaker en beheerder van organisatieprocessen;
  - beleidsmedewerker;
  - regisseur van beleidsprocessen.
  
3. De behoeften aan specifieke kennis en kunde op HBO niveau, die de publieke sector ontwikkelt, worden momenteel vooral ingegeven door:
  - ♦ de toenemende procesgerichtheid met integratie van integrale, effectieve en efficiënte werkwijzen gebaseerd op een PDCA-principe;
  - ♦ privaat publieke samenwerking;
  - ♦ verantwoording en transparantie van het politiek bedrijf;
  - ♦ toepassing managementstijlen conform de private sector.
 Het een en ander leidt tot een toenemende behoefte aan kennis, kunde en tools zoals die binnen de private sector worden ingezet i.c. gangbaar zijn.



4. Het werk- en beroepenveld vragen nauwelijks om managers die een soort van (super) expert zijn op de terreinen van het publiek domein. Als er al om zo'n type manager gevraagd wordt, dan geschiedt zulks met name vanuit de publieke sector. De omvang van deze vraag is echter klein. Gevoegd bij het gestelde onder 3. wordt hier geconcludeerd dat zich vanuit het (semi) publiek domein inmiddels een vraag manifesteert naar diverse specifieke expertise die aanwezig is binnen de private sector, maar die ontwikkeld i.c. aangescherpt dient te worden tegen de achtergrond van het publiek domein om vervolgens daarin geplaatst te worden. Toegenomen belangstelling voor projectmanagement en netwerkmanagement illustreert dit in het bijzonder.
5. Gelet op de attitude jegens een drietal (onderstaande) statements tonen het werk- en beroepenveld geen uitgesproken voorkeur voor een specifiek en uitsluitend op de publieke sector gericht onderwijstraject op HBO niveau. Het besef dat de private sector om andere competenties vraagt dan de publieke sector is aanwezig. Echter, vanuit dat besef wordt geen echte stap gezet richting exclusief op het publiek domein gericht onderwijs. Het qua problematiek, bedrijfsvoering en stijl opschuiven van de publieke naar de private sector, de samenwerkingsverbanden tussen publieke en private sector en de vraag naar generalistisch geschoolden doen vanuit zowel de publieke als de private sector en binnen het personele, bedrijfskundige en juridische domein een behoefte ontstaan aan onderwijs, welke in het aanbrengen van competenties zowel de publieke als de private sector als context omarmt.

Statement	attitude
Het HBO moet generalistisch geschoolden afleveren, die zich - indien gewenst - door praktijkervaring en/of vervolgopleiding specialiseren	eens
De private sector vraagt om andere competenties op HBO niveau dan de publieke sector	eens / neutraal
Binnen het HBO moet een specifieke aan te reiken kennis en kunde of in een private of in een publieke context geplaatst worden	neutraal

6. De aandachtsgebieden, die nauw gelieerd zijn aan de publieke sector en structureel dan wel incidenteel om aandacht vragen, vormen de thema's, welke in meerdere of mindere mate een plek verdienen binnen HBO onderwijstrajecten, die zich (naast de private sector) richten op het (semi) publiek domein. Bedoelde aandachtsgebieden zijn de volgende.
- Netwerken & lobbyen
  - Verandermanagement
  - Bestuurskunde & bestuurlijke samenwerking
  - Overheidsfinanciën
  - Public controlling & audit (gekoppeld aan kwaliteitsmanagement)
  - Public Management
  - Overheidscommunicatie

De constatering dat het aandachtsgebied *Organisatie en Projectmanagement* voor de afgestudeerden van de HBO opleidingen MER en P&A aan belang heeft gewonnen en deze afgestudeerden ook veelvuldig in de publieke sector actief zijn, leiden tot de conclusie dat het aandachtsgebied *Organisatie en Projectmanagement* voorgaande opsomming van aandachtsgebieden dient aan te vullen.

7. De (algemene) HBO Competenties zoals neergelegd in tien generieke HBO-kernkwalificaties voor het HBO Bachelor en betrekking hebbend op gewenste vaardig- en persoonlijkheden van de afgestudeerde HBO-er zijn uiteraard ook van toepassing op HBO trajecten ten behoeve van de (semi) publieke sector. Ter aanscherping daarop leidde ondervraging van jonge bij de overheid werkzame HBO-ers en van organisaties tot een resultante van de volgende voor de (semi) publieke sector van belang zijnde (persoonlijke) vaardigheden respectievelijk (persoonlijke) eigenschappen.

