

# Werk aan de winkel

**Verkenning kansrijke verbeteringsinitiatieven aansluiting HBO-onderwijs – arbeidsmarkt verzekeraars en concrete aanbevelingen voor een actieve aanpak van de knelpunten.**

*Woord van dank*

*Het onderzoek wordt ook wel quickscan genoemd vanwege de pragmatische en daardoor kosteneffectieve aanpak.*

*De resultaten zijn echter dusdanig dat deze een grondig onderzoek niet zouden misstaan. Dit is zeker ook te danken aan de grote bereidheid van de geïnterviewde organisaties om met de onderzoekers informatie en ervaringen te delen.*

*Hans Siebesma en Paul de Bruijn*

## Voorwoord

Voor u liggen de resultaten van een quickscan van de relaties tussen verzekeraars en het Hoger Beroepsonderwijs. Het onderzoek heeft een groot aantal conclusies en concrete aanbevelingen opgeleverd voor een actieve(re) aanpak ter verbetering van de aansluiting tussen het onderwijs en de verzekeringsbranche.

Er is veel bereidheid tot samenwerking tussen hogescholen en verzekeraars, maar de samenwerking is vaak ad hoc en gericht op de korte termijn. De aan het onderzoek deelnemende verzekeraars en hogescholen hebben aangegeven behoefte te hebben aan een meer gestructureerde vorm van overleg en samenwerking. Het Verbond van Verzekeraars is volgens de geïnterviewde verzekeraars de aangewezen partij om een centrale rol te spelen in het aanpakken van dit vraagstuk, dat als een gemeenschappelijk vraagstuk wordt gezien.

Het onderzoek heeft veel opgeleverd, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Dit is met name te danken aan de grote bereidheid van de deelnemers aan het onderzoek om informatie en ervaringen te delen. Onze dank gaat daarom uit naar de deelnemers aan dit onderzoek: de vertegenwoordigers van negen verzekeraars en vier hogescholen.

Een woord van dank gaat ook uit naar de onderzoekers, Hans Siebesma en Paul de Bruijn, die zich op uitstekende wijze van hun taak hebben gekweten.

De volgende stap moet gezamenlijk worden gezet door verzekeraars en het onderwijsveld. Het Verbond van Verzekeraars is gevraagd hierin het voortouw te nemen. Een rol die wij graag op ons nemen. U hoort nog van ons!

Utrecht  
drs. C.H. van den Bos RA  
Voorzitter Commissie Onderwijs en Opleiding

Den Haag  
mr. H.L. De Boer  
Directeur Verbond van Verzekeraars

## Deelnemers aan het onderzoek



Bloemers Nassau  Groep

FORTIS ASR 



REAAL  Verzekeringen



UNIVÉ  
VERZEKERINGEN

  
ZwitserLeven



Windesheim 



Onderzoek in opdracht van het Verbond van Verzekeraars  
Coördinatie namens het Verbond van Verzekeraars: drs. M. van Leeuwen

Uitvoering: H. Siebesma en P. de Bruijn, zelfstandig consultants

## Het onderzoek op hoofdlijnen

Het onderzoek (quickscan) beoogt de knelpunten en kansen te verkennen als het gaat om een adequate aansluiting van het HBO-onderwijs, vooral de opleiding Financial Services Management (FSM), op de instroombehoefte van de verzekeraars.

De aanleiding van het onderzoek is de constatering dat de verzekeraars 'achter in de rij staan' bij het aantrekken van gekwalificeerde HBO-ers. De ongunstige concurrentiepositie op de arbeidsmarkt gaf aanleiding tot de vraag wat daarvan de oorzaken kunnen zijn en welke mogelijkheden er zijn om deze aan te pakken?

De onderzoekers hebben daarbij voor een activerende en regionale aanpak gekozen. Op deze wijze willen de onderzoekers al tijdens het onderzoek de contacten tussen verzekeraars en hogescholen tot stand brengen, nieuw leven inblazen of verder verstevigen. In twee gevallen zijn inderdaad al lopende het onderzoek contacten tussen verzekeraars en hogescholen tot stand gebracht.

Zonder uitzondering hebben alle benaderde verzekeraars (9) en hogescholen (4) van harte meegewerkt aan het onderzoek. Het initiatief van het Verbond van Verzekeraars tot dit onderzoek werd in hoge mate op prijs gesteld.

De openhartigheid was groot. De resultaten zijn dan ook ronduit boven verwachting: in aantal maar ook in kwaliteit.

