

Aansluiting hoger onderwijs en arbeidsmarkt

Wat doet Fontys Hogeschool om de aansluiting op de dynamische arbeidsmarkt voor haar studenten te optimaliseren?

Voor een brede, geografisch verspreide hogeschool die opleidt voor veel verschillende richtingen en disciplines is dat nog niet zo'n eenvoudige opgave.

Talentontwikkeling als maatschappelijke opdracht

Sturen op kwantiteit en kwaliteit

Joep Houterman

Fontys Hogeschool

De letterzetter, de marconist, of – weet u nog – de tv-omroeper: het zijn een paar voorbeelden van beroepen die niet eens zo heel lang geleden nog gangbaar waren, maar inmiddels volledig in de vergetelheid zijn geraakt. Voorbeelden dus van de zogenoemde dynamiek van de arbeidsmarkt.

Het is al bijna een versleten cliché, maar zoals dat gaat met clichés is het ontzettend waar: de ontwikkelingen in de samenleving gaan snel, razendsnel – sneller dan ooit tevoren, zonder enige twijfel. En dat heeft uiteraard ook zijn weerslag op de arbeidsmarkt. 'Dynamisch' is wellicht zelfs te zwak uitgedrukt, als we het volgende nieuwsbericht goed

tot ons laten doordringen: volgens onderzoek van het World Economic Forum zullen tussen nu en 2030 miljoenen mensen wereldwijd hun baan kwijtraken door de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) en robots. De onderzoekers denken dat rond 2030 slechts ongeveer een derde van al het werk nog volledig door mensen zal worden gedaan. Veel vaardigheden van werknemers zijn over een paar jaar verouderd, en zijn dan niet meer nodig. Sommige mensen kunnen zich laten omscholen of bijscholen, maar tegelijkertijd zal 11 procent van het personeelsbestand niet de benodigde training krijgen, en zijn werk verliezen.

Andersoortig werk

Logisch dat veel mensen bezorgd en zelfs bang zijn. Ik denk dat het daarom belangrijk is om het hele plaatje te schetsen. De AI-toepassingen, de technologie, de zelflerende machines, de apps, de zelfrijdende voertuigen en de robots: ze kunnen veel, maar vooralsnog kunnen ze zichzelf niet – of maar beperkt – ontwikkelen. En dus verdwijnen overbodige beroepen weliswaar, maar daarvoor in de plaats komt een ander soort werk. Denk hierbij aan het bedenken, doorontwikkelen en aansturen van nieuwe technologieën, maar ook het begeleiden en monitoren van geautomatiseerde of digitale processen. En er zijn meer voorbeelden van beroepen die de plaats zullen innemen van de banen die verdwijnen.

Logisch dat
veel mensen

bezorgd en zelfs

bang zijn

Aansluiting hoger onderwijs en arbeidsmarkt

Dynamiek is niet slechts iets negatiefs, het schept ook nieuwe beroepen

Maar het punt dat ik hier maak, is dat dynamiek niet slechts iets negatiefs is. Het schept dus ook nieuwe beroepen, nieuwe banen en creëert kansen voor veel van onze studenten. Die moeten we dan uiteraard wel op een goede manier hiervoor opleiden en hierop voorbereiden.

Dat laatste is de belangrijkste taak die wij als hogeschool hebben. Hbo heet niet voor niets hoger *beroeps*onderwijs: samen met het werkveld de beroepspraktijk vormgeven is zo ongeveer onze bestaansreden. In 2023 publiceerde de Vereniging Hogescholen het adviesrapport *Focus op professie* en een daarvan afgeleid positionpaper². Het advies beschrijft onze opdracht nog eens: zo veel mogelijk mensen bedienen die Associate degree-, bachelor-, master- en professional doctorate-onderwijs met een beroeps- en praktijkgerichte oriëntatie willen volgen. Dit geldt ook voor leerlingen in het vwo (voorbereidend wetenschappelijk onderwijs) die zonder zich echt in het hbo te verdiepen voor het wetenschappelijk onderwijs kiezen.

