

Aanvraagformulier Macrodoelmatigheidstoets Nieuwe Opleiding

Inhoud

Basisgegevens Instelling	2
Basisgegevens Opleiding	2
Inleiding	4
1. Inhoud opleiding en onderwijsprogramma	4
1.1 Inhoud van de opleiding	4
1.2 Curriculumopbouw en structuur	5
2. Doelgroep van de opleiding en vooropleidingseisen	6
3. Beroeps-/arbeidsmarktprofiel afgestudeerden	7
4. Afstemming	8
5. Analyse verwant (toekomstig) aanbod	8
6. Geschatte instroom in de nieuwe opleiding	9
7. Onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte	11
7.1 Landelijke arbeidsmarktbehoefte	11
7.1.1 Kwalitatieve landelijke arbeidsmarktbehoefte	11
7.1.2 Kwantitatieve landelijke arbeidsmarktbehoefte	12
7.2 Regionale behoefte (Zuid-Nederland/Noord-Brabant)	15
7.2.1 Kwalitatieve regionale arbeidsmarktbehoefte	15
7.2.2 Kwantitatieve regionale arbeidsmarktbehoefte	17
8. Noodzaak tot start nieuwe opleiding	19
8.1. Fontys Hogeschool	19
8.2. BUas	20
8.3 Toelichting waarom de beoogde opleiding niet door een andere instelling kan worden vormgegeven	21
9. Aansluiting instellingsprofiel	23
9.1 Fontys	23
Strategie	23
Onderzoek	24
9.2 BUas	25
Strategie	25
Onderzoek	26
9.3 Joint Degree	27
9.4 Toelichting waarom deze opleiding niet net zo goed of beter kan worden aangeboden door een andere instelling met een profiel waar deze opleiding goed op aansluit	28
10. RIO- indeling	29
11. ISCED-indeling	29
12. Bronnenlijst	29
13. Bijlagenoverzicht	30

Basisgegevens Instelling

Naam instelling(en)¹	Fontys Hogeschool (penvoerder) Breda University of Applied Sciences
BRIN-code(s)	30 GB - Fontys Hogeschool 21UI- Breda University of Applied Sciences
KvK-nummer(s)	41097718 - Fontys Hogeschool 41104616 - Breda University of Applied Sciences
Contactpersoon aanvraag	[Redacted contact information]

Basisgegevens Opleiding

Kenmerk aankondiging	A26-019
Naam	<i>Strategic Futures</i>
ISAT-code (indien bekend)	
Oriëntatie en niveau	Hbo, Master
Variant	Voltijd, deeltijd

¹ Vermeld in het geval van een joint degree hier ook welke instelling de penvoerder van de aanvraag is

Gemeente(n) waar de opleiding wordt gevestigd	Tilburg, Breda
Taal	Nederlands, Engels
RIO-(sub)onderdeel	Economie
ISCED-rubriek (optioneel)	
Studielast	60 studiepunten
Beroepsvereisten	N.v.t.
Capaciteitsbeperking	Geen



> FOR SOCIETY



Inleiding

De aankondiging van Fontys Hogeschool om een nieuwe masteropleiding Strategic Futures (SF) te ontwikkelen vormde voor Breda University of Applied Sciences (BUas) aanleiding om de samenwerking te verkennen. BUas biedt momenteel de onbekostigde MBA Imagineering (IMA) aan en zag in deze ontwikkeling een kans om, in samenwerking met Fontys, te komen tot een gezamenlijke bekostigde masteropleiding.

De beoogde joint degree combineert de sterke inhoudelijke en methodische basis van beide instellingen. Voor Fontys betreft dit een nieuwe masteropleiding; voor BUas betekent dit de integratie van de bestaande IMA in een nieuw, gezamenlijk programma. Bij goedkeuring zal de IMA worden uitgefaseerd en volledig opgaan in de gezamenlijke master.

De samenwerking bouwt voort op complementaire expertises. BUas brengt ervaring in op het gebied van imagineering, co-creatie en ontwerpgericht werken binnen complexe veranderprocessen. Fontys draagt bij vanuit een brede onderwijs- en onderzoekscontext, met specifieke expertise in toekomstgericht denken en praktijkgericht onderzoek. Deze combinatie maakt het mogelijk om een opleiding te ontwikkelen die zowel theoretisch onderbouwd als sterk praktijkgericht is.

Het voornemen sluit aan op de aanbevelingen uit de recente accreditatie van de MBA Imagineering, waarin een joint degree expliciet werd benoemd als een logische en versterkende strategische stap voor beide instellingen.

Met deze macrodoelmatigheidsaanvraag beogen Fontys en BUas aan te tonen dat de gezamenlijke masteropleiding een duidelijke meerwaarde heeft. Door de bundeling van expertise en het ontwikkelen van één geïntegreerd programma ontstaat een onderscheidend aanbod dat beter aansluit bij de behoefte van studenten, het werkveld en de samenleving dan afzonderlijke initiatieven.

1. Inhoud opleiding en onderwijsprogramma

1.1 Inhoud van de opleiding

De masteropleiding SF is gericht op het opleiden van hooggekwalificeerde professionals die in staat zijn om toekomstgericht en systeemgericht te denken en handelen binnen complexe, dynamische en onzekere maatschappelijke contexten. Afgestudeerden zijn toegerust om toekomstverkenningen uit te voeren, strategische scenario's te ontwikkelen en veranderprocessen in organisaties en netwerken te faciliteren, zowel in de publieke als private sector. De opleiding sluit aan bij de groeiende behoefte aan professionals die samen met stakeholders richting kunnen geven in onzekerheden: zij agenderen strategische vraagstukken, verkennen meervoudige toekomstbeelden en vertalen deze naar richtinggevende inzichten, handelingsopties en interventies die recht doen aan maatschappelijke, ethische en organisatorische belangen.

Studenten leren hoe zij samen met betrokkenen strategische vraagstukken verkennen, dominante aannames bevragen en toekomstbeelden ontwikkelen die richting geven aan collectief handelen. Het transdisciplinaire en praktijkgerichte curriculum combineert toekomstonderzoek, systeemanalyse, filosofische reflectie en ontwerpgericht werken. Studenten leren hoe zij toekomstverkenningen opzetten en uitvoeren, stakeholders betrekken in collectieve betekenisgeving en interventies ontwerpen en begeleiden die bestaande aannames, routines en machtsverhoudingen bevragen. De professional die hier wordt opgeleid, is een strategisch sensitieve professional die niet stuur op vooraf vastgestelde meetbare uitkomsten, maar op het creëren van condities waaronder betekenisvolle en duurzame verandering kan ontstaan. Deze professional maakt zichtbaar wat onder de oppervlakte speelt, zoals dominante frames, waarden en belangen; en begeleidt processen waarin nieuwe perspectieven en handelingsmogelijkheden worden ontwikkeld. Zo dragen zij bij aan verandering die niet wordt opgelegd, maar gedragen en verankerd raakt in de praktijk.

De masteropleiding integreert kennis, vaardigheden en houding tot een toekomstgericht beroepsprofiel. Studenten ontwikkelen:

- *Anticipatorisch denken*: het vermogen verschillende toekomstten te verbeelden om anders naar het heden te kijken, aannames te herkennen en te bevragen.
- *Systemisch en transdisciplinair denken*: verbanden leggen tussen sectoren, domeinen en schalen binnen complexe en dynamische vraagstukken.
- *Strategisch handelen onder onzekerheid*: emergente ontwikkelingen en strategieën herkennen en benutten.
- *Facilitering*: begeleiden van complexe, participatieve processen met diverse perspectieven en belangen van stakeholders, waarin meervoudige toekomstten worden verkend, met oog voor systeemdynamiek, collectieve wijsheid en het creëren van ruimte voor verandering.
- *Intuitieve sensitiviteit*: signalen oppikken die niet direct zichtbaar zijn.
- *Narratief vermogen*: betekenisvolle verhalen bouwen en verbeelden over mogelijke toekomstten.
- *Ethisch leiderschap*: handelen vanuit inclusieve normatieve kaders en verantwoordelijkheid nemen.

Daarnaast wordt gewerkt aan een innerlijke beroepshouding van nieuwsgierigheid, veerkracht, zelfbewustzijn, en de bereidheid tot collectief leren.

De leeruitkomsten van de masteropleiding SF sluiten aan bij de professionele praktijk en de academische principes die relevant zijn voor een praktijkgerichte hbo-master. De opleiding combineert kritisch en onderzoekend denken met toepasbare strategieën voor toekomstverkenning in organisaties en maatschappelijke contexten. De samenwerkende partijen hebben unaniem ingestemd met de naam Master Strategic Futures als programma-naam voor de gezamenlijke opleiding. De naam geldt voor zowel de Nederlandstalige als de Engelstalige variant van het programma. Eerst werd de naam Strategische Toekomstverkenning gebruikt, waardoor deze naam bijvoorbeeld bij onderzoeken van Lexnova terugkomt.

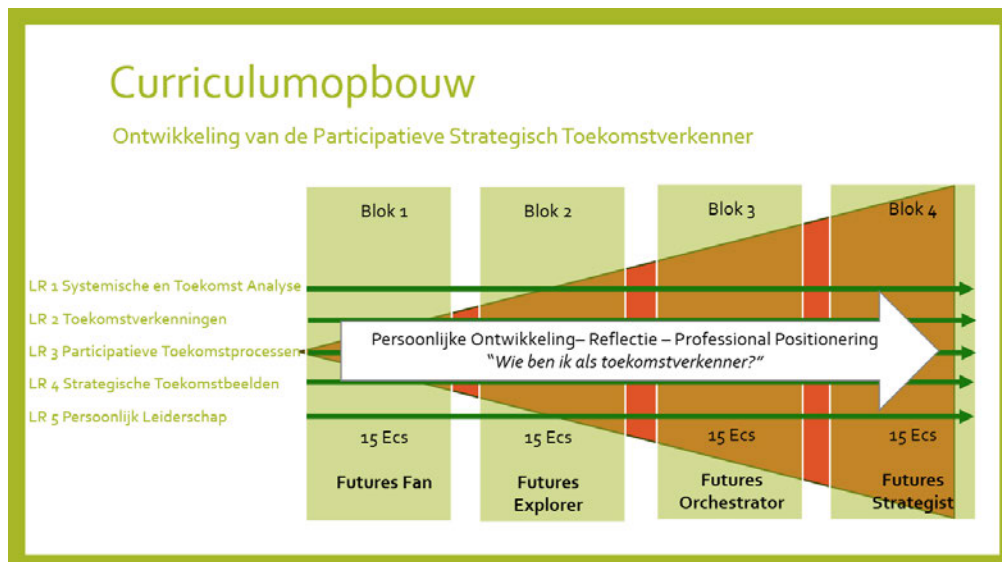
1.2 Curriculumopbouw en structuur

De opleiding verbreedt de bestaande expertise van studenten. In plaats van verdere vakspecifieke specialisatie verdiepen studenten zich op masterniveau in het ontwikkelen van een breder, toekomstgericht perspectief op hun discipline. Dit vraagt om lef, creativiteit en bereidheid te experimenteren. Studenten worden gestimuleerd om beleidsvraagstukken te bevragen, verbeeldingskracht in te zetten en bestaande structuren ter discussie te durven stellen.

Naast inhoudelijke kennis is er een sterke focus op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Studenten worden uitgedaagd om hun eigen aannames te bevragen en meerdere perspectieven toe te laten. Zelfinzicht, verbinding met anderen en impact op de samenleving zijn belangrijke uitgangspunten.

De masteropleiding SF is opgebouwd rond drie kernpijlers die gezamenlijk bijdragen aan een toekomstbewuste en reflectieve beroepshouding:

1. Wie ben ik als toekomstverkener?
(*Zelfreflectie, positionering, normativiteit*)
2. Wat zijn gereedschappen en hoe gebruik ik ze?
(*Methodisch vakmanschap, Verbeelding, intuïtie*)
3. Wat zijn strategische handelingsopties en hoe jaag ik verandering aan?
(*Verandermanagement, Procesbegeleiding, betekenisgeving, omgaan met weerstand*)



Figuur 1: Curriculumopbouw

De masteropleiding Strategic Futures (SF) is opgebouwd uit vier samenhangende blokken van elk 15 EC (studiepunten), met een oplopende leerlijn in complexiteit, autonomie, verantwoordelijkheid en professionele impact. De ontwikkeling van studenten verloopt volgens de fasen: *Exploring*, *Experimenting*, *Shaping* en *Navigating futures*.

Het curriculum richt zich op het verbreden van het perspectief van studenten en het ontwikkelen van een toekomstgerichte beroepshouding. Naast inhoudelijke verdieping is er aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, reflectie en leiderschap.

In de eerste fase verkennen studenten hun rol en maken zij kennis met futures-methoden. Vervolgens ontwikkelen zij autonomie in het toepassen en combineren van methoden in verschillende contexten. In de derde fase vertalen zij inzichten naar strategische interventies en werken zij toe naar een afstudeeropdracht in samenwerking met het werkveld. De opleiding wordt afgesloten met een afstudeerproject waarin studenten als startbekwame professional opereren.

Toetsing is met name formatief van aard en gericht op het ontwikkelen en toepassen van kennis en vaardigheden in praktijkgerichte opdrachten.