- a. Organisatiesensitiviteit (incl. aanpassingsvermogen)
- a. Flexibiliteit & dynamiek
- b. Betrokkenheid, ambitie & toewijding
- c. Creatief, innovatief en ondernemend in resultaatgerichtheid en -sturing
- d. Vermogen tot samenwerking
- e. Communicatievermogen

Het Landelijk Overleg Bestuurskunde/Overheidsmanagement (LOBO) geeft in een door haar opgesteld overzicht onder andere en in detail vaardigheden en persoonlijke eigenschappen weer die afgestudeerde HBO-ers zouden moeten beheersen respectievelijk zouden moeten bezitten om binnen en ten behoeve van het publiek domein naar tevredenheid te kunnen functioneren.

8. Aanbod van een onderwijstraject *Publiek Domein* op HBO niveau wordt door het werk- en beroepenveld - al dan niet onder voorwaarden - raadzaam geacht. Het eigene van de publieke sector ten opzichte van de private is het voornaamste motief. De conclusie dat in het aanbod van zo'n traject een goede balans tussen private en publieke sector noodzakelijk is, is binnen de aan zo'n traject gestelde voorwaarden hoorbaar. Een onderwijsvorm waarin de relevante competenties in de context van de private en/of van de publieke sector worden (aan)gebracht, is wenselijk.

## 6 Aanbevelingen

### 6.1 M.b.t. de opleidingen PBM en HJO

Aanbevelingen betreffende de opleidingen People & Business Management en HJO zijn de volgende.

1. Besluitvorming inzake de profilering en daarmee de programmatische inkleuring van drie afstudeerrichtingen van de opleiding PBM.
  - a) Behoren de drie afstudeerrichtingen *People* (P&A), *Business* (MER) en *Management* (MZD)<sup>3</sup> aan te sluiten op het gangbare (kern)curriculum van landelijke HBO opleidingen MER, P&A en MZD zoals vastgesteld door de diverse organen *Landelijk Overleg* en, zo ja, welke curriculum-aanpassing en/of aanvulling binnen de maior- en minorfase van de opleiding PBM is (zijn) voor zo'n aansluiting noodzakelijk respectievelijk wordt (worden) gekozen?
  - b) Of ... worden de drie afstudeerrichtingen *People* (P&A), *Business* (MER) en *Management* (MZD) (inclusief de onderliggende 2-jarige Maiorfase) op een geheel eigen wijze geprofileerd conform de resultaten en conclusies van het onderhavige onderzoek en de onderstaande aanbevelingen (en vervallen daarmee de aanvankelijke benamingen MER, P&A en MZD)?
2. Handhaving van het generalistisch domeinkarakter van de opleiding PBM in het algemeen en van de afstudeerrichtingen *People* (HRM), *Business* (financieel, economisch, juridisch) en *PBM Vrij* in het bijzonder.
3. Handhaving van het generalistisch-contextueel domeinkarakter van de opleiding HJO (juridisch) en van het contextueel praktijkkarakter van de afstudeerrichting *Management* (zorg & welzijn).
4. Handhaven of kiezen van de kernfocus van de opleiding of afstudeerrichtingen:
  - HJO: rechtstoepassing en faciliteren van rechtstoepassing
  - Afstudeerrichting *People*: organisaties en HRM
  - Afstudeerrichting *Business*: financieel, economisch, juridische gerichte bedrijfs- en bestuurskunde
  - Afstudeerrichting *Management*: integraal management in zorg & welzijn
5. Handhaving van competentiegericht onderwijs op HBO niveau met in de hoofdfase van de opleidingen (in de afstudeerrichtingen) geen afbakening i.c. clustering van competenties naar specifieke functies of specifieke managementrollen, maar afbakening i.c. clustering naar probleemvelden of -gebieden.
6. Vormgeving van specifieke onderwijseenheden in co-creatie met en onder medebeheer en -bewaking van partners uit het werk- en beroepenveld:
  - a) partner(s) uit zakelijke en financiële dienstverlening: opleiding PBM - afstudeerrichtingen *People* en *Business* en opleiding HJO.
  - b) partner(s) uit overheid (centrale overheid en gemeenten): opleiding HJO en opleiding PBM afstudeerrichtingen *People* en *Business*.

<sup>3</sup> Een grote kans bestaat dat de afstudeerrichting *Management* (MZD) verdwijnt en wordt vervangen door een op zichzelf staand duaal opleidingstraject MZD. De onder 5.1 getrokken conclusies gelden echter zowel voor een afstudeerrichting *Management* (MZD) als voor een duaal opleidingstraject MZD.