Overigens hadden wij precies die keuze uit *Focus op professie* al drie jaar eerder in ons instellingsplan *Fontys for Society* gemaakt. Want als die dynamiek op de arbeidsmarkt zo sterk is, wie is er dan beter in staat om jonge mensen voor te bereiden op een betekenisvolle loopbaan dan het hbo? Dat doen we immers al decennialang met succes. De kennis en vaardigheden die onze studenten in het onderwijs opdoen, maar ook de resultaten van ons onderzoek: we kunnen ze beide meteen toepassen en gebruiken in de praktijk van het werkveld.

Verschillende dynamieken

Om onze belangrijkste taak te realiseren, is één ding cruciaal: een heel nauwe samenwerking met het werkveld, daar waar onze afgestudeerden aan het werk gaan. Fontys is een omvangrijke, brede en geografisch verspreide hogeschool. Daaruit volgt logischerwijs dat wij vele verschillende arbeidsmarkten hebben. Iedere opleiding leidt op voor een ander werkveld, voor andere beroepen en voor een andere, veelal regionale arbeidsmarkt. Ter illustratie: we leiden studenten op tot artiest aan de Rockacademie in Tilburg, maar

ook tot leraar Nederlands in bijvoorbeeld de regio Sittard. En we ontwikkelen logistiek talent in de grensregio Venlo, waar de demografische krimp voelbaar is, maar we leiden ook technisch en ICT-talent op in de regio Brainport Eindhoven, waar vooral de microchipindustrie voor een enorme vraag naar deze mensen zorgt.

En dus zijn er ook verschillende dynamieken op de arbeidsmarkt waarmee wij te maken hebben. In Brainport is de krapte op de arbeidsmarkt een enorm issue. Vooral in de techniek en de ICT, maar door de schaa sprong (de groei van het aantal inwoners in de regio in de komende jaren) ook in de zorg, het onderwijs en andere sectoren, zijn de talenten hier niet aan te slepen. In Limburg is er dan weer een heel andere dynamiek: daar krimpt de bevolking en staan de economie en de arbeidsmarkt minder onder spanning. Kortom, sturen op de dynamiek van de arbeidsmarkt is nog niet zo eenvoudig voor een kennisinstelling als de onze. We moeten aan verschillende knoppen draaien.

Grofweg hebben wij bij Fontys twee 'wegen' om te sturen op de dynamiek van de arbeidsmarkt, en dus om de aansluiting op de arbeidsmarkt voor onze studenten te optimaliseren: een kwantitatieve en een kwalitatieve manier. Ik geef toe: het onderscheid is enigszins gekunsteld, omdat de scheidslijn niet zo hard is en er soms overlap tussen beide wegen zit, maar het helpt wel om onze opdracht en onze uitdagingen te verduidelijken.

Onze *kwantitatieve* aanpak spitst zich toe op de vraag: hoe kunnen we zo veel mogelijk talenten blijven ontwikkelen? Bijvoorbeeld door minder drempels op te werpen voor studenten en dus het bindend studieadvies af te schaffen, na de vaststelling dat we een te groot aantal studenten eigenlijk voortijdig hebben weggestuurd. Met name in de Brainport-regio is de roep om talent luid, maar ook in andere regio's is de krapte op de arbeidsmarkt voelbaar, en ook in andere sectoren dan alleen techniek. En dus telt elk talent. Wanneer ik spreek over een *kwalitatieve* aanpak, doel ik op de vraag: hoe helpen we onze studenten bij het ontwikkelen van hun talenten? Hoe bereiden we hen voor op een succesvolle loopbaan waarin ze een bijdrage kunnen blijven leveren aan de samenleving? Over welke kennis en vaardigheden moeten ze hiervoor beschikken?