Een aantal opmerkelijke bevindingen:

- De krappe arbeidsmarkt voor gekwalificeerde HBO-ers is een structureel vraagstuk, dat aanhoudt als de conjunctuur weer (even) afvlakt;
- Over het algemeen zetten verzekeraars traditionele middelen in om aan gekwalificeerde medewerkers te komen;
- Incidenteel is er grote creativiteit voorhanden bij het werven van nieuwe medewerkers, en niet zonder succes;
- De hogescholen noemen de betrokkenheid van de verzekeraars bij het hoger onderwijs gering, uitzonderingen daargelaten;
- De verzekeraars worden geplaagd door een ongunstig imago: weinig dynamisch. Wellicht belangrijker is de relatieve onbekendheid die verzekeraars hebben bij studenten en afgestudeerden over welk interessant werk zij kunnen bieden: verzekeraars zijn op de arbeidsmarkt onvoldoende zichtbaar;
- De instroom in de voor verzekeraars relevante opleiding HBO-FSM blijft achter bij de behoefte, mogelijk mede omdat ook de opleiding last heeft van het (ongunstige) branche-imago;
- De uitstroom van de opleiding FSM is voor de komende jaren volstrekt onvoldoende om aan de behoefte van de verzekeraars te voldoen.

## Inleiding

De arbeidsmarkt vertoont weer de kenmerken zoals we die ook in de tweede helft van de negentiger jaren kenden: jacht op iedere gekwalificeerde medewerker, het 'afstropen' van hogescholen, aantrekkelijke personeelsadvertenties en een opwaartse druk op de arbeidsvoorwaarden. De economie is weer op stoom.

Het tekort aan goede medewerkers is dit keer echter geen tijdelijk probleem zoals in de negentiger jaren. De gunstige conjunctuur verhult een dieper en meer structureel knelpunt: het aantal beschikbare gekwalificeerde arbeidskrachten op de arbeidsmarkt zal nog jaren een probleem blijven, ook als de conjunctuur weer (even) tot rust zou komen.

De massale uitstroom van de babyboomers in de jaren rond 2011 zal in vrijwel alle sectoren voor grote problemen zorgen: overheid, gezondheidszorg, techniek, dienstverlening en zelfs in het MKB waar veel eenmanszaken zullen moeten worden overgenomen of worden beëindigd. Ook is er nog steeds sprake van een doorzettende trend van verdere ontgroening van de Nederlandse en Europese samenleving.

Doordat de arbeidsmarkt voor langere termijn ontregeld kan raken zal er naast concurrentie *binnen* de branche ook een strijd om de gunst van de werknemer ontbranden *tussen* de verschillende branches. In tegenstelling tot conjuncturele oorzaken, die vaak relatief kort duren, beïnvloeden structurele knelpunten op de arbeidsmarkt ook de studiekeuze van nieuwe studenten. Branches die er nu in slagen studenten opleidingen te laten kiezen gericht op hun branche, hebben op termijn een grotere kans op voldoende aanbod van afgestudeerden.

Branches die bij de huidige middelbare scholieren niet goed in de markt liggen, zullen extra problemen ervaren en wel voor een langere periode. Preferenties van studenten voor bepaalde studierichtingen werken jarenlang door als gevolg van zich vastzettende beeldvorming en de studieduur.

De verzekeraars en de hogescholen, met als focus de opleiding FSM, zullen spoedig de handen ineen moeten slaan om tijdig (in 2011) de bakens te hebben verzet. Alleen met een intensieve en structurele betrokkenheid bij het hoger onderwijs kunnen verzekeraars ook in de toekomst hun dienstverlening met gekwalificeerde medewerkers op peil houden. Als we de studenten die in 2011 uitstromen in de verzekeringsbranche willen hebben, zullen wij hen vanaf het begin van hun studie in september 2007 voor de branche moeten winnen.

Dat vraagt zeker een investering, vooral in relaties, activiteiten, bekendheid en imago. De kosten hiervan zullen echter een fractie bedragen van de noodzakelijke wervingsinspanningen rond 2011, als de arbeidsmarkt voor werkgevers voor langere termijn ongunstig wordt. Daarbij zijn nog niet de kosten ingecalculleerd van uitval van bedrijfsprocessen of een afnemende kwaliteit van de dienstverlening omdat onvoldoende gekwalificeerde medewerkers voorhanden zijn.

Kortom, de branche staat er op de arbeidsmarkt niet gunstig voor, maar met een gecoördineerde aanpak moet het lukken om de branche tijdig 'op de kaart' te zetten bij de middelbare scholieren en de studerende en afgestudeerde HBO-ers.