- c) partner(s) uit zorg en welzijn: opleiding PBM afstudeerrichting *Management*.
7. Ontwikkeling en aanbod (in het kader van *Werkend Leren*) van (post-)HBO trajecten in de vorm van *Professional Classes* (cursorisch onderwijs op bachelor- en/of masterniveau) waarin met name de aandachtsgebieden centraal staan, waarnaar - conform de resultaten van het onderzoek - binnen het werk- en beroepenveld van de opleidingen HJO en gericht op elk van de afstudeerrichtingen *People*, *Business* en *Management* een meer dan gemiddelde aandacht uitgaat.

## 6.2 M.b.t. een onderwijstraject *Publiek Domein*

1. Keuze van een opleidingsstructuur voor de Faculteit PBM en Recht
  - A. conform Opleidingsstructuur Optie 2 (zie: *Faculteit in Beweging* | E.H.M. Canisius en H.A.G. Rombouts | maart 2011 | pagina 8/14). Dit impliceert dat, gefundeerd op een een- of tweejarige gemeenschappelijke maiorfase, vier afstudeerrichtingen<sup>4</sup> ontstaan, namelijk:
    1. afstudeerrichting *People* (HRM);
    2. afstudeerrichting *Business* (financieel, economische, juridische bedrijfskunde);
    3. afstudeerrichting *Recht*;
    4. afstudeerrichting *Publiek Domein* (nationaal).

Richten de afstudeerrichtingen 1 t/m 3 zich op competenties die hoofdzakelijk in een private context geplaatst worden, de afstudeerrichting 4 krijgt uitsluitend vorm vanuit de (nationale) publieke context.
  - B. conform alternatief A. doch onder weglating van de afstudeerrichting *Publiek Domein*.  
De onderwijseenheden (minoren, stages, afstudeeropdrachten), welke in de 3 afstudeerrichtingen *People*, *Business* en *Recht* ten behoeve van het aanbrengen van onderscheiden competenties worden aangeboden, worden (deels verplicht, deels facultatief) in de context van de private of van de publieke sector geplaatst.

De optie ofwel de basisstructuur genoemd onder B. doet het meest recht aan de conclusie - getrokken naar aanleiding van het onderzoek - dat het werk- en beroepenveld behoefte hebben aan competentie ontwikkeling richting en ten behoeve van het publiek domein, maar dat de vervaging van de grenzen tussen publiek en privaat domein, het toenemend aantal samenwerkingsverbanden tussen organisaties van beide domeinen, maar ook ontwikkelingen als decen-tralisatie van overheidstaken, *outcourcing* door de overheid en forse bezuinigingen door die-zelfde overheid, onderwijstrajecten noodzakelijk maken waarbinnen en de private sector en de publieke sector als contexten (toepassingsdomeinen) dienen.

<sup>4</sup> In het geval het *Publiek Domein* binnen de faculteit een onderwijskundige plek krijgt, wordt verondersteld dat dan de intentie om de aanvankelijke afstudeerrichting *Management* (MZD) te transformeren tot een op zichzelf staand duaal onderwijstraject MZD daadwerkelijk ten uitvoer wordt gebracht.

2. In het verlengde van de besluitvorming rondom de opleidingsstructuur zoals bedoeld onder 1. wordt aanbevolen om de studenten - verplicht en/of facultatief - te confronteren met de volgende expertisegerieden<sup>5</sup> (lees: minoren & praktijk).
  - a. Netwerken & lobbyen
  - b. Verandermanagement  
Dit mede gekoppeld aan organisatieverandering + kwaliteitsmanagement  
[met daarin als probleemcontext de huidige veranderingsnoodzaak binnen de (semi) publieke sector: bezuinigingen, decentralisatie, *outcouring*, toegenomen kwaliteitseisen, intersectorale mobiliteit]
  - c. Bestuur
    - Bestuurskunde / Public Management
    - Bestuurlijke samenwerking
    - Public controlling & Auditing
  - d. Overheidsfinanciën
  - e. Overheidscommunicatie
  - f. Organisatie en Projectmanagement  
[aanbod in maior fase i.v.m. de noodzaak voor alle afstudeerrichtingen]
3. De keuzen die met betrekking tot het publiek domein en dus in het bedienen van de publieke sector worden gemaakt (opleidingsstructuur en de thematiek van de aan te bieden onderwijs-eenheden) niet laten conflicteren met de aanbevelingen zoals genoemd in 6.1.
4. Ontwikkeling en aanbod (in het kader van *Werkend Leren*) van (post-)HBO trajecten in de vorm van *Professional Classes* (cursorisch onderwijs op bachelor- en/of masterniveau) waarin met name de aandachtsgebieden centraal staan, waarnaar - conform de resultaten van het onderhavige onderzoek - binnen het werk- en beroepenveld van de publieke sector een meer dan gemiddelde aandacht uitgaat.