2. Doelgroep van de opleiding en vooropleidingseisen

Doelgroep

Naast de behoefte van het werkveld aan strategisch wendbare professionals, is er een toenemende vraag naar een opleiding als de masteropleiding SF vanuit studentenperspectief. Dit blijkt uit het onderzoek onder bachelor studenten in bijlage 1. Zowel jonge professionals als recent afgestudeerde bachelors geven aan op zoek te zijn naar een vervolgopleiding die zich niet richt op vakinhoudelijke verdieping binnen één domein, maar op verbreding van perspectieven, systeendenken, en het begeleiden van duurzame verandering in een complexe wereld. Deze masteropleiding sluit aan bij die wens.

Er is tevens een groeiende groep studenten – zowel recent afgestudeerde bachelors als professionals met werkervaring – die zich herkent in de complexiteit van de tijd waarin we leven en die zich wil bekwalen in het ontwikkelen van handelingsperspectieven voor de toekomst. Zij zoeken een opleiding waarin maatschappelijke relevantie, strategische analyse en persoonlijke ontwikkeling samenkomen. In tegenstelling tot specialistische (theoretische) masteropleidingen kiezen zij bewust voor een interdisciplinaire, praktijkgerichte opleiding waarin zij een aanjagende rol kunnen leren vervullen in verandering. Uit de antwoorden van de studenten in de vragenlijst blijkt dat bovenstaande zaken studenten erg aanspreken in de opleiding (bijlage 1).

De opleiding richt zich op twee doelgroepen:

1. Recent afgestudeerde bachelors

Deze studenten hebben een hbo- of wo-bachelor afgerond en kiezen voor deze masteropleiding om hun perspectief te verbreden, hun strategische vaardigheden te versterken en zich te ontwikkelen als toekomstgerichte professional. Zij willen betekenisvol werk doen en zich onderscheiden door hun vermogen om met onzekerheid om te gaan. Zij komen uit een breed palet aan opleidingen vanuit verschillende domeinen.²

2. Professionals met werkervaring

Deze groep bestaat uit werkenden die in hun functie te maken hebben met transitie, strategische beleidsvorming of innovatie. Zij kiezen voor deze masteropleiding omdat zij merken dat bestaande modellen onvoldoende houvast bieden in een veranderlijke context. Zij hebben behoefte aan methodisch onderbouwde, toekomstgerichte benaderingen. Deze professionals zijn werkzaam als bijvoorbeeld beleidsadviseur, consultant, projectleider, programmamanager of innovatiestrateg. Zij hebben doorgaans enkele jaren werkervaring en zijn vooral afkomstig uit sectoren als cultuur, sport & recreatie en overheid, gevolgd door transport & logistiek en media.

Vooropleidingseisen

Er gelden geen nadere vooropleidingseisen.

3. Beroeps-/arbeidsmarktprofiel afgestudeerden

De masteropleiding SF richt zich op het opleiden van professionals die organisaties en samenlevingen helpen omgaan met onzekerheid, verandering en transitie. Deze masteropleiding is relevant voor ieder domein/vakgebied. Centraal staat het vermogen om aannames te bevragen en complexe vraagstukken vanuit onverwachte perspectieven te benaderen. Studenten leren niet alleen trends en scenario's te analyseren, maar ook onderliggende overtuigingen en culturele of economische patronen bloot te leggen. Intuïtieve en creatieve processen spelen hierin een ondersteunende rol. Door vastgeroeste denkkaders te doorbreken en nieuwe mogelijkheden te verbeelden, wordt ruimte gecreëerd voor alternatieve strategieën en besluitvorming.

De opleiding biedt een interdisciplinaire aanpak, waarbij cross-sectorale inzichten worden gecombineerd met methoden uit diverse domeinen zoals technologie, sociologie en economie. Deze mix stelt studenten in staat om externe ontwikkelingen te vertalen naar interne acties binnen organisaties, en fungeert als een brug tussen het hier en nu en de lange termijn.

Afgestudeerden zijn kritisch, wendbaar en in staat om in het heden beslissingen te nemen die bijdragen aan duurzame en innovatieve toekomsten. Hun kracht ligt in het blootleggen van wat vaak onzichtbaar blijft: de aannames die ons huidige handelen sturen, en het vertalen hiervan naar mogelijke toekomsten. Dit maakt hen waardevolle pioniers die als bruggenbouwers bijdragen aan positieve transitie naar de toekomst in een wereld die vraagt om nieuwe denkwijzen en onconventionele oplossingen. De doelgroep bestaat uit onder andere beleidsadviseurs, consultants, projectleiders, programmamanagers, innovatiestrategen en recent afgestudeerden met diverse achtergronden. De masteropleiding leidt op voor rollen zoals:

- > futures practitioner of foresight specialist
- > strategisch adviseur of beleidsadviseur met toekomstfocus
- > transitieprofessional
- > programmamanager innovatie
- > procesbegeleider, facilitator of stakeholdermanager
- > innovatiestrateg of social innovation professional

² Studenten komen onder ander uit de opleidingen Commerciële Economie, Communicatie, Trend Research and Concept Creation in Lifestyle, Vastgoedkunde, Bedrijfskunde, Pedagogiek, Finance, Leisure and Event Management, Built Environment, Tourism Management en Hotel Management

Deze rollen sluiten aan bij een groeiende vraag naar professionals die organisaties kunnen ondersteunen bij complexe transitie en strategische onzekerheid (arbeidsmarktbehoefte).

Centrale rol in deze masteropleiding is die van faciliterend leider: een professional die niet alleen analyseert, maar ook processen begeleidt waarin nieuwe perspectieven ontstaan en gezamenlijke richting wordt ontwikkeld.

4. Afstemming

Afstemming regionaal/ landelijk

Met aanbieders van mogelijk verwant aanbod is afstemming gezocht en het beroepscompetentieprofiel gedeeld. Hieronder wordt een overzicht gepresenteerd van de opleidingen die benaderd zijn, met de vraag of men bezwaar had tegen de voorgenomen opleiding, of dat er behoefte was aan nadere toelichting of aan een gesprek.

	Instelling	Opleiding/specialisatie	Reactie	
1	Avans		'Geen vergelijkbare master in hun portfolio en geen plannen om te ontwikkelen'	Bijlage 3
2	Tilburg University	<ul style="list-style-type: none"> Public Governance & Strategy (bestuurskunde) Strategic Management 	<p>'Geen bijzondere aandachtspunten in verband met de inhoudelijke positionering'</p> <p>'De beoogde nieuwe master van Fontys lijkt qua inhoud als methode niet erg op onze Master Strategic Management'.</p>	<p>Bijlage 4</p> <p>Bijlage 5</p>
3	NHL Stenden	Design Driven Innovation	Geen bezwaar.	
4	Hanzehogeschool	Interdisciplinary Business Professional	Geen bezwaar.	
5	Hogeschool Utrecht	Sustainable Business Transition	Geen bezwaar.	

5. Analyse verwant (toekomstig) aanbod

Kwantitatieve analyse zijdelings verwant aanbod

Een hbo-masteropleiding SF bestaat nog niet in Nederland.

Op basis van de inhoud en beschrijvingen van opleidingen op websites van hogescholen en universiteiten hebben we een inventarisatie gemaakt van mogelijke verwante masteropleidingen. De onderstaande opleidingen beschouwen we als zijdelings verwant. In tabel 1 en 2 staat de instroom en het aantal gediplomeerden aan deze opleidingen in de afgelopen vijf jaar.

Niet opgenomen in tabel 1 en 2, maar wel meegenomen in de kwalitatieve analyse zijn de masters Duurzaamheidstransities en Human Capital Innovation. Deze opleidingen starten in september 2026 bij meerdere hogescholen.

Opleiding	Vorm	Instelling	Gemeente	2021	2022	2023	2024	2025
M Design Driven Innovation	voltijd	NHL Stenden Hogeschool	Leeuwarden	35	14	15	12	20
M Design Driven Innovation	deeltijd	NHL Stenden Hogeschool	Leeuwarden	32	24	25	16	14
M Interdisciplinary Business Professional	voltijd	Hanzehogeschool Groningen	Groningen	24	10	15	12	8
M Interdisciplinary Business Professional	deeltijd	Hanzehogeschool Groningen	Groningen	15	13	22	9	6
M Sustainable Business Transition	voltijd	Hogeschool Utrecht	Utrecht	0	25	37	44	27
M Strategic Management	voltijd	Tilburg University	Tilburg	264	253	178	205	193
M Bestuurskunde	voltijd	Tilburg University	Tilburg	39	24	26	29	39
M Innovation Management	voltijd	Technische Universiteit Eindhoven	Eindhoven	83	71	44	69	68
M Bestuurs- en Organisationswetenschap	voltijd	Universiteit Utrecht	Utrecht	164	163	138	139	160
Totaal				656	597	500	535	535

Tabel 1: Eerstejaars inschrijvingen in zijdelingsverwante opleidingen (DUO, april 2026)

Opleiding	Vorm	Instelling	Gemeente	2020	2021	2022	2023	2024
M Design Driven Innovation	voltijd	NHL Stenden Hogeschool	Leeuwarden	15	22	22	6	13
M Design Driven Innovation	deeltijd	NHL Stenden Hogeschool	Leeuwarden	0	17	25	19	23
M Interdisciplinary Business Professional	voltijd	Hanzehogeschool Groningen	Groningen	34	15	0	14	5
M Interdisciplinary Business Professional	deeltijd	Hanzehogeschool Groningen	Groningen	0	0	0	0	8
M Sustainable Business Transition	voltijd	Hogeschool Utrecht	Utrecht	0	0	0	41	27
M Strategic Management	voltijd	Tilburg University	Tilburg	222	262	260	225	235
M Bestuurskunde	voltijd	Tilburg University	Tilburg	43	29	23	28	32
M Innovation Management	voltijd	Technische Universiteit Eindhoven	Eindhoven	73	56	78	80	62
M Bestuurs- en Organisationswetenschap	voltijd	Universiteit Utrecht	Utrecht	140	159	167	163	135
Totaal				527	560	575	576	540

Tabel 2: Gediplomeerden in zijdelingsverwante opleidingen (DUO, april 2026)

Kwalitatieve analyse zijdelings verwant aanbod

Uit analyse van het zijdelings verwant aanbod (bijlage 16) blijkt dat de masteropleiding SF thematisch raakt aan bestaande opleidingen op het gebied van verandering, innovatie, transitie, bestuur en strategie, maar zich wezenlijk onderscheidt in doelstelling, inhoudelijke focus, tijdshorizon, methodologische benadering en beoogd beroepsprofiel.

De vergeleken masters richten zich overwegend op het analyseren, ontwerpen, sturen of implementeren van verandering binnen organisaties. Deze opleidingen opereren veelal binnen bestaande institutionele kaders en zijn gericht op concrete interventies, besluitvorming en uitvoering.

De masteropleiding SF positioneert zich expliciet voorafgaand aan organisatie, innovatie en beleidskeuzes. Centraal staat het anticiperend en systeemgericht verkennen van meervoudige toekomsten, het expliciteren van onderliggende aannames, paradigma's en normatieve kaders, en het creëren van strategische keuzeruimte in onzekere situaties. Daarmee richt de masteropleiding SF zich op een andere fase in het verander- en besluitvormingsproces: niet de inrichting of uitvoering van verandering, maar de voorbereidende, verkennende en betekenisgevende fase waarin richting, legitimiteit en ethische afwegingen worden gevormd.

Op basis van deze vergelijking kan worden geconcludeerd dat er sprake is van zijdelingse verwantschap zonder inhoudelijke overlap. De masteropleiding SF is functioneel complementair, door zich te richten op strategisch denken dat voorafgaat aan innovatie, organisatieverandering, duurzaamheidstransities en governance processen. De opleiding voegt daarmee een onderscheidend en maatschappelijk relevant competentieprofiel toe, passend bij de toenemende behoefte aan toekomstbewuste professionals die strategisch kunnen handelen in contexten van onzekerheid en systeemverandering.

6. Geschatte instroom in de nieuwe opleiding

Om een prognose te kunnen maken van de instroom in de masteropleiding SF is een instroomonderzoek uitgevoerd onder hbo-bachelor studenten. Ook heeft onderzoek onder

werkgevers plaatsgevonden ten behoeve van een eventuele deeltijd variant. De resultaten van deze onderzoeken zijn beschreven respectievelijk in bijlage 1 en 6. De vragenlijst voor hbo-bachelor studenten is opgenomen als bijlage 7 en de vragenlijst voor werkgevers als bijlage 8. De brondata van beide onderzoeken zijn opgenomen als bijlage 9 en 10. Op basis van de bronnen vermeld in het instroomonderzoek is een instroomprognose opgesteld (bijlage 11). De belangrijkste resultaten presenteren we in dit hoofdstuk.

Instroomonderzoek bachelor studenten

Bachelor studenten van verschillende opleidingen van Fontys Hogeschool en BUAs zijn in de periodes van 1 april t/m 7 mei 2025 en 19 november 2025 t/m 5 februari 2026 benaderd met een online vragenlijst (bijlage 7). Het doel van de vragenlijst was om de interesse in de masteropleiding SF te peilen. De vragenlijst is ingevuld door 264 respondenten (187 Fontys studenten en 77 BUAs studenten) verspreid over 44 bacheloropleidingen van Fontys Hogeschool en BUAs (bijlage 1).