Kwantitatieve aanpak

Hier volgen de drie kwantitatieve wegen die wij als Fontys Hogeschool bewandelen om te sturen op de dynamiek van de arbeidsmarkt:

Project Beethoven

Kwantitatief sturen betekent uiteraard ook: zo veel mogelijk talent ontwikkelen voor de zogenoemde tekortsectoren. In ons geval hebben we het dan vooral over techniek- en ICT-studenten. Onder de noemer Project Beethoven heeft Den Haag veel geld uitgetrokken om de aanwas

Aansluiting hoger onderwijs en arbeidsmarkt

Ambitieuze groeitrajecten

Een paar concrete voorbeelden uit de plannen die we in het kader van Project Beethoven aan het ontwikkelen zijn voor de Brainport-regio: voor de bestaande opleidingen die relevant zijn voor de semicon-sector hebben we ambitieuze, maar realistische groeitrajecten uitgetekend. Daarnaast ontwikkelen we samen met de industrie semiconductor-gerelateerde tracks op alle niveaus. De mbo-instellingen richten zich op flexibilisering en modularisering van de relevante opleidingen, maar ook op verkorte zijnstroomtrajecten en andere vormen van scholing van professionals. Het gaat hierbij om snelle en efficiënte maatwerktrajecten. Fontys verbreedt en flexibiliseert haar programma's (Associate degree, bachelor, master, professional doctorate) om zo een bredere groep aan te spreken en meer mensen voor de semicon-arbeidsmarkt te behouden. De Technische Universiteit Eindhoven focust op masterstudenten, waar de industrie om vraagt, omdat die sneller voor de arbeidsmarkt beschikbaar zijn dan bachelorstudenten en minder investering vergen.

van talent voor de *semicon*-sector, zoals de microchip-industrie ook wel wordt genoemd, te stimuleren. In de Brainport-regio trekken we daarvoor zeer nauw op met onze collega-kennisinstellingen in het wetenschappelijk onderwijs en het mbo (middelbaar beroepsonderwijs), maar uiteraard speelt ook de aansluiting van het toeleverend onderwijs – lees: vooral middelbare scholen – hierin een grote rol. En ook het beperken van de tussentijdse uitval in de betreffende opleidingen.

Parallel daaraan gaan we – niet alleen met mbo en universiteiten, maar ook met andere hogescholen – nog meer de handen ineenslaan, zodat zo veel mogelijk talent de arbeidsmarkt van de semicon-industrie bereikt. Daarvoor moeten we de doorstroom binnen én tussen instellingen (en zoals gezegd het toeleverend onderwijs) optimaliseren en de uitval minimaliseren. De student staat hierbij centraal, met voor elke student de meest passende route. Een gecoördineerde aanpak in de waaier en met de industrie is daarvoor essentieel. We gaan nog sterker samenwerken qua voorlichting, werving, uitwisseling en selectie van studenten, zowel nationaal als internationaal.

Leven lang ontwikkelen

Wat we in Brainport óók doen, is het opzetten van de zogenoemde Brainport Academy, waar we als waaierpartners veel groei willen realiseren door ons te richten op een leven lang ontwikkelen (LLO). Ook dit herscholen en bijscholen sluit natuurlijk zeer nauw aan op de bij het bedrijfsleven gepeilde behoefte.

Lange tijd was het ontwikkelen van LLO-aanbod bij Fontys, net als bij alle andere hogescholen, een ondergeschoven kindje, vooral door het ontbreken van een adequate wettelijke verankering. Maar sinds we in ons strategisch plan *Fontys for Society* onze ambities hebben verwoord, maken we desondanks stappen. Kenmerkend voor onze LLO-strategie is dat die gebaseerd is op de bestaande relatie met werkveldpartners, via het initiële onderwijs en ons praktijkgericht onderzoek. De gezamenlijke ontwikkeling van de beroepspraktijk met onze werkveldpartners is dus leidend. Het voorbeeld uit de Brainport-regio is in dit opzicht dan ook treffend, omdat de vraag vanuit de semicon-markt het uitgangspunt is van de Brainport Academy. Goed om ook te vermelden: we vragen van onze medewerkers dat ze zichzelf blijven ontwikkelen via LLO. Juist daardoor blijven we bij de tijd en in verbinding met het werkveld.