## Kortom: Werk aan de winkel

### Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek was de constatering dat de verzekeraars 'achter in de rij staan' bij het aantrekken van gekwalificeerde HBO-ers. Wat zijn daarvan de oorzaken en welke mogelijkheden zijn er om deze aan te pakken?

De Commissie Onderwijs en Opleiding van het Verbond van Verzekeraars keurde in dit voorjaar daarom een onderzoeksvorstel goed om een eerste verkenning te doen. Doel was om te komen tot een inventarisatie van oorzaken en knelpunten die tot deze voor de verzekeraars ongunstige positie op de arbeidsmarkt hebben geleid. Het onderzoek moest tevens aanbevelingen opleveren voor acties en maatregelen die de verzekeraars weer een betere positie op de arbeidsmarkt zouden kunnen geven.

De resultaten zijn echter dusdanig dat deze een grondig onderzoek niet zouden hebben misstaan. Dit is zeker ook te danken aan de grote bereidheid van de geïnterviewde organisaties om met de onderzoekers informatie en ervaringen te delen.

*Branches die er nu in slagen studenten studies te laten kiezen gericht op hun branche, hebben op termijn een grotere kans op voldoende aanbod van afgestudeerden.*

*Branches die bij de huidige middelbare scholieren niet goed in de markt liggen, zullen extra problemen ervaren en voor een langere periode omdat preferenties van studenten voor bepaalde studierichtingen jarenlang doorwerken.*

## Opzet van het onderzoek, de onderzoekers

Het onderzoek wordt ook wel quickscan genoemd vanwege de pragmatische en daardoor kosteneffectieve aanpak. Er moesten snel resultaten liggen, zonder tijd te verliezen aan het verrichten van uitgebreide kwantitatieve analyses.

Het is daarom een 'gezond verstand' onderzoek geworden, uitgevoerd door Hans Siebesma en Paul de Bruijn. Beiden ervaren deskundigen op het terrein van opleidingen en arbeidsmarkt en die bekend zijn met de branche.

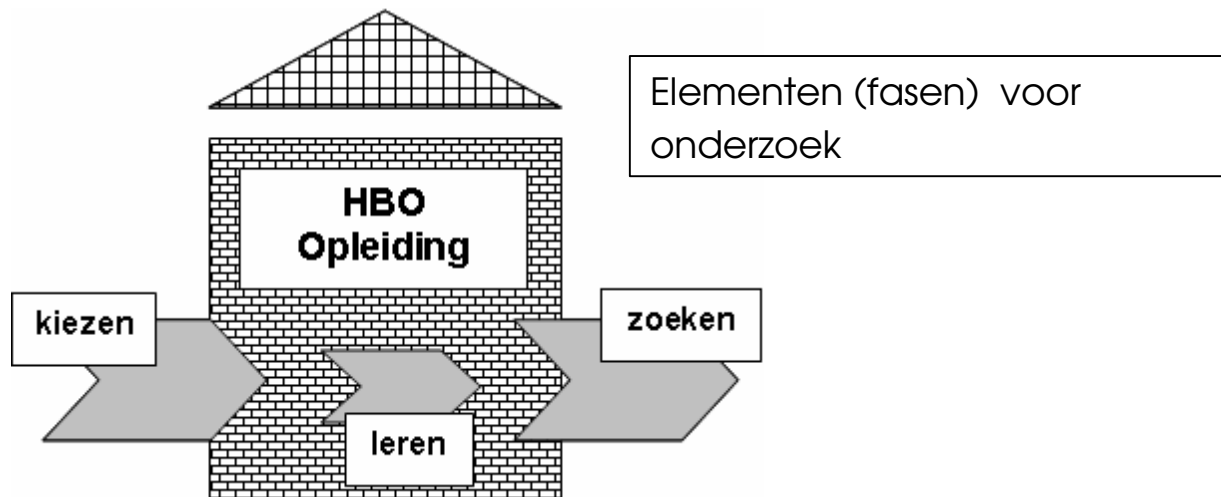
Bij de opzet van het onderzoek is gekozen voor een regionale aanpak. Op deze wijze willen de onderzoekers al tijdens het onderzoek de contacten tussen een aantal verzekeraars en hogescholen tot stand brengen, nieuw leven inblazen of verder verstevigen. In twee gevallen zijn inderdaad al lopende het onderzoek contacten tussen verzekeraars en hogescholen tot stand gebracht.

In een viertal regio's is een aantal verzekeraars bezocht alsmede de in die regio opererende hogeschool. De geselecteerde regio's zijn: Eindhoven