102 respondenten (38%) uit het instroomonderzoek onder bachelor studenten hebben aangegeven interesse te hebben in de opleiding ('Ja, zeker' en 'Ja, misschien'), waarvan 45 respondenten in 2027 zouden willen starten. Van deze 45 respondenten hebben 22 respondenten een voorkeur voor de voltijdvariant, 16 voor de deeltijdvariant en 7 respondenten hebben geen voorkeur.

Het merendeel van deze respondenten heeft 'misschien' interesse. Deze respondenten zullen naar verwachting uiteindelijk niet allemaal voor deze masteropleiding kiezen. Aan de andere kant, van de totale doelgroep voor deze opleiding is slechts een klein deel bevraagd. Bovendien kunnen ook bachelor gediplomeerden vanuit andere onderwijsinstellingen instromen. We veronderstellen dat we van ander hbo-instellingen in de regio vergelijkbare aantallen studenten zouden kunnen verwachten en vanuit verder gelegen hogescholen ook kleine aantallen voor een voltijdvariant.

De interesse komt van studenten van verschillende bacheloropleidingen, zoals Trend Research and Concept Creation in Lifestyle, Built Environment, Bedrijfskunde, Commerciële Economie, Communicatie, International Facility Management, Hotel Management, Pedagogiek, Social Work en Tourism Management.

Al met al geven de resultaten van de instroomvragenlijst blijk van interesse voor deze masteropleiding vanuit een brede doelgroep.

Onderzoek onder werkgevers

Relevante werkgevers in de directe regio van Fontys en BUAs (Noord-Brabant) en iets daarbuiten (voornamelijk Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht) hebben een werkgeversvragenlijst ontvangen (bijlage 8). Deze vragenlijst stond tijdens twee periodes open, namelijk van 4 maart t/m 16 mei 2025 en van 18 november 2025 t/m 16 januari 2026. In totaal hebben 71 respondenten van unieke organisaties de vragenlijst ingevuld (bijlage 6).

- De *minimale* behoefte aan op- of bijscholing van huidig personeel door het volgen van deze opleiding geeft een beeld van de behoefte aan deze opleiding in deeltijd door professionals. 44 van de 71 bevroegde organisaties (62%) hebben aangegeven (misschien) behoefte te hebben aan op- of bijscholing van huidige medewerkers door het volgen van deze master. Het betreft hierbij jaarlijks **minimaal 104 en maximaal 264** medewerkers. Deze aantallen zijn al gecorrigeerd voor respondenten die 'misschien' behoefte hebben aan op-of bijscholing van huidige werknemers (deze antwoorden worden voor 50% meegerekend). Daarnaast geeft de gemeente Breda aan behoefte te hebben aan de op- of bijscholing van minimaal 50 en maximaal 150 medewerkers per jaar.
- Vanuit de ervaring van huidige deeltijdopleidingen leren we dat het aantal deeltijd studenten als het puntje bij paaltje komt in de praktijk lager uitpakt dan voltijd. Redenen hiervoor zijn dat het combineren van werk en studie veeleisend is, dat er voor deeltijdstudenten geen

studiefinanciering vanuit DUO en studenten-OV gegeven wordt en dat deeltijdstudenten soms ook kiezen voor alternatieven zoals korte cursussen, microcredentials, bedrijfsopleidingen of online platforms die flexibeler zijn en minder tijdsinvestering vragen.

Conclusie

Bovenstaande in acht nemende, achten we de volgende instroomprognose (bijlage 11) voor de masteropleiding Strategic Futures realistisch:

- Voltijd: 20 studenten in het eerste jaar, oplopend tot 40 studenten in jaar 5.
- Deeltijd: 15 studenten in het eerste jaar, oplopend tot 30 studenten in jaar 5.

7. Onderbouwing van de arbeidsmarktbehoefte

7.1 Landelijke arbeidsmarktbehoefte

7.1.1 Kwalitatieve landelijke arbeidsmarktbehoefte

In de kernprognose 2025-2070 van het CBS³ groeit de Nederlandse bevolking richting de 20,6 miljoen inwoners in 2070. Deze groei betekent niet alleen een toenemende druk op woningbouw, infrastructuur, zorg en onderwijs, maar ook op ons milieu, voedselvoorziening, natuurgebieden en leefomgeving. Tegelijkertijd hebben we te maken met transitie in energie, klimaatadaptatie, digitalisering en de economie.

In een dichtbevolkt en kwetsbaar land als Nederland is het daarom geen luxe maar noodzaak om verder vooruit te kijken dan de dagelijkse bestuurlijke en beleidsmatige cyclus. Gemeenten, provincies, ministeries, bedrijven en maatschappelijke organisaties maken strategische keuzes over lange termijnvragen zoals: waar komt ons voedsel vandaan? Hoe houden we onze delta leefbaar? Hoe blijven economie en welzijn in balans? Wat betekent het als bepaalde vanzelfsprekendheden wegvallen?

Deze vraagstukken vragen om een fundamenteel andere manier van denken, voorbij prognoses en groei modellen. Zoals [REDACTED], stelt in *De Ingenieur* (2023): "Een proactieve houding vraagt om een andere manier van denken. Het vraagt om toekomstdenken." En dat toekomstdenken is niet alleen een individuele vaardigheid, maar een collectieve noodzaak. "Hiervoor moeten de toekomstvaardigheden in de samenleving worden getraind. Van politici en ambtenaren tot programmeurs en onderwijzers [REDACTED], 2023)." ⁴

Toekomstdenken vraagt om het leren omgaan met onzekerheid, systeemveranderingen en meervoudige toekomst. Precies hier komt de Strategic Futures-professional in beeld: een professional die scenario's ontwikkelt, verbanden blootlegt van bijvoorbeeld systemen, alternatieve denkkaders aanreikt en organisaties helpt om keuzes te maken met oog voor toekomstige generaties. Zo schrijft het CPB in hun samenvatting *The Netherlands of 2040*: "Mensen die goed om kunnen gaan met verschillende toekomstperspectieven zullen succesvoller zijn omdat zij zich beter kunnen voorbereiden op onvoorziene gebeurtenissen." ⁵

Deze mensen, de strategische toekomstverkenners, jagen nieuwe visies op beleid aan en helpen onze culturele en maatschappelijke waarden opnieuw vorm te geven. Zoals [REDACTED] (persoonlijke communicatie, 18-12-2024) het stelt vanuit het Policy Lab van de Europese Unie: "Er is behoefte aan professionele toekomstverkenners. Vooral toegepast op strategisch niveau." Juist nu, in een tijd waarin maatschappelijke complexiteit en tempo toenemen, zijn deze strategische professionals van de toekomst hard nodig. Hun werk helpt niet alleen om risico's te onderkennen, maar ook om nieuwe kansen te verbeelden en realiseren. In de publieke én private sector groeit het besef dat organisaties steeds vaker worden geconfronteerd met onvoorspelbaarheid,

³ [Kernprognose 2025–2070: 20.6 miljoen inwoners verwacht in 2070 | CBS](#)

⁴ ['Waar is onze langetermijnvisie?' - Artikelen - De Ingenieur](#)

⁵ [Microsoft Word - samenvatting_nl.doc](#), p. 9

maatschappelijke druk en transformatieve opgaven. Denk aan de energietransitie, digitalisering, verschuivende waardenpatronen en nieuwe vormen van governance. De vraag naar professionals met expertise in trend- en toekomstonderzoek groeit in verschillende sectoren, waaronder de overheid, het bedrijfsleven, de zorg en onderwijs. Dit wordt ook duidelijk beschreven in het boek *Langetermijndenken in beleid* (2025, p. 108 en 155). In *Futures of Jobs Report* van het World Economic Forum worden de snel veranderende vaardigheden die nodig zijn in diverse sectoren als gevolg van digitalisering, automatisering en duurzaamheid genoemd. Het rapport gaat uitgebreid in op de groeiende vraag naar professionals die gespecialiseerd zijn in toekomstverkenning en strategische planning.⁶ Ook internationaal onderzoek van o.a. OECD en (2025) benadrukt de toenemende vraag naar toekomstgerichte professionals in zowel de publieke als de private sector. (OECD 2025, McKinsey Global Institute 2021).⁷ (2018) laat zien dat bedrijven met een sterke langetermijnvisie veerkrachtiger zijn in crisistijd en sneller strategisch kunnen herpositioneren.⁸

Uit gesprekken met het werkveld (bijlage 12), onder meer beleidsmakers, innovatiespecialisten en consultants, blijkt een duidelijke behoefte aan mensen die kunnen opereren op het snijvlak van strategie, verbeeldingskracht en systeeminzicht. Werkgevers geven aan moeite te hebben geschikte kandidaten te vinden met een combinatie van strategisch denkvermogen, creativiteit, onderzoeksvaardigheden én de persoonlijke veerkracht om te werken onder onzekere omstandigheden.

Werkgevers zoeken naar professionals die in staat zijn om dominante aannames en denkkaders ter discussie te stellen, vernieuwende perspectieven in te brengen en vanuit deze nieuwe denkbeelden strategische toekomstscenario's te ontwikkelen. Zij spelen een actieve rol in het aanjagen van participatieve veranderingstrajecten en dragen zo bij aan beweging en vernieuwing binnen organisaties en netwerken.

De masteropleiding SF wordt ontwikkeld in nauwe samenwerking met het werkveld en speelt in op deze behoefte door professionals op te leiden die bijdragen aan het toekomstbestendig maken van organisaties en netwerken. Zij creëren betekenis door dominante denkkaders te bevragen, toekomstbeelden toegankelijk te maken en mensen te begeleiden bij verandering.

De maatschappelijk behoefte aan de masteropleiding SF is beschreven in bijlage 14.

7.1.2 Kwantitatieve landelijke arbeidsmarktbehoefte

7.1.2.1 ROA AIS

Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) biedt inzicht in de arbeidsmarktprognoses voor beroepsgroepen en opleidingstypen. De meest recente prognoses reiken tot 2030. We behandelen de landelijke prognoses voor het opleidingstype en de beroepsgroep met de meeste relevantie voor de masteropleiding SF.

Opleidingstype

De masteropleiding is lastig in te delen in bestaande opleidingstypes. Als meest relevante opleidingstypes in ROA-AIS hanteren we de masters "Management, bedrijfs- en personeelwetenschappen" en "Sociale en maatschappijwetenschappen".

In onderstaande tabel 3 zien we de arbeidsmarktprognoses tot 2030 voor de relevante opleidingstypes. Op basis van de verhouding tussen het verwachte aantal baanopeningen en schoolverlaters typeert het ROA het arbeidsmarktperspectief voor afgestudeerden als redelijk en matig voor betreffende opleidingstypes. Er worden enige/vrijwel geen knelpunten verwacht in de toekomstige personeelsvoorzieningen in 2030.

⁶ [WEF Future of Jobs Report 2025.pdf](#), p.35-38

⁷ [OECD Employment Outlook 2025 \(EN\)](#), p. 177

⁸ [Skill shift](#)

Opleidingstype	Variabele	Aantal	Indicator	Typering
Master - management, bedrijfs- personeelwetenschappen	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	7700		gemiddeld
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	40100		laag
	verwachte baanopeningen tot 2030	47800		laag
	verwachte instroom van schoolverlaters tot 2030	47100		laag
	ITKP toekomstige knelpunten personeelsvoorziening		1,02	enige
	ITA toekomstige arbeidsmarktsituatie in 2030		1,02	redelijk
Master - sociale en maatschappijwetenschappen	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	1400		laag
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	13100		gemiddeld
	verwachte baanopeningen tot 2030	14500		laag
	verwachte instroom van schoolverlaters tot 2030	18500		gemiddeld
	ITKP toekomstige knelpunten personeelsvoorziening		1,07	vrijwel geer
	ITA toekomstige arbeidsmarktsituatie in 2030		1,07	matig

Tabel 3: Arbeidsmarktprognoses tot 2030 naar opleidingstype (ROA AIS, geraadpleegd december 2025)

Beroepsgroep

Als meest relevante beroepsgroepen in ROA AIS hanteren we: adviseurs marketing, public relations en sales, bedrijfskundigen en organisatieadviseurs, beleidsadviseurs, journalisten, managers onderwijs, overheidsambtenaren en overheidsbestuurders. Deze beroepsgroepen hebben de meeste raakvlakken met het profiel van de opleiding

Onderstaande tabel 4 toont de arbeidsmarktprognoses tot 2030 voor de beroepsgroepen waar afgestudeerden van de masteropleiding SF verwacht worden uit te stromen. ITKB staat voor Indicator Toekomstige Knelpunten naar Beroepsgroepen. Naarmate de waarde van de indicator lager is zijn de verwachte knelpunten groter. We zien in de tabel vrijwel geen tot geen knelpunten voor de betreffende beroepsgroepen.