We werken dus hard aan de doorontwikkeling van ons LLO-aanbod, en daarin boeken we ook succes. Maar dat wil niet zeggen dat het altijd eenvoudig is. Zo is het ritme van ons initieel onderwijs – dat meer op de lange termijn gericht is – anders dan wat het werkveld van ons vraagt qua LLO-aanbod. Dat vraagt om veel afstemming. Hetzelfde geldt voor het proces van vraagarticulatie: het betekent dat wij en onze partners in het werkveld dezelfde taal moeten spreken en bereid moeten zijn de nodige tijdsinvesteringen te doen. Als we het goed doen, kunnen we op deze manier écht impact maken. Als we erin slagen om met het werkveld een passend thematisch aanbod (bijvoorbeeld gericht op *smart industries* of het werken met AI en data) te ontwikkelen dat qua vorm past bij de behoefte van de doelgroep, dragen we volop bij aan de ontwikkeling van organisaties en het werkveld.

Het ritme van ons

initieel onderwijs is

anders dan wat het

werkveld van ons vraagt

Aansluiting hoger onderwijs en arbeidsmarkt

**Wij zien talent niet
als iets unieks dat
slechts bij een enkele
'uitblinker' voorkomt**

Strijd tegen lerarentekort

Niet alleen in de techniek en de ICT is er een schreeuwende behoefte aan talent. Het is eenieder bekend dat we in ons land kampen met een enorm lerarentekort: in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Het is een van de grootste maatschappelijke vraagstukken waar ons land voor staat. Als grootste lerarenopleider van Zuid-Nederland nemen wij onze verantwoordelijkheid. Het is aan ons om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van de lerarentekorten en het verminderen van de hoge studentenuitval. En om in te spelen op de vraag van het werkveld om meer bevoegde leraren met andere capaciteiten op te leiden. Dat doen we met ons gloednieuwe instituut Fontys Educatie (zie kader rechts).

Kwalitatieve aanpak

Hier volgen de kwalitatieve wegen die wij bewandelen om te sturen op de dynamiek van de arbeidsmarkt:

Talentgericht onderwijs

Wij ontwikkelen talent, wij ontwikkelen kennis. En al die talenten die met hun diploma de arbeidsmarkt betreden, beschikken ook over de broodnodige vaardigheden om de regie over hun eigen loopbaan te pakken en te houden, de soms overweldigende dynamiek van de arbeidsmarkt ten spijt. Bij Fontys zetten we sinds een paar jaar in op wat wij 'talentgericht onderwijs' noemen. Wij zien talent niet als iets unieks dat slechts bij een enkele 'uitblinker' voorkomt, nee, ieder van ons heeft talenten. Fontys stelt zichzelf ten doel dat talent verder te laten ontwikkelen. Zo'n benadering vraagt van ons als professionals dat we goed naar studenten kijken, naar hun eigenschappen en persoonlijke kwaliteiten. Het vraagt van ons dat we tegemoetkomen aan verschillen, of sterker: dat we diversiteit en de verschillen tussen mensen zien als kracht. Op deze manier helpen we niet alleen jonge mensen hun talent te ontdekken en ontwikkelen, maar dragen we ook bij aan de maatschappij, en aan de steeds veranderende vraag vanuit de buitenwereld.

Het mooie is dus dat we met talentgericht onderwijs onze studenten bepaalde vaardigheden bijbrengen waarmee zij beter kunnen omgaan met de dynamiek van de arbeidsmarkt. We leiden studenten op tot specialist, generalist of elke mogelijke combinatie daarvan, met een stevige basis in inhoudelijke expertise, interpersoonlijke vaardigheden, onderzoekend vermogen en de kunde om met het werkveld aan complexe en multidisciplinaire vraagstukken te werken. Onze afgestudeerden nemen zelf regie, kunnen omgaan met vrijheid en leren van de keuzes die ze maken. Ze zijn gewend om grensoverstijgend te leren, denken en werken.