Een belangrijke achtergrond tegen welke de bovenstaande aanbevelingen geplaatst en vervolgens gewogen moeten worden bestaat uit de resultaten van een onderzoek waarin ontwikkelingen binnen en rondom de (semi) publieke sector geïnterviewd zijn. Zie voor die inventarisatie en de achtergronden ervan het rapport *Faculteit in Beweging* [Erik H.M. Canisius en Henk A.G. Rombouts | maart 2011]. Voor de volledigheid van het voorliggend rapport is een samenvatting van die geïnterviewde ontwikkelingen hier als Bijlage opgenomen.

<sup>5</sup> Onderwijsinrichting en -proces niet structureren middels (en daarmee dus ook niet focussen op) specifieke soorten van managers of functies.

## Bijlage

### Samenvatting van ontwikkelingen binnen en rondom de (semi) publieke sector

1. Wat de kennisdomeinen *People*, *Business* en *Juridisch* en de sector *Publiek* betreft vragen de onderscheiden beroepsprofielen en de ontwikkelingen in bedoelde domeinen en sector om een uitgebreid pallet aan competenties en derhalve aan kennis- en vaardigheden. Deze vraag dwingt tot
  - een overwegend op vorming van generalisten ingesteld onderwijs;
  - het maken van keuzen in de programmering van de onderwijstrajecten: èn de binnen de *overall structuur* genoemde opties (zie hoofdstuk 1), waardoor met name in de gemeenschappelijke leerjaren van de uitstroomprofielen concessies moeten worden gedaan (en er 'minder' eigen profileerruimte binnen het uitstroomprofiel ontstaat) èn de verscheidenheid van wensen van het werk- en beroepenveld dwingen tot keuzen.

Voor enige handreiking in en rondom deze keuzen: zie hoofdstuk 4 en 5.
2. Per saldo en zeker op termijn zijn de beroepsmogelijkheden voor afgestudeerden van het HBO PBM/HJO (inclusief onderwijs gericht op de publieke sector) als redelijk goed te bestempelen. Vergrijzing en de daardoor ontstane vervangingsvraag en het verwachte herstel van de economie liggen aan de basis daarvan.
3. Faculteit PBM/HJO zal op termijn negatieve gevolgen ondervinden van de demografische ontwikkelingen in de provincie Limburg. Ofschoon de belangstelling voor het HBO/HJO niet tanende is, neemt de instroom bestaande uit jongeren (afstudeerders havo, vwo, mbo) voor Faculteit PBM/HJO ten gevolge van relatief forse ontgroening de komende jaren af. Het blijft dan ook zaak om in het differentiëren naar allerlei onderwijstrajecten het toekomstige '*rendabel zijn van elk*' in het maken van keuzes (van bijvoorbeeld de overall structuur) te betrekken.
4. De momentele bezuinigingsronde, die de overheid aankondigde respectievelijk in gang zette, wordt ook voor Faculteit PBM/HJO voelbaar. Studeergedrag en keuzegedrag van potentiële studenten worden, zoals het er nu naar uitziet, erdoor beïnvloed. Ook hier geldt dat vergaande differentiatie naar allerlei onderwijstrajecten gecombineerd met verzwaring van leerroutes (vanwege kwaliteitsnormen en eisen van bijvoorbeeld werk- en beroepenveld) wat instroom betreft negatief uitpakt.
5. Voor de invulling van onderwijs in de domeinen *People*, *Business*, *Juridisch* en in de sector *Publiek* zijn de volgende ontwikkelingen van betekenis.
  - '*Verdienstelijing*' van de economie en dus van het werk- en beroepenveld.
  - Digitalisering van communicatie en informatievoorziening en -archivering (kennismanagement).
  - PPS ofwel Publiek Private Samenwerking.
  - Groeiende aandacht voor *Governance* en *Compliance*.
  - *Innovation and Change*.
  - Kwaliteitszorg.
  - Project- en programmamanagement.
  - Juridisering van de samenleving.
  - Internationalisering.
  - Veranderende overheid.
  - Wijziging management(stijlen).