Beroepsgroep	Variabele	Aantal	Indicator	Typering
Adviseurs marketing, public relations en sales	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	4900		gemiddeld
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	17900		erg laag
	verwachte baanopeningen tot 2030	22800		erg laag
	ITKB toekomstige knelpunten beroepsgroep in 2030		0,891	geen
Bedrijfskundigen en organisatieadviseurs	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	9900		hoog
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	22100		laag
	verwachte baanopeningen tot 2030	32000		laag
	ITKB toekomstige knelpunten beroepsgroep in 2030		0,859	vrijwel geen
Beleidsadviseurs	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	1200		gemiddeld
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	13500		laag
	verwachte baanopeningen tot 2030	14700		laag
	ITKB toekomstige knelpunten beroepsgroep in 2030		0,879	geen
Journalisten	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	2100		erg hoog
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	7800		hoog
	verwachte baanopeningen tot 2030	9900		erg hoog
	ITKB toekomstige knelpunten beroepsgroep in 2030		0,863	vrijwel geen
Managers onderwijs	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	500		gemiddeld
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	5000		gemiddeld
	verwachte baanopeningen tot 2030	5400		gemiddeld
	ITKB toekomstige knelpunten beroepsgroep in 2030		0,842	vrijwel geen
Overheidsambtenaren	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	800		gemiddeld
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	15600		gemiddeld
	verwachte baanopeningen tot 2030	16400		gemiddeld
	ITKB toekomstige knelpunten beroepsgroep in 2030		0,879	geen
Overheidsbestuurders	verwachte uitbreidingsvraag tot 2030	-900		laag
	verwachte vervangingsvraag tot 2030	9600		gemiddeld
	verwachte baanopeningen tot 2030	9600		gemiddeld
	ITKB toekomstige knelpunten beroepsgroep in 2030		0,874	geen

Tabel 4: Arbeidsmarktprognoses tot 2030 naar beroepsgroep (ROA AIS, geraadpleegd december 2025)

Het beroepsprofiel van de masteropleiding SF sluit niet goed aan bij de bestaande ROA-indeling. De opleiding richt zich op een relatief nieuw en sterk opkomend domein – strategische foresight, toekomstverkenning en lange termijnbeleid – waarvoor momenteel geen aparte ROA-categorie bestaat. Hierdoor worden afgestudeerden in de prognoses samengevoegd met bredere, traditionelere opleidingen, wat het arbeidsmarktperspectief structureel onderschat.

De ROA-prognoses tot 2030 laten een arbeidsmarktperspectief zien dat varieert van redelijk tot matig, met beperkte knelpunten in de toekomstige personeelsvoorziening. Deze cijfers moeten echter

voorzichtig worden geïnterpreteerd voor deze masteropleiding. Het lijkt aannemelijk dat afgestudeerden van de masteropleiding SF in de praktijk betere kansen hebben dan deze cijfers suggereren. De opleiding bedient namelijk een nieuw, groeiend en nog niet afzonderlijk gemeten domein, waardoor de huidige ROA-indeling de werkelijke arbeidsmarktperspectieven onvoldoende weerspiegelt.

7.1.2.2 UWV spanningsindicator landelijk

Onderstaande tabel 5 toont de landelijke spanningswaarden voor de relevante beroepsgroepen. De arbeidsmarkt voor deze beroepsgroepen wordt sinds 2024 getypeerd als 'zeer krap' of 'krap'.

Beroepsgroep	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Q4 2024	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Q4 2025
Adviseurs marketing, public relations en sales	3,61 krap	3,47 krap	2,76 krap	2,75 krap	2,77 krap	2,70 krap	2,46 krap	2,63 krap
Bedrijfskundigen en organisatieadviseurs	4,56 zeer krap	4,75 zeer krap	4,21 zeer krap	4,22 zeer krap	4,00 zeer krap	3,84 krap	3,39 krap	3,47 krap
Beleidsadviseurs	7,21 zeer krap	7,20 zeer krap	6,39 zeer krap	6,55 zeer krap	5,94 zeer krap	5,90 zeer krap	5,41 zeer krap	5,59 zeer krap
Journalisten	3,61 krap	4,19 zeer krap	3,87 krap	4,08 zeer krap	4,64 zeer krap	4,26 zeer krap	4,36 zeer krap	3,89 krap
Managers onderwijs	8,52 zeer krap	7,15 zeer krap	3,99 krap	4,81 zeer krap	6,60 zeer krap	5,78 zeer krap	2,53 krap	3,02 krap
Overheidsambtenaren	4,48 zeer krap	4,56 zeer krap	4,94 zeer krap	5,10 zeer krap	4,66 zeer krap	5,15 zeer krap	5,47 zeer krap	5,61 zeer krap
Overheidsbestuurders	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap

Tabel 5: Spanningsindicator Nederland (UWV, april 2026)

7.1.2.3 Vacatureanalyse Lexnova

Door Lexnova is in april 2026 een landelijke vacatureanalyse uitgevoerd (bijlage 15).

In de vijf jaar voorafgaand aan de peildatum zijn er landelijk 2.108 relevante vacatures geplaatst, waarvan bij 1.061 vacatures om hbo-niveau werd gevraagd en bij 1.047 vacatures om hbo-/wo-niveau. (bijlage 15 bevat een beschrijving van de vacatures)

- **Regionale spreiding:** de meeste vacatures zijn geplaatst in Zuid-Holland, gevolgd door Utrecht en Noord-Brabant.
Beroepscategorieën: de meest voorkomende beroepscategorieën zijn veranderingsmanager, innovatieconsultant, omgevingsmanager, consultant (overig) en IT-projectleider (met IT-opleiding of IT-functie uitgezonderd)
- **Organisaties:** de organisaties met de meeste vacatures zijn Sweco Nederland B.V., Haskoning, Antea Group en Alliander.
- **Vaardigheden:** wat betreft professionele vaardigheden zijn voornamelijk consultancy, innovatie, stakeholder management, duurzaamheid en projectmanagement veelgevraagd. Strategisch denken, communicatie, zelfmotivatie, doelgericht en coördineren zijn veelgevraagde sociale vaardigheden. Wat betreft taalvaardigheden wordt het vaakst gevraagd om Nederlands, gevolgd door Engels.

De drie organisaties met de meeste vacatures zijn niet bevraagd in het werkveldonderzoek (paragraaf 7.2.2.3). Deze gegevens kunnen dan ook worden gezien als aanvullend. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat het arbeidsperspectief voor afgestudeerden van de masteropleiding SF zeer ruim is.

Naast de hierboven beschreven hoofdanalyse, is tevens een drietal aanvullende analyses uitgevoerd om de vraag naar afgestudeerden van de masteropleiding SF nader in kaart te brengen:

- **Kwalitatieve check op de hoofdanalyse:** Uit een kwalitatieve check op de relevantie van de vacatures uit de hoofdanalyse komt naar voren dat het overgrote deel van de vacatures aansluit op de inhoud van de masteropleiding STV. In de vacatures zien we zowel de transitionele thema's als de faciliterende rol duidelijk terugkomen
- **Verdieping op de hoofdanalyse:** Aan de hand van een verdieping op de hoofdanalyse zien we dat er in de afgelopen vijf jaar landelijk 1.019 vacatures zijn geplaatst die zich niet richten op duurzaamheid, de warmte- of energietransitie - 48% van het aantal vacatures.

- *Alternatief op de hoofdanalyse:* Een alternatieve analyse waarbij geselecteerd is op een combinatie van vaardigheden die de masteropleiding SF bij uitstek kenmerken, laat zien dat er in de afgelopen vijf jaar landelijk 3.026 vacatures zijn geplaatst die geschikt zijn voor afgestudeerden van de masteropleiding STV.

Alternatief of de hoofdanalyse

In de hoofdanalyse is primair geselecteerd op basis van vacaturetitels.

Alternatief op de hoofdanalyse

In de alternatieve analyse is primair geselecteerd op basis van een combinatie van vaardigheden. Hiertoe zijn uit de vaardigheden-indeling van Texkernel vaardigheden geselecteerd die de masteropleiding SF bij uitstek kenmerken. Het betreft de volgende centrale vaardigheden, die meermaals in het beroepsprofiel van de masteropleiding voorkomen: analytisch denken, strategisch denken, innovatie en creativiteit. Voor deze alternatieve analyse is een nieuwe selectie gemaakt. Er is specifiek geselecteerd op vacatures waarin de genoemde vaardigheden (in combinatie) wordt gevraagd. De analyse laat zien dat er in de afgelopen vijf jaar landelijk 3.026 vacatures zijn geplaatst waarin gevraagd wordt om combinatie van bovenstaande vaardigheden. Hiervan werd bij 2.136 vacatures gevraagd om hbo-niveau en bij 890 vacatures om hbo-/wo niveau.

7.2 Regionale behoefte (Zuid-Nederland/Noord-Brabant)

7.2.1 Kwalitatieve regionale arbeidsmarktbehoefte

De regio Noord-Brabant is “een broeinest van creativiteit en technologische vooruitgang” (BrabantOnderneemt, z.d.).⁹ Internationaal is deze regio dan ook bekend als innovatie-hotspot. Denk aan Brainport Eindhoven, ASML, TU/e, de hightech maakindustrie en de sterke samenwerking tussen kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven. Brabant is een regio die vooruit wil, maar dat vraagt ook om professionals die de weg vooruit kunnen verkennen. Hier dragen afgestudeerden van deze masteropleiding aan bij. [REDACTED] heeft bij de opening van academisch jaar van Technische universiteit Eindhoven opgeroepen tot een meer lange termijnvisie van de overheid (ASML, z.d.).¹⁰

In een context van snelle technologische ontwikkeling, personeelsschaarste, globalisering, klimaatdruk en digitalisering is het niet voldoende om reactief te handelen. Bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen in Brabant hebben behoefte aan professionals die trends signaleren, systeemveranderingen kunnen duiden en toekomstscenario's vertalen naar regionale keuzes. Juist in deze regio, waar innovatie de motor is, is er behoefte aan mensen die niet alleen kunnen doorrekenen, maar ook kunnen verbeelden. Zo ziet ook [REDACTED] (persoonlijke communicatie, 24 november 2024), steeds meer signalen dat overheden en bedrijven in de regio Noord-Brabant experimenteren met toekomstverkenningen, en dat er behoefte is aan beleid en strategie professionals die met deze tools van verbeelding kunnen werken.

Brabant herbergt al diverse strategie- en toekomstbureaus, van Six Fingers, NextNatureNetwork, Branddoctors en Braining the Future tot Buro Zorro, Wandering the future en The Forward Club. Er is een voedingsbodemp voor langetermijndenken, maar ook een groeiende noodzaak om dit te versterken met strategisch geschoolde professionals. [REDACTED] ziet die behoefte ook (persoonlijke communicatie, 28 januari 2025). In een regio waar hightech en sociale innovatie samenkomen, zijn toekomstverkenners essentieel om maatschappelijke uitdagingen te koppelen aan technologische vooruitgang.

⁹ [Innovatie in Brabant – Brabant Onderneemt](#)

¹⁰ [The bigger the problem, the bigger the innovation](#)

Strategische toekomstverkenners helpen Brabant niet alleen om voorop te blijven lopen, maar ook om koers te houden in een wereld vol onzekerheid. ██████████ benadrukt, “je moet het vanuit verschillende invalshoeken kunnen bekijken, objectief” en voorbij de eigen bias van je westerse perspectief, aan dit soort professionals is behoefte (persoonlijke communicatie, 28 januari 2025).

Deze regionale verankering krijgt binnen BUAs concreet vorm via de Urban Living Lab Breda (ULLB)¹², de co-creatie infrastructuur van het lectoraat Leisure in a Social Context. Via de ULLB onderhoudt BUAs structurele samenwerkingsrelaties met de gemeente Breda, diverse buurtorganisaties, en een breed netwerk van maatschappelijke partners. Fontys werkt daarnaast door middel van cross-over labs multidisciplinair samen met bedrijven, overheden en ngo's aan cross-sectorale vraagstukken. De cross-over labs kenmerken zich door werken met:

- hoge onzekerheid
- strategische en toekomstgerichte vraagstukken
- multi-stakeholder context
- systeem- en transitievraagstukken
- behoefte aan verbeelding, scenario's, experimenteren

In de cross-over labs wordt zichtbaar dat organisaties niet alleen behoefte hebben aan analyse of advies, maar aan professionals die:

- toekomstgerichte perspectieven kunnen ontwikkelen
- kunnen omgaan met onzekerheid en complexiteit
- interventies kunnen ontwerpen in samenwerking met stakeholders

Dit profiel ligt ten grondslag aan de master.

De labs laten zien dat de vraag al bestaat op bachelorniveau, maar nog onvoldoende verdiept kan worden ingevuld.

Werkveldpartners vragen vaak om:

- diepere strategische reflectie
- langere termijn denken
- sterkere methodologische onderbouwing

Dit overstijgt het bachelorniveau.

Fontys is een belangrijke kennispartner in de Brainportregio. De regionale verankering krijgt vorm via de Fontys-brede hybride werkplaatsen, waarin vanuit uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken wordt samengewerkt met bedrijven, overheden, lectoraten en opleidingen. Binnen deze samenwerkingsverbanden werken lectoraten en opleidingen van Fontys samen met regionale partners aan het onderzoeken en uitwerken van maatschappelijke en strategische vraagstukken.

Het netwerk van zowel BUAs als Fontys biedt masterstudenten directe toegang tot de stedelijke en sociale contexten waarin toekomstverkenning er werkelijk toe doet.

De ontwikkeling van de masteropleiding SF sluit hiermee nauw aan op zowel de regionale als landelijke behoefte aan professionals die toekomstgericht denken kunnen vertalen naar strategie, beleid en innovatie.