Uitgangspunten van leren

Zoals gezegd: Fontys is een brede hogeschool met een grote diversiteit aan opleidingen en sectoren waarvoor we opleiden. De meer dan honderd opleidingen, of het nu om Associate degrees gaat, om bachelors, masters of om aanbod voor werkenden, worden door onze professionals samen met het werkveld in de instituten vormgegeven. Daar zit de kennis: van het beroep, van het werkveld en van effectieve lesmethoden. Toch zijn er binnen die

Fontys Educatie

Op 1 januari 2025 was het een feit: de formele start van Fontys Educatie. Na jaren voorbereiding hebben we onze lerarenopleidingen, die voorheen verspreid waren over zes afzonderlijke instituten, samengevoegd. Niet zozeer op één fysieke plek, want we werken nog steeds met drie regio's (Tilburg, Eindhoven/Den Bosch en Limburg), maar wel qua aansturing, qua onderwijsmodel, en qua ondersteunende processen. Vanuit de wetenschap dat er behoefte is aan meer flexibiliteit, keuzemogelijkheden en maatwerk in de opleidingen, groeide het besef dat we dingen anders moeten gaan doen. Alleen dan kunnen we die toekomstbestendige leraar of onderwijsprofessional succesvol opleiden. En 'anders' betekent concreet het ontwikkelen van en werken met leeruitkomsten en het aanbieden van flexibele leerroutes. Medewerkers, werkveld en studenten werken samen aan een geharmoniseerd en flexibeler onderwijsmodel, waarmee we niet alleen bestaande doelgroepen studenten aanspreken, maar ook nieuwe doelgroepen, zoals de zoekende student die 'iets in het onderwijs' wil gaan doen, of de carrière-switcher die wil versnellen.

Aansluiting hoger onderwijs en arbeidsmarkt

opleidingen en sectoren wel degelijk overeenkomsten. We hebben Fontys-breed een aantal uitgangspunten voor leren benoemd; met deze uitgangspunten en de basisafspraken die eraan ten grondslag liggen kunnen we het talentgerichte onderwijs op onze grote en diverse hogeschool vormgeven. Op die manier sturen we dus in kwalitatieve zin op de dynamiek van de arbeidsmarkt. Dit gaat over de vraag: hoe bereiden we onze studenten optimaal voor op hun loopbaan? Welke kennis en vaardigheden moeten ze in hun bagage hebben om die bijdrage te kunnen leveren? En hoe krijgen we het voor elkaar om al die studenten op deze manier klaar te stomen?

Onze vijf uitgangspunten voor leren zijn:

1. We dagen iedereen uit om de eigen talenten te ontdekken en maximaal te ontplooien.
2. Leren vindt zo veel mogelijk plaats in een authentieke leeromgeving.
3. Leren is samen kennis en vaardigheden opdoen, onderzoeken en ervaren.
4. Studenten zijn primair eigenaar van hun eigen leerproces.
5. Leren vindt plaats in een omgeving waar studeerbaarheid vooropstaat.

Authentieke setting

Een volgende weg die wij als hogeschool bewandelen om optimaal aan te sluiten op de dynamiek van de arbeidsmarkt, zijn de hybride leer- en onderzoeksomgevingen; deze noemen we tegenwoordig soms ook authentieke leeromgevingen. De vakinhoudelijke ontwikkelingen gaan op veel gebieden zo snel dat het zaak is om als hbo-instelling bij te blijven. Onze docenten hebben vrijwel allemaal een achtergrond in het beroep waarvoor ze onderwijs verzorgen, maar hoe houden we die vakkennis up-to-date? In de hybride leer- en onderzoeksomgevingen zijn onze studenten vaak samen met docenten, docent-onderzoekers en professionals uit het (toekomstige) werkveld aan het werk. Hier ontwikkelen studenten hun beroepsvaardigheden, houden docenten hun vakkennis actueel en werken we aan de

**De vakinhoudelijke
ontwikkelingen gaan**

zo snel dat het zaak

is om bij te blijven

**De samenwerking met
het werkveld gaat**

**verder dan de klassieke
stagebegeleiding**

skills van professionals uit het werkveld. Het een versterkt het ander, en samen versterken we de innovatiekracht van het werkveld.