Interviews

Met 20 werkgevers zijn verdiepende interviews gehouden. Tijdens deze interviews werd ingegaan op de volgende vragen:

1. Is er behoefte aan een masteropleiding Strategic Futures?
2. Wat moet de afgestudeerde met deze opleiding kunnen bereiken?
3. Welke inhoud zou deze opleiding moeten aanbieden?

Uit de interviews komt een breed en consistent beeld naar voren: er is duidelijke behoefte aan professionals die trend- en toekomstonderzoek kunnen toepassen op strategische, beleidsmatige en organisatorische vraagstukken. Deze behoefte speelt zowel in het bedrijfsleven, bij adviesbureaus als binnen de (semi-)publieke sector.

Het werkveld ziet dat organisaties worstelen met:

Toenemende complexiteit en onzekerheid,

¹² [Homepagina - Urban Living Lab Breda](#)

Snelle technologische ontwikkelingen (met name AI),
 Grote maatschappelijke transitie (duurzaamheid, zorg, arbeidsmarkt, ruimtelijke ordening),
 En de spanning tussen korte termijn sturing en lange termijnvisie.

De gewenste professional is niet primair een trendverzamelaar, maar iemand die:
 trends en signalen kan duiden en verbinden,
 kan werken met scenario's, systeemdenken en toekomstbeelden,
 deze inzichten kan vertalen naar handelingsperspectieven,
 en organisaties kan helpen bij implementatie, draagvlakvorming en verandering.

Bijna alle geïnterviewden benadrukken dat toekomstonderzoek praktisch, toepasbaar en contextgevoelig moet zijn. Een hbo- masteropleiding wordt gezien als passend, mits deze sterk praktijkgericht, interdisciplinair en strategisch is. De verslagen van de interviews zijn opgenomen als bijlage 12.

7.2.2 Kwantitatieve regionale arbeidsmarktbehoefte

7.2.2.1 UWV spanningsindicator regionaal

Het verzorgingsgebied van de masteropleiding SF bestaat met name uit de provincie Noord-Brabant. Echter vanwege het feit dat deze masteropleiding uniek is in Nederland is het de verwachting dat we met de afgestudeerden ook het werkveld buiten Noord-Brabant zullen bedienen. Tabel 6 toont de regionale spanningsindicator voor de beroepsgroepen voor de provincie Noord-Brabant.

Beroepsgroep	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Q4 2024	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Q4 2025
Adviseurs marketing, public relations en sales	3,25 krap	3,06 krap	2,46 krap	2,83 krap	2,63 krap	2,67 krap	2,11 krap	2,31 krap
Bedrijfskundigen en organisatieadviseurs	4,63 zeer krap	4,29 zeer krap	3,97 krap	3,55 krap	3,56 krap	3,36 krap	3,01 krap	3,30 krap
Beleidsadviseurs	7,84 zeer krap	7,83 zeer krap	6,43 zeer krap	7,41 zeer krap	8,00 zeer krap	7,81 zeer krap	6,41 zeer krap	6,52 zeer krap
Journalisten	3,95 krap	4,65 zeer krap	4,57 zeer krap	3,97 krap	4,45 zeer krap	4,66 zeer krap	4,72 zeer krap	4,17 zeer krap
Managers onderwijs	5,42 zeer krap	6,36 zeer krap	4,03 zeer krap	3,54 krap	5,57 zeer krap	6,38 zeer krap	2,59 krap	3,47 krap
Overheidsambtenaren	4,01 zeer krap	4,07 zeer krap	4,73 zeer krap	4,67 zeer krap	5,04 zeer krap	3,44 krap	6,07 zeer krap	7,51 zeer krap
Overheidsbestuurders	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap	16,00 zeer krap

Tabel 6: Spanningsindicator Noord-Brabant (UWV, april 2026)

7.2.2.2 Vacatureanalyse Lexnova

Door Lexnova is in april 2026 een landelijke en regionale vacatureanalyse uitgevoerd (bijlage 15). In de vijf jaar voorafgaand aan de peildatum zijn er regionaal (provincie Noord-Brabant) 289 relevante vacatures geplaatst, waarvan bij 157 vacatures om hbo-niveau werd gevraagd en bij 132 vacatures om hbo-/wo niveau.

Beroepscategorieën: de meest voorkomende beroepscategorieën zijn innovatieconsultant, veranderingsmanager, beleidsmedewerker milieuzaken, IT-projectleider en omgevingsmanager.

Organisaties: De organisaties met de meeste vacatures zijn Sweco Nederland B.V., aaff, Heijmans en Provincie Noord-Brabant.

Vaardigheden: wat betreft professionele vaardigheden zijn voornamelijk innovatie, consultancy, duurzaamheid, stakeholder management en bestuur veelgevraagd. Communicatie, zelfmotivatie, strategisch denken, doelgericht en coördineren zijn veelgevraagde sociale vaardigheden. Wat betreft taalvaardigheden wordt het vaakst gevraagd om Nederlands, gevolgd door Engels.

7.2.2.3 Werkveldonderzoek

Vragenlijst

Tussen 4 maart en 16 mei 2025 en tussen 18 november 2025 en 16 januari 2026 is een vragenlijst uitgezet bij regionale werkgevers en grote landelijke werkgevers die in de regio actief zijn en die potentiële werkgevers zijn voor afgestudeerden van de masteropleiding SF. Voorafgaand aan en parallel aan het uitzetten van deze vragenlijst zijn binnen het werkveld 22 interviews afgenomen, om de vragen en thema's te verdiepen en te contextualiseren.

In de periode tussen 4 maart en 16 mei zijn alleen vanuit Fontys bedrijven benaderd. Nadat besloten is om de opleiding als een joint degree opleiding van Fontys en BUAs aan te vragen is de vragenlijst opnieuw uitgezet en aangevuld met bedrijven uit het werkveld van BUAs, en zijn vanuit Fontys bedrijven toegevoegd. De vragenlijst is als bijlage 8 opgenomen. In totaal hebben 71 respondenten met zeggenschap of beslissingsbevoegdheid met betrekking tot professionalisering of het aannemen van medewerkers de vragenlijst ingevuld. De brondata zijn opgenomen in bijlage 10. In dit onderzoek is specifiek gevraagd naar de behoefte aan nieuwe medewerkers in het kader van uitbreiding of vervanging en naar de behoefte aan op- of bijscholing van zittende medewerkers. De resultaten van het onderzoek zijn beschreven in bijlage 6.

Op de vraag of er in het werkveld behoefte is aan medewerkers die de opleiding SF hebben gevolgd geeft 45% van de respondenten aan dat deze behoefte (zeer) groot is. Slechts 20% van de respondenten geeft aan een (zeer) kleine behoefte te zien (tabel 7).

Antwoord	Aantal	%
Zeer groot	1	1%
Groot	31	44%
Niet groot en niet klein	25	35%
Klein	7	10%
Zeer klein	7	10%
Eindtotaal	71	100%

Tabel 7: behoefte aan medewerkers die de masteropleiding Strategic Futures hebben gevolgd

Behoeftte aan nieuwe medewerkers

Uit de resultaten van het werkgeversonderzoek blijkt dat 72% van de werkgevers binnen nu en 3 jaar (misschien) behoefte heeft aan nieuwe medewerkers met een afgeronde masteropleiding SF. Deze werkgevers geven aan dat het jaarlijks om minimaal 75 en maximaal 184 medewerkers gaat. Hierbij zijn de aantallen die de respondenten die 'ja misschien' hadden geantwoord, voor 50% meegenomen, om de behoefte zo realistisch mogelijk in kaart te brengen (tabel 8).

Behoeftte aan nieuwe medewerkers	Minimaal	Maximaal
Ja, zeker	36	102
Ja, misschien (50%)	39	82
Totaal	75	184

Tabel 8: behoefte aan nieuwe medewerkers

Behoeftte aan op- of bijscholing zittende medewerkers

Van de bevraagde werkgevers geeft 62% aan (misschien) behoefte te hebben aan op- of bijscholing van zittende medewerkers. Het betreft hierbij jaarlijks minimaal 104 en maximaal 264 werknemers (zie ook tabel 9). Deze aantallen zijn al gecorrigeerd voor respondenten die 'misschien' behoefte hebben aan op- of bijscholing van huidige werknemers (deze antwoorden worden voor 50% meegerekend).

Behoeftte aan op- of bijscholing	Minimaal	Maximaal
Ja, zeker	81	217
Ja, misschien	23	47

Totaal	104	264
--------	-----	-----

Tabel 9: behoefte aan op- of bijscholing - gecorrigeerd

Daarnaast geeft de gemeente Breda aan behoefte te hebben aan de op- of bijscholing van minimaal 50 en maximaal 150 medewerkers. Er is contact opgenomen met de gemeente Breda om na te vragen of dit aantal realistisch is. De gemeente Breda is zeer positief over deze nieuwe opleiding zoals blijkt uit correspondentie met [REDACTED] (bijlage 13). "Want met een bestand van 3500 medewerkers is 50 tot 150 mensen die zich bezighouden met strategie voor de toekomst niet uitzonderlijk veel".

Concluderend, op basis van de uitkomsten van de werkgeversvragenlijst is er enerzijds duidelijk behoefte aan nieuwe medewerkers afgestudeerd aan de masteropleiding en anderzijds behoefte aan op- en bijscholing via de masteropleiding SF op de regionale arbeidsmarkt. Daarbij is slechts een deel van de relevante werkgevers bevestigd. De verwachting is dat de behoefte aan afgestudeerden van de masteropleiding groter is.

8. Noodzaak tot start nieuwe opleiding

8.1. Fontys Hogeschool

De masteropleiding SF speelt in op een duidelijke behoefte in het werkveld aan professionals die organisaties helpen vooruit te kijken en weloverwogen strategische keuzes te maken in een snel veranderende omgeving. Publieke en private organisaties hebben steeds vaker te maken met onzekerheid, complexe vraagstukken en lange termijnopgaven. Dat vraagt om professionals die verschillende toekomstscenario's kunnen ontwikkelen, strategische opties inzichtelijk maken en besluitvorming kunnen ondersteunen met een toekomstgerichte analyse.

Uit een analyse werd duidelijk dat de bestaande Fontys masteropleidingen Human Capital Innovation en Duurzaamheidstransities raakvlakken hebben met de masteropleiding SF. Uit een gesprek met het opleidingsteam van de masteropleiding Human Capital Innovations werd duidelijk dat beide masters zich voldoende van elkaar onderscheiden (bijlage 2). Ook de masteropleiding Strategische Communicatie onderscheidt zich duidelijk van de masteropleiding SF. Waar Strategische Communicatie zich richt op het ontwikkelen en implementeren van communicatiestrategieën in complexe organisatorische en maatschappelijke contexten, richt SF zich op het onderzoeken van mogelijke toekomst en het ondersteunen van strategische besluitvorming onder onzekerheid. Toekomstverkenning kan binnen Strategische Communicatie als instrument worden ingezet, maar vormt niet de kern van het curriculum of het beroepsprofiel. De masteropleiding SF leidt juist professionals op die toekomstverkenning, scenariodenken en anticiperend handelen als zelfstandige expertise inzetten binnen uiteenlopende domeinen. Daarmee verschillen beide opleidingen in doelstelling, methodiek en beroepsperspectief en vullen zij elkaar aan binnen het Fontys masterportfolio. De masteropleiding Duurzaamheidstransities onderscheidt zich eveneens van de masteropleiding SF. Waar Duurzaamheidstransities zich richt op het begeleiden en versnellen van duurzame maatschappelijke veranderingen, richt SF zich op het ontwikkelen van toekomstgerichte strategien die onzekerheid kunnen duiden, aannames kunnen blootleggen en alternatieve toekomst kunnen verkennen. De opleidingen verschillen in doel, methodiek, toepassingsgebied en beroepsprofiel. De opleiding SF is domeinoverstijgend en toekomstwetenschappelijk van aard, terwijl de opleiding Duurzaamheidstransities thematisch gebonden is aan duurzaamheid en transitiepraktijken. Daarmee vullen de opleidingen elkaar aan.

Waar andere masters binnen het portfolio zich richten op specifieke domeinen zoals human capital, of duurzaamheid, is de masteropleiding SF breed gepositioneerd en inzetbaar in uiteenlopende sectoren. Hiermee vormt de opleiding een waardevolle uitbreiding op het bestaande aanbod en versterkt zij het toekomstgericht handelen en aanpassingsvermogen van organisaties in brede zin.

De masteropleiding SF vraagt om een zelfstandige positionering, omdat het een eigenstandig beroepsprofiel en een eigenstandige arbeidsmarktvaart adresseert. Het gaat niet om een inhoudelijke verdieping binnen één bestaand vakgebied, maar om het opleiden van professionals die toekomstverkenning als kerncompetentie inzetten binnen uiteenlopende sectoren en op strategisch niveau opereren. De masteropleiding SF positioneert zich binnen praktijkgericht toekomstonderzoek als een opleidingsprofiel waarin anticipatorisch denken, strategische handelingsopties en interventies in samenhang worden ontwikkeld. Deze wijze van toekomstverkenning, gericht op professioneel handelen in de praktijk, wordt binnen het huidige hbo-masteraanbod niet als afzonderlijk en samenhangend domein aangeboden. Integratie in een bestaande masteropleiding zou betekenen dat toekomstverkenning wordt gepositioneerd als onderdeel of specialisatie binnen een breder programma. Daarmee zou het karakter van de opleiding verschuiven van een integraal strategisch profiel naar een aanvullende competentie binnen een specifiek domein. Dit doet geen recht aan de breedte van het beoogde werkveld en aan de expliciete vraag naar professionals die zelfstandig toekomstanalyses kunnen uitvoeren, scenario's ontwikkelen en strategische processen begeleiden.

8.2. BUas

De masteropleiding SF sluit naadloos aan op de BUas+-strategie en de visie van "educating for and in a continuously changing world": een opleiding die verandering niet alleen beantwoordt, maar actief leert vormgeven. De opleiding versterkt bovendien de interdisciplinaire kracht van BUas door een verbindend toekomstperspectief te bieden dat de bestaande kennisdomeinen van tourism en leisure tot logistics, built environment, facilities, media, AI en data science, overstijgt en samenbrengt.

BUas beschikt met de bestaande MBA Imagineering over een uniek en internationaal erkend fundament voor deze nieuwe Engelstalige opleiding, die inspeelt op een groeiende internationale behoefte aan professionals die organisatieverandering kunnen faciliteren. Imagineering heeft een sterke traditie gebaseerd op systemisch co-design en het faciliteren van organisatieverandering. De imagineer richt zich met cocreatie-interventies op het mobiliseren van de creativiteit en het talent van de mensen in een organisatie zelf, waardoor innovatieve, door het systeem gedragen oplossingen ontsloten worden. Imagineering heeft een sterke traditie gebaseerd op systemisch co-design en het faciliteren van organisatieverandering. De imagineer richt zich met cocreatie-interventies op het mobiliseren van de creativiteit en het talent van de mensen in een organisatie zelf, waardoor innovatieve, door het systeem gedragen oplossingen ontsloten worden. Imagineering richt zich op het ontwarren van complexe problemen en het stimuleren van innovatieprocessen binnen organisaties, waarbij de imagineer vanuit cocreatie en systemisch design verandering van binnenuit faciliteert. De masteropleiding SF opereert op een fundamenteel ander schaalniveau en met een ander methodisch kader: waar de opleiding Imagineering organisaties helpt om het heden te verbeteren, richt de opleiding SF zich op het systematisch verkennen van mogelijke, waarschijnlijke en wenselijke toekomsten op maatschappelijk en sectoroverstijgend niveau, met behulp van foresight-methoden, systeemanalyse en beleidsstrategische verdieping. Dit vereist een eigenstandig curriculum met specifieke competenties op het gebied van toekomstonderzoek, scenariodenken en strategische beleidsvorming, competenties die niet binnen het bestaande Imagineering-curriculum kunnen worden ondergebracht zonder het onderscheidende profiel van die opleiding te ondermijnen. De twee opleidingen zijn daarmee complementair maar niet uitwisselbaar: de opleiding Imagineering levert de veranderkundige professional, de opleiding SF leidt de strategisch toekomstverkenner op. Waar BUas excelleert in de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en werkveld, voegt deze joint degree masteropleiding daar een cruciale dimensie aan toe: het vermogen om voorbij het nu te denken en collectieve verbeeldingskracht te organiseren. Er bestaat op dit moment geen vergelijkbare professionele masteropleiding in Nederland die strategisch toekomstdenken, persoonlijke ontwikkeling en praktijkgericht vakmanschap op deze manier integreert. Deze opleiding past bij een instelling die niet alleen reageert op de toekomst, maar haar helpt maken, gebaseerd op gedegen onderzoek, openheid voor het experiment en een robuust ethisch inzicht. Samen creëren we een betekenisvolle toekomst.

Onderscheid Master Strategic Futures en MBA Imagineering, en doelmatigheid van de joint degree

Fundamenteel onderscheid SF en IMA

De joint degree masteropleiding Strategic Futures (SF) en de onbekostigde MBA Imagineering (IMA) van BUAs delen de overtuiging dat professionals verbeeldingskracht en systeeminzicht nodig hebben, maar richten zich op een fundamenteel andere fase van het strategische proces. De MBA Imagineering leidt professionals op die vanuit co-creatie en systemisch design concrete interventies ontwerpen om organisaties van binnenuit te transformeren: de imagineer zet verandering in beweging in het hier en nu. De masteropleiding SF richt zich op de fase die hieraan voorafgaat: het systematisch verkennen van meervoudige toekomstbeelden, het expliciteren van aannames en paradigma's, en het creëren van strategische keuzeruimte bij fundamentele onzekerheid. Kort gezegd: de imagineer is veranderkundige die transformatie in gang zet; de Strategic Futures-professional is anticiperend strateeg die de voorwaarden schept waaronder weloverwogen verandering kan plaatsvinden.

Doelmatigheid: één geïntegreerde joint degree

De MBA Imagineering is ontwikkeld toen SF nog niet was uitgekristalliseerd als eigenstandig beroepsdomein. Die behoefte is inmiddels manifest. Deze blijkt uit werkveldonderzoek, vacatureanalyses en internationale beleidsontwikkelingen. Het werkveld vraagt niet om twee gescheiden profielen, maar om professionals die zowel toekomstbeelden kunnen analyseren als de vertaling naar strategische interventies beheersen. De joint degree integreert de sterkste elementen van de Imagineering-traditie (co-creatie, systemisch design, ervaringsgericht werken) in een breder curriculum met foresight-methodologie, scenariodenken, beleidsstrategische analyse en ethische reflectie. Dat levert een completer beroepsprofiel op dan beide opleidingen afzonderlijk.

Bundeling van expertise en toegankelijkheid

Twee gescheiden opleidingen zouden leiden tot fragmentatie van expertise, docentcapaciteit en werkveldnetwerken, en tot onduidelijkheid op de arbeidsmarkt. De joint degree brengt de unieke expertise van BUAs (imagineering, design-based research, strategische creativiteit) samen met die van Fontys (trendonderzoek, toekomstgericht ontwerpen, regionale verankering). Bekostiging maakt een wezenlijk verschil in toegankelijkheid: studenten krijgen studiefinanciering en betalen wettelijk collegegeld in plaats van het hogere tarief van een onbekostigde master, waardoor de opleiding bereikbaar wordt voor een bredere doelgroep. Voor werkgevers ontstaat een eenduidig, geaccrediteerd opleidingsprofiel dat vertrouwen en deelnamebereidheid vergroot.

Uitfasering MBA Imagineering

Na goedkeuring van de joint degree zal BUAs de MBA Imagineering uitfaseren. De joint degree vervangt en overstijgt de huidige onbekostigde opleiding; er komen geen twee opleidingen naast elkaar. De jarenlange ervaring van BUAs met de MBA Imagineering wordt productief ingezet als fundament voor een opleiding die breder, dieper en toegankelijker is.

Samengevat

Bovenstaande toelichting maakt drie dingen tegelijk scherp: (1) het inhoudelijke verschil tussen IMA en SF (analyse van toekomstbeelden vs. interventies en transformatie), (2) waarom één geïntegreerde bekostigde joint degree doelmatiger is dan twee losse opleidingen, en (3) dat de IMA wordt uitgefaseerd; de joint degree komt niet naast de IMA maar vervangt deze. De joint degree is een fundamenteel ander en breder programma waarvoor bekostiging de noodzakelijke voorwaarde is voor toegankelijkheid.

8.3 Toelichting waarom de beoogde opleiding niet door een andere instelling kan worden vormgegeven

De masteropleiding SF sluit direct aan bij het profiel, de expertise en de regionale inbedding van beide hogescholen.

Een onderscheidende factor is de bestaande expertise binnen de Fontys bacheloropleiding Trend Research & Concept Creation in Lifestyle. Deze opleiding is uniek in Nederland en wordt uitsluitend door Fontys aangeboden. Binnen deze bacheloropleiding is in de afgelopen jaren diepgaande kennis opgebouwd op het gebied van trendanalyse, toekomstdenken en het duiden van maatschappelijke ontwikkelingen. De masteropleiding SF bouwt hier inhoudelijk en methodisch op voort en vertaalt deze expertise naar strategisch niveau, gericht op besluitvorming en organisatieontwikkeling. De aanwezige kennisbasis, het docententeam en het netwerk vormen daarmee een fundament dat in deze samenhang niet bij andere instellingen beschikbaar is.

BUas beschikt met de bestaande MBA Imagineering over een uniek fundament voor deze nieuwe opleiding. Imagineering heeft een sterke traditie gebaseerd op systemisch co-design en het faciliteren van organisatieverandering.

Daarnaast is er een directe inhoudelijke koppeling met het lectoraat Designing the Future van Fontys. Dit lectoraat richt zich op toekomstgericht ontwerpen, het verkennen van mogelijke toekomst en het ondersteunen van organisaties bij strategische vraagstukken. De masteropleiding kan gebruikmaken van de opgebouwde kennis, methodieken en werkveldrelaties. Daarmee wordt een sterke verbinding gerealiseerd tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek, wat essentieel is voor een professionele masteropleiding.

Het lectoraat Leisure in a Social Context van BUas biedt een bestaande onderzoeksinfrastructuur die direct aansluit op de werkwijze van de masteropleiding. Via de Urban Living Lab Breda beschikt BUas over een permanent co-creatieplatform met gemeenschappen, overheden en maatschappelijke organisaties. Deze infrastructuur, samen met de bijbehorende methodologische expertise op het gebied van participatief en gemeenschapsgericht onderzoek, is in deze samenhang niet bij andere instellingen beschikbaar en vormt een wezenlijk onderdeel van de onderscheidende positie van deze masteropleiding.

Het BUas lectoraat Storytelling & Experiences kan een waardevolle bijdrage leveren aan de masteropleiding SF, met name op het vlak van het communiceren en verbeeldbaar maken van toekomstscenario's. Storytelling biedt de methodische gereedschapskist om toekomstbeelden te vertalen naar krachtige, begrijpelijke en activerende narratieven essentieel voor besluitvormers die draagvlak moeten creëren binnen organisaties. Daarnaast sluit het lectoraat aan bij de ervaringsgerichte dimensie van toekomstverkenning: door toekomstige werelden niet alleen te analyseren maar ook te laten *beleven* worden abstracte strategische inzichten concreet en voelbaar.

De opleiding steunt op een unieke combinatie van onderwijsexpertise, een lectoraat dat expliciet is gericht op toekomstgericht denken en een onderzoeksinfrastructuur die direct aansluit bij de werkwijze van de masteropleiding. In combinatie met de sterke regionale inbedding maakt dit dat de opleiding zowel inhoudelijk als organisatorisch logisch is gepositioneerd als joint degree van Fontys en BUas, en niet op dezelfde wijze door een andere instelling kan worden vormgegeven. In beide contexten wordt toekomstverkenning niet opgevat als enkel een analytische activiteit, maar als een interventieve praktijk die leidt tot nieuwe inzichten, handelingsperspectieven en concrete veranderingen in organisaties en maatschappelijke praktijken. Er is dus een gedeeld denkkader en een gedeelde methodologische en inhoudelijke basis.

Kenmerkend voor het lectoraat Leisure in a Social Context is de nadruk op ervaringsgericht en participatief onderzoek, waarin niet alleen wordt gewerkt met analyse en verbeelding, maar ook met individuele en gedeelde ervaringen als bron van kennisontwikkeling.

Methodologisch werkt het lectoraat in iteratieve cycli van doen, ervaren en reflecteren, met gebruik van narratieve, dialogische en participatieve onderzoeksvormen. Daarbij wordt nadrukkelijk ruimte gemaakt voor experiment, onzekerheid en emergente inzichten. Deze werkwijze vertoont een sterke overeenkomst met de opbouw van de masteropleiding, waarin co-creatieve toekomstverkenning, interventie en strategische reflectie elkaar wederzijds versterken.

Deze aansluiting maakt het mogelijk om een doorlopende leerlijn te realiseren van onderzoek naar onderwijs en vice versa. Studenten kunnen binnen de masteropleiding participeren in lopende onderzoeksprojecten, terwijl inzichten uit de masterpraktijk terugvloeien naar het lectoraat. Hiermee ontstaat een wederkerige relatie waarin onderwijs en onderzoek elkaar versterken.

Ook het lectoraat *Transforming the Economy* heeft een sterke aansluiting op de werkwijze van de masteropleiding SF. Het lectoraat richt zich op vraagstukken rondom economische transitie, meervoudige waardecreatie en nieuwe organisatie- en samenwerkingsvormen. Deze vraagstukken kenmerken zich door complexiteit, onzekerheid en een nadrukkelijke toekomstgerichtheid. Daarmee sluiten zij direct aan op de thematische focus van de master, waarin SF wordt ingezet om richting te geven aan transformaties in organisaties en maatschappelijke systemen.

Beiden lectoraten werken met onzekerheid, complexiteit en emergentie die niet wordt gereduceerd, maar productief wordt ingezet in veranderpraktijken.

9. Aansluiting instellingsprofiel

In dit hoofdstuk wordt de aansluiting van de masteropleiding SF op het profiel, het onderwijs en onderzoek van Fontys en BUAs beschreven.

9.1 Fontys

Fontys is een brede hogeschool in Zuid-Nederland en verzorgt hoger beroepsonderwijs in vrijwel alle sectoren. Met zes vestigingsplaatsen verspreid over Brabant en Limburg is Fontys sterk verankerd in deze regio. Met haar opleidingsportfolio en onderzoek vervult Fontys een belangrijke schakel door vóór en met onze partners in het werkveld bij te dragen aan de ontwikkelkracht van een vitale, inclusieve en duurzame samenleving.

Strategie

In de nieuwe strategie '[Fontys for Society 2025-2030](#)'¹³ zijn stevige ambities geformuleerd. Fontys neemt het voortouw in de samenwerking én kennisdeling die nodig is voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het versterken van de innovatiekracht van de regio's. Het is haar overtuiging dat dit onderdeel is van haar maatschappelijke opdracht. Als hogeschool, gevestigd in het hart van de Brainportregio, is Fontys hard aan het werk om, samen met andere kennisinstellingen, bedrijven en overheden, de wereld van morgen te ontwikkelen

Fontys bouwt haar strategische koers voor 2030 op drie centrale beloften die richting geven aan het onderwijs en onderzoek binnen de hogeschool.

Oog op de student, benadrukt dat iedere lerende wordt gezien als uniek talent. Fontys creëert een omgeving waarin persoonlijke ontwikkeling centraal staat en waarin studenten deel uitmaken van hechte leergemeenschappen. Door multidisciplinaire leeromgevingen te bieden en de ontwikkeling van krachtige kennis en een onderzoekende houding te stimuleren, worden studenten voorbereid op een dynamische en veranderende beroepspraktijk.

Samenwerking als sleutel, benadrukt het belang van intensieve verbinding met de wereld om ons heen. Fontys werkt nauw samen met het werkveld, overheden, kennisinstellingen en triple helix-partners om innovatie te versnellen en maatschappelijke impact te vergroten. Hybride leer- en onderzoeksomgevingen, regionale ecosystemen zoals Brainport, Midpoint en Crossroads, en internationale samenwerkingen binnen onder andere HEROES vormen de basis voor deze belofte. Toegankelijkheid, wederkerigheid en duurzame relaties staan hierbij centraal.

Werken aan vooruitgang, richt zich op het bijdragen aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Fontys zet praktijkgericht onderzoek in als motor voor maatschappelijke impact en hanteert de Sustainable Development Goals als leidraad. Door responsief te zijn op snelle technologische en sociale ontwikkelingen en door multidisciplinaire perspectieven te combineren, draagt Fontys bij aan een duurzame, inclusieve en veerkrachtige samenleving.

¹³ <https://www.fontys.nl/Over-Fontys/Wie-we-zijn/Visie-en-strategie.htm>

De masteropleiding SF sluit direct aan op de drie Fontysbeloften en versterkt deze op inhoudelijk en strategisch niveau. De opleiding vergroot de stuurkracht van professionals door hen te leren omgaan met onzekerheid, verandering en transitie. Daarmee draagt de masteropleiding bij aan *oog op de student*: deelnemers ontwikkelen een onderzoekende, kritische en reflectieve houding die nodig is om complexe vraagstukken te doorgronden.

Ook *samenwerking als sleutel* wordt versterkt. Een joint degree opleiding past hier goed bij. Toekomstverkenning is per definitie interdisciplinair en vraagt om nauwe samenwerking met partners uit onder meer overheid, bedrijfsleven, zorg, technologie en cultuur. De masteropleiding wordt aangeboden via hybride leer- en onderzoeksomgevingen en sluit aan bij regionale en internationale netwerken, waardoor Fontys haar rol als verbindende kennispartner verder uitbouwt.

Tot slot draagt de masteropleiding substantieel bij aan *werken aan vooruitgang*. Door studenten te leren onderliggende aannames bloot te leggen, scenario's te ontwikkelen en alternatieve toekomsten te verbeelden, levert de opleiding professionals die organisaties en samenlevingen helpen navigeren door maatschappelijke transitie. Daarmee versterkt de masteropleiding de responsiviteit van de regio en draagt zij bij aan duurzame en innovatieve oplossingen voor de vraagstukken van morgen.

De ontwikkeling van de masteropleiding SF sluit ook aan bij de strategie op opleidingsportfolio in Fontys for Society. Bij de doorontwikkeling van het opleidingsportfolio staat vooral de versterking van de doorlopende leerlijn in de keten centraal en het LLO-aanbod. Het is bedoeling dat studenten niet meer stuiten op 'witte vlekken' in het opleidingsaanbod en in elke fase keuzemogelijkheden voor een vervolgopleiding binnen Fontys hebben. De masteropleiding SF is een passende vervolgopleiding voor een breed spectrum aan bacheloropleidingen.

Onderzoek

Fontys richt haar praktijkgericht onderzoek rond zes brede, multidisciplinaire thema's die aansluiten bij maatschappelijke uitdagingen en regionale innovatieagenda's.

De zes onderzoeksthema's zijn:

1. *AI for Society*: onderzoek naar de impact van AI, data en digitalisering op mens, organisatie en samenleving.
2. *Future of Learning*: onderzoek naar leren, onderwijsinnovatie, talentontwikkeling en professionele groei.
3. *Healthy & Inclusive Society*: onderzoek naar gezondheid, welzijn, inclusie, sociale cohesie en maatschappelijke participatie.
4. *Smart & Sustainable Society*: onderzoek naar duurzaamheid, energietransitie, circulariteit en weerbare leefomgevingen.
5. *Human-Centered Design & Technology*: onderzoek naar de interactie tussen mens, technologie en ontwerp van systemen, producten en diensten.
6. *Creative Economy & Meaningful Experience*: onderzoek naar cultuur, creativiteit, beleving, storytelling en de rol van creatieve sectoren in maatschappelijke verandering.

De masteropleiding SF sluit aan bij de zes Fontys onderzoeksthema's en versterkt deze door professionals op te leiden die in staat zijn om trends, transitie en systeemveranderingen te analyseren en te vertalen naar strategische handelingsperspectieven. De opleiding draagt daarmee bij aan de onderzoeksmis­sie van Fontys om multidisciplinair, praktijkgericht en toekomstgericht te werken aan maatschappelijke vooruitgang.

Verbinding met lectoraten 'Designing the Future' en 'Transforming the Economy.'

Betrokken lectoraten zijn Designing the Future en Transforming the Economy. Het lectoraat Designing the Future heeft als doel om door middel van design- en toekomstmethoden oplossingen te creëren voor grote thema's van onze tijd. Het lectoraat Transforming the Economy zoekt naar radicaal andere

perspectieven op de actuele maatschappelijke en ecologische transitievraagstukken waarmee de huidige economie zich geconfronteerd ziet.¹⁴

9.2 BUas

Strategie

De masteropleiding SF is een directe vertaling van de strategische koers van BUas voor 2026–2029: *Human-centred and future-forward*. Deze koers positioneert BUas als een toonaangevende Europese hogeschool die geavanceerde technologie integreert vanuit een mensgerichte benadering, haar onderzoek en ontwikkeling intensiveert en professionals opleidt die bijdragen aan het oplossen van urgente maatschappelijke vraagstukken. De masteropleiding belichaamt elk van deze ambities: zij leidt professionals op die organisaties helpen anticiperen op complexe veranderingen door menselijk gedrag, strategisch toekomstdenken en technologische ontwikkelingen met elkaar te verbinden.

Versterking van het masterportfolio

BUas wil haar masteraanbod versterken zodat het relevanter is voor de industrie, aantrekkelijker voor internationale studenten en beter aansluit bij de R&D-thema's van de instelling. De masteropleiding SF beantwoordt rechtstreeks aan deze ambitie. In een wereld waarin organisaties geconfronteerd worden met versnellende technologische, geopolitieke en ecologische transities, groeit de behoefte aan professionals die onzekerheid kunnen duiden en vertalen naar strategische handelingsperspectieven. Daarmee versterkt de masteropleiding niet alleen het portfolio, maar vergroot zij ook de aantrekkingskracht van BUas voor een internationaal publiek van werkende professionals en ervaren beleidsmakers.

Europese focus en maatschappelijke relevantie

De strategische koers benadrukt dat BUas zich moet aligneren met de Europese innovatieagenda en onderwijs- en R&D-programma's moet ontwikkelen die aansluiten bij EU-prioriteiten zoals strategische autonomie, digitalisering, veiligheid en duurzaamheid. SF richt zich precies op dit type vraagstukken: studenten leren complexe, grensoverschrijdende ontwikkelingen te analyseren en te vertalen naar strategische keuzes voor organisaties, overheden en internationale partners. Door deze Europese oriëntatie versterkt de masteropleiding de positie van BUas binnen het Europese kennisecosysteem en haar partnerschappen, waaronder de KreativEU-alliantie.

Human-centred en future-forward

De kern van de BUas-strategie is de overtuiging dat technologie altijd moet worden ingezet vanuit een mensgerichte benadering, met aandacht voor ethiek, creativiteit en gemeenschap. De masteropleiding SF past naadloos bij dit uitgangspunt. De opleiding combineert inzichten uit gedragswetenschappen, cultuur en besluitvorming met analytische en technologische methoden zoals data-analyse en AI. De masteropleiding hanteert een inter- en transdisciplinaire aanpak waarin naast analytische methoden ook creatieve en intuïtieve benaderingen ruimte krijgen, precies zoals BUas dat voorstaat.

Afgestudeerden functioneren als bruggenbouwers: zij vertalen externe trends naar interne strategieën, leggen verbindingen tussen het heden en de toekomst, en durven dit in een organisatie of context uit te dragen. Daarmee belichamen zij de *human-centred and future-forward* identiteit van BUas.

Verbinding met de negen BUas-domeinen

BUas is actief in negen domeinen: Tourism, Leisure & Events, Hotel, Facility, Built Environment, Logistics, Games, Media en AI & Data Science. De masteropleiding SF sluit in het bijzonder aan bij domeinen waarin strategisch anticiperen op maatschappelijke en technologische veranderingen cruciaal is, zoals Tourism, Leisure & Events, Hotel, Facility, Built Environment, Logistics en AI & Data Science. Daarnaast biedt de masteropleiding waardevolle perspectieven voor Games en Media, met

¹⁴ [Onderzoekzoeker | Fontys](#)

name waar het gaat om de maatschappelijke impact van digitale technologie en het verbeelden van toekomstscenario's. Daarmee fungeert de masteropleiding als een verbindend kader dat verschillende kennisgebieden binnen BUAs met elkaar in relatie brengt.

R&D-intensivering

De BUAs-strategie stelt dat R&D een integraal onderdeel is van de identiteit van de instelling en dat master-programma's moeten dienen als platforms voor onderzoek en professionele betrokkenheid. SF is bij uitstek een onderzoeksintensieve discipline die aansluit bij Europese onderzoeksprogramma's en financieringsmogelijkheden. De masteropleiding biedt daarmee nieuwe kansen voor gezamenlijke onderzoeksprojecten, internationale samenwerking en evidence-based onderwijs, en draagt bij aan de ambitie van BUAs om haar primaire en secundaire onderzoeksfinanciering te vergroten.

Onderzoek

Aansluiting bij de BUAs-onderzoeksthema's

De BUAs-strategie benadrukt het belang van masters als schakels tussen onderwijs, onderzoek en professionele praktijk. De masteropleiding SF sluit aan bij de vijf BUAs-onderzoeksthema's:

Digital Realities: *onderzoek naar* de ontwikkeling en impact van digitale omgevingen, zoals digital twins en virtuele werelden, op organisaties, waardeketens en menselijk gedrag.

Experiences: *onderzoek naar* de betekenis, beleving en maatschappelijke waarde van ervaringen, en hoe deze zich ontwikkelen onder invloed van culturele, technologische en sociale veranderingen.

Places and Flows: *onderzoek naar* de dynamiek tussen fysieke omgevingen, mobiliteit, logistiek en informatiestromen in een context van verstedelijking, globalisering en klimaatverandering.

Sustainability Transitions: *onderzoek naar* systeemveranderingen die nodig zijn voor een duurzame samenleving, inclusief de maatschappelijke, organisatorische en gedragsmatige dimensies daarvan.

Artificial Intelligence: *onderzoek naar* de verantwoordelijke inzet van AI en datagedreven technologieën, met aandacht voor ethiek, besluitvorming en de rol van de mens.

Binnen deze thema's leren studenten ontwikkelingen systemisch te analyseren en te vertalen naar strategische handelingsperspectieven. De masteropleiding fungeert daarmee als voedingsbodem voor praktijkgericht onderzoek, internationale samenwerking en evidence-based onderwijs, en draagt bij aan de verdere versterking van het BUAs-onderzoeksprofiel.

Verbinding met het lectoraat Leisure in a Social Context

Het lectoraat *Leisure in a Social Context* biedt een direct relevante onderzoeksbasis voor de master. Het lectoraat onderzoekt hoe vrijetijdservaringen gemeenschapsveerkracht opbouwen, verbondenheid bevorderen en sociale verandering aanjagen in snel transformerende stedelijke contexten – precies het soort complexe, participatieve en waardegerichte omgevingen waarin toekomstprofessionals worden opgeleid. De drie onderzoekspijlers – Enhancing Understanding, Harnessing Talents en Building Community Resilience – weerspiegelen kerncompetenties van de master: systemische analyse, co-creatieve facilitering en het ondersteunen van gemeenschappen en organisaties bij het navigeren van structurele verandering.

Methodologisch biedt de verankering van het lectoraat in Asset-Based Community Development (ABCD) en de permanente co-creatie infrastructuur van de Urban Living Lab Breda (ULLB) concrete praktijkomgevingen waarin masterstudenten foresight-methoden kunnen toepassen samen met gemeenschappen, beleidsmakers en een diversiteit aan maatschappelijke partners. Dit maakt het lectoraat niet alleen een thematische bondgenoot, maar ook een operationele partner die de participatieve en mensgerichte aanpak die SF op haar best vereist, structureel inbedt.

Verbinding met het werkveld: Learning Communities

In alle onderzoekslijnen beschikt BUAs over strategische partners die nationaal en internationaal opereren. Hierin onderscheidt BUAs zich van andere hogescholen die vooral lokaal en regionaal werken. De samenwerking wordt vormgegeven in Learning Communities, waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals samen werken aan authentieke, ervaringsgerichte opdrachten die aansluiten bij de *real-world challenges* die centraal staan in de BUAs-strategie. Praktijkcasuïstiek speelt daarin een cruciale rol en biedt masterstudenten de mogelijkheid om foresight-methoden toe te passen in levensechte professionele contexten.

9.3 Joint Degree

De joint degree vormt de verbindende schakel tussen de strategische, onderwijs- en onderzoeksprofielen van Fontys en BUAs zoals beschreven in 9.1 en 9.2. Door de masteropleiding gezamenlijk te ontwikkelen en uit te voeren, wordt de complementariteit tussen beide instellingen structureel benut: regionale maatschappelijke verankering en praktijkgericht onderzoek vanuit Fontys worden verbonden met de internationale, Europese en onderzoeksgedreven oriëntatie van BUAs.

De joint degree creëert een geïntegreerde onderwijs- en onderzoeksomgeving waarin studenten toegang hebben tot de netwerken, lectoraten, learning communities en living labs van beide instellingen. Dit versterkt de interdisciplinariteit en maakt het mogelijk om SF toe te passen in uiteenlopende contexten en op verschillende schaalniveaus, van regionale innovatievraagstukken tot Europese beleids- en transitieopgaven.

Toegevoegde waarde voor maatschappij en arbeidsmarkt en noodzaak van goedkeuring

De masteropleiding SF voorziet in een behoefte die geen bestaande hbo-master in Nederland invult. Organisaties in de publieke en private sector worden geconfronteerd met vraagstukken: energietransitie, klimaatadaptatie, digitalisering, vergrijzing, geopolitieke verschuivingen, die vragen om professionals die verder kijken dan de korte termijn en die aannames van bestaand beleid zichtbaar maken, bevragen en vertalen naar meervoudige toekomstbeelden en onderbouwde handelingsperspectieven. Internationaal wordt dit onderkend: de Europese Commissie heeft strategische foresight structureel ingebed, de OECD benadrukt de noodzaak van anticiperend vermogen, en het WEF identificeert toekomstverkenning als cruciale competentie. In Nederland groeit dit besef (SER, CPB, gemeenten, provincies, ministeries), maar ontbreekt een structureel opleidingsaanbod op het vereiste niveau.

Toegevoegde waarde voor de arbeidsmarkt

De arbeidsmarktwaarde is driedelig. Ten eerste levert de opleiding een nieuw type professional op: iemand die toekomstverkenning als kerncompetentie inzet. De vacatureanalyse van Lexnova toont ruim drieduizend vacatures in vijf jaar met precies de gevraagde combinatie (analytisch denken, strategisch denken, innovatie, creativiteit), terwijl geen opleiding deze op masterniveau integreert. Ten tweede is de opleiding domeinoverstijgend inzetbaar: overheden, bedrijven, adviesbureaus en maatschappelijke organisaties. Ten derde sluit zij aan bij de groeiende vraag naar professionals die niet alleen analyseren maar ook stakeholders samenbrengen, participatieve processen begeleiden en draagvlak creëren. Het werkveldonderzoek bevestigt dit: 72% van de werkgevers voorziet binnen drie jaar behoefte aan medewerkers met dit profiel; 62% ziet behoefte aan bij- en opscholing van zittend personeel.

Maatschappelijke toegevoegde waarde

De maatschappelijke waarde reikt verder dan de arbeidsmarkt. In een samenleving waarin vertrouwen in instituties onder druk staat en ontwikkelingen vaker onverwacht komen, is collectief vooruitkijken een publiek goed. De opleiding leidt professionals op die dit vermogen versterken: niet door de toekomst te voorspellen, maar door organisaties te helpen nadenken over denkbare toekomst, de

waarden die op het spel staan, en de keuzes die nu gemaakt kunnen worden. Dit draagt bij aan betere besluitvorming, veerkrachtigere organisaties en een samenleving die beter met onzekerheid omgaat.

Rechtvaardiging goedkeuring

De goedkeuring is gerechtvaardigd op grond van drie samenhangende argumenten:

1. Er is een aantoonbare, groeiende arbeidsmarktbehoefte aan professionals met dit profiel, die door geen bestaande opleiding wordt bediend.
2. Er is een overtuigende maatschappelijke noodzaak om het anticiperend vermogen van organisaties en de samenleving te versterken; daarvoor is een structureel opleidingsaanbod op masterniveau onmisbaar.
3. De joint degree van Fontys en BUas biedt een unieke combinatie van expertise, onderzoeksinfrastructuur en werkveldnetwerken die inhoudelijke kwaliteit en duurzame praktijkverankering garandeert.

Bekostiging is daarbij een voorwaarde: alleen een bekostigde opleiding is toegankelijk genoeg voor de brede doelgroep die het werkveld nodig heeft, en alleen binnen het bekostigde bestel kan de opleiding worden ingebed in het kwaliteitskader van accreditatie, medezeggenschap en publieke verantwoording.

9.4 Toelichting waarom deze opleiding niet net zo goed of beter kan worden aangeboden door een andere instelling met een profiel waar deze opleiding goed op aansluit

In het kader van de macrodoelmatigheidstoets voor de master Strategische Toekomstverkenning is onderzocht in hoeverre de voorgenomen nieuwe master ook aan kan sluiten op de profielen van andere instellingen. Uit alle bekostigde hogescholen is een selectie gemaakt van de meest relevante instellingen:

De geselecteerde instellingen zijn: Avans Hogeschool, Zuyd Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Zeeland en HAS Green Academy vanwege hun regionale positie, aangevuld met Windesheim, Haagse Hogeschool, Hanzehogeschool, Inholland, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam, Saxion en Stenden.

Deze instellingen zijn gekozen op basis van onderstaande criteria:

- Grote hogeschool met minimaal 20.000 studenten
- Onderwijsaanbod in het Economische domein
- Regionale nabijheid (Zuid-Nederland)

Voor deze instellingen is een profielanalyse gemaakt op basis van het strategisch profiel, strategie op onderzoek, lectoraten/onderzoeksthema's en masterportfolio en onderwijsvisie (bijlage 17).

Op basis van de analyse van de instellingsprofielen en het beroepsprofiel van de master kan worden geconcludeerd dat:

- Slechts een beperkt aantal instellingen (HAN, Hanze, Saxion) sterk verwant is aan het gecombineerde profiel van Fontys en BUas.
- Een grotere groep instellingen beperkt verwant is, maar zich onderscheidt door: regionale of stedelijke focus, minder expliciete toekomstverkenning en minder integrale systeembenadering
- Meerdere instellingen niet verwant zijn vanwege: sterke specialisatie (HAS, HZ) of kleinschalige regionale positionering (Zuyd)

De meeste hogescholen hebben wel raakvlakken op maatschappelijke transities en interdisciplinariteit, maar niet op het specifieke profiel van strategische toekomstverkenning. Een zeer beperkt aantal

instellingen (met name Hanze) vertoont substantiële inhoudelijke overlap op foresight en toekomstdenken als discipline.

Op basis van de profielanalyse kan worden geconcludeerd dat het specifieke inhoudelijke en didactische karakter van de master Strategische Toekomstverkenning slechts in beperkte mate aansluit bij het aanbod en de positionering van andere hogescholen. Hoewel enkele instellingen raakvlakken vertonen, ontbreekt doorgaans de integrale combinatie van strategische toekomstverkenning, systeemdenken en interdisciplinariteit die deze master kenmerkt. Bij de Hanzehogeschool is sprake van een substantiële overlap, maar deze instelling bevindt zich buiten het wervingsgebied van Fontys en BUAs.

Het is daarmee is het niet aannemelijk dat deze opleiding elders net zo goed of beter kan worden aangeboden. De voorgenomen master vult dan ook een duidelijke lacune in het bestaande onderwijsaanbod en heeft een onderscheidende en aanvullende positionering binnen het hbo-landschap.

10. RIO- indeling

Op basis van een verkenning van de RIO-indelingen in Nederland, doet Fontys Hogeschool het voorstel om de masteropleiding SF in te delen bij het onderdeel Economie.

11. ISCED-indeling

De International Standard Classification of Education (ISCED) is de internationale onderwijsindeling van de UNESCO naar niveau en richting van de opleidingen. De master SF betreft een sectoroverstijgende cross-sectorale hbo-masteropleiding op het niveau EQF of NLQF 7 (hbo-master niveau).

12. Bronnenlijst

ASML. (2023). *Opening academic year TUE speech Peter Wennink, The bigger the problem, the bigger the innovation*. <https://www.asml.com/en/news/stories/2023/bigger-problem-bigger-innovation>
<https://www.asml.com/en/news/stories/2023/bigger-problem-bigger-innovation>

Brabant Onderneemt. (z.d.). *Innovatie in Brabant*. <https://www.brabantonderneemt.nl/innovatie/>

Breda University of Applied Science. (2026). *Leisure in a social context*. <https://www.buas.nl/onderzoek/lectoraten/leisure-in-a-social-context>

Breda University of Applied Science. (2025). *Mensgericht en op de toekomst voorbereid: BUAs strategische koers 2026-2029*. <https://www.buas.nl/2026-2029-strategische-koers-nl>

Breda University of Applied Science. (2026). *Onderzoek*. <https://www.buas.nl/onderzoek>

Breda University of Applied Science (2026). *Over BUAs*. <https://www.buas.nl/over-ons/over-buas>

CBS (2025). *Kernprognose 2025-2070*.

Edelman. (2024). *Trust Barometer 2024. Global report trust and the crisis of grievance*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf

European Commission. (2021). *2021 Strategic foresight report: The EU's capacity and freedom to act*. Publications Office of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2021:750:FIN>

Fontys Hogeschool. (2026). *Fontys for society 2030. Strategisch plan* <https://www.fontys.nl/Over-Fontys/Wie-we-zijn/Visie-en-strategie.htm>

Fontys Hogeschool. (2026). *Vindt een lectoraat, deskundige, project of thema*. [Onderzoekzoeker | Fontys](#)

██████████ (2025) *Langetermijndenken in beleid*. De argumenten fabriek.

McKinsey Global Institute. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

██████████ (2018). *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*. UNESCO. [Transforming the future: anticipation in the 21st century - UNESCO Digital Library](#)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *OECD employment outlook 2025*. OECD Publishing https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/194a947b-en.pdf

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, (2025). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. <https://www.rvo.nl/onderwerpen/csr>

██████████ (2018). *Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis*. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116

██████████. et al. (2023). *Sustainable Development Report 2023*. Cambridge University Press. <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/sustainable-development-report-2023.pdf>

Sociaal-Economische Raad (SER). (2023). *Duurzaam durven denken*. Den Haag. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2023/advies-duurzaam-durven-denken.pdf>

Sociaal-Economische Raad (SER) (2024). *SER Jaarverslag 2024*. Den Haag. https://publicaties.ser.nl/ser_jaarverslag_2024/cover

Urban Living Lab Breda (2026). *Het lab dat bouwt aan de stad van morgen*. Breda. <https://urbanlivinglabbreda.nl/>

██████████ *Waar is onze langetermijnvisie?* <https://deingenieur.nl/artikelen/waar-is-onze-langetermijnvisie>

██████████ (2010). *The Netherlands of 2040. Samenvatting*. CPB <https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/publicaties/bijlagen/nederlandse-samenvatting.pdf>

Vereniging Hogescholen. (2026). *Masters*. https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/masters?utm_source=copilot.com

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2021) *Het betere werk*. <https://www.wrr.nl/documenten/2020/01/15/het-betere-werk>

13. Bijlagenoverzicht

Bijlage 01	Resultaten onderzoek bachelorstudenten
Bijlage 02	Interne afstemming Fontys
Bijlage 03	Afstemming met Avans
Bijlage 04	Afstemming met Tilburg University

Bijlage 05	Reactie Tilburg University op nieuwe master Fontys Strategische Toekomstverkenning
Bijlage 06	Resultaten werkgeversonderzoek
Bijlage 07	Vragenlijst bachelor studenten
Bijlage 08	Vragenlijst werkveld
Bijlage 09	Brondata van onderzoek bachelor studenten
Bijlage 10	Brondata van werkgeversonderzoek
Bijlage 11	Instroomprognose
Bijlage 12	Verslagen interviews met werkveld
Bijlage 13	Correspondentie met [REDACTED] (gemeente Breda)
Bijlage 14	Maatschappelijke behoefte
Bijlage 15	Rapportage vacatureanalyse Lexnova
Bijlage 16	Analyse zijdelings verwant aanbod
Bijlage 17	Analyse instellingsprofielen
Bijlage A	[REDACTED] Corporate foresight and its impact on firm performance