Alle opleidingen van Fontys bieden inmiddels een of meerdere van deze authentieke leeromgevingen aan of, beter nog, hebben in hun reguliere curriculum plaats ingeruimd voor authentiek leren en onderzoeken. Dat authentieke leren kan plaatsvinden op een van onze campussen, maar steeds vaker gebeurt het bij een bedrijf op locatie, of elders in de nabijheid van het werkveld. Zo is MindLabs, in de Tilburgse Spoorzone, een innovatieve leer- en werkomgeving die studenten van verschillende onderwijsinstellingen (mbo, hbo en universiteit) en verschillende maatschappelijke en werkveldpartners bij elkaar brengt. En het Fontys ICT InnovationLab, op Strijp-TQ in Eindhoven, brengt leren, ontwikkelen, innovatie en onderzoeken dicht bij elkaar, zowel fysiek als samen met een groeiend netwerk van partnerorganisaties. Nog een voorbeeld: op de Automotive Campus in Helmond werken we samen met mbo-partner Summa, de TU Eindhoven en de auto-industrie aan het ontwikkelen van talent.

Nodige uitdagingen

De beschreven strategieën om te sturen op de dynamiek van de arbeidsmarkt stellen ons uiteraard ook voor de nodige uitdagingen. Een aantal daarvan heb ik al de revue laten passeren. Meer in het algemeen zou ik de volgende drie punten willen noemen die we zijn tegengekomen, waar we hard aan hebben gewerkt en waar we de komende jaren, in zeer nauwe samenwerking met het werkveld, onze waaierpartners en de keten van toeleverend onderwijs, aan zullen blijven werken.

1. De rol van docenten verandert. Ze krijgen een andere rol in het onderwijs; we willen dat ze meer integraal naar de ontwikkeling van studenten gaan kijken. Ze moeten ook op een andere manier gaan toetsen, bijvoorbeeld door de inzet van een portfolio waarin studenten zelf bewijsmateriaal verzamelen. Daarnaast speelt onderzoek een steeds belangrijkere rol in het werk van docenten; op die

Aansluiting hoger onderwijs en arbeidsmarkt

manier dragen ze bij aan de dynamiek van de beroepspraktijk. En dat betekent dat we blijven investeren in het professionaliseren van de docenten, onze belangrijkste en grootste groep medewerkers.

2. De nieuwe, verdergaande manier van samenwerken met het werkveld vraagt iets van organisaties én individuen – aan beide kanten dus. Noem het *boundary crossing* of, in beter Nederlands, het begrijpen van elkaars perspectieven, het snappen van de verschillen tussen hogeschool en werkveldpartner. De relatie gaat verder dan met klassieke stagebegeleiding het geval was.
3. Wanneer onderwijsorganisaties samenwerken kan dat alleen écht succesvol zijn als je samen erkent dat je een gezamenlijke en elkaar versterkende maatschappelijke rol hebt. Een gezamenlijke opdracht of verantwoordelijkheid die het eigen instellingsbelang overstijgt. Concreet hebben we het dan over de ketensamenwerking met het voortgezet onderwijs en het mbo, maar ook over de samenwerking met andere hbo-instellingen en met universiteiten.

Joep Houterman

is voorzitter van het college van bestuur van Fontys Hogeschool

Met dank aan de input, medewerking en feedback van een groot aantal collega's.

Noten

- 1 Dutch IT Channel, 'WEF: AI leidt tot verlies én creëert ook miljoenen banen', 8 januari 2025. www.dutchitchannel.nl/news/587071/wef-ai-leidt-tot-verlies-%C3%A9n-cre%C3%A9ert-ook-miljoenen-banen
- 2 Vereniging Hogescholen (2022). *Focus op professie. Rapport Commissie Positionering Hoger Beroepsonderwijs*.
- 3 Fontys Hogescholen (2020). *Fontys for Society. Strategisch plan 2021-2025*. www.fontys.nl/Over-Fontys/Fontys-for-Society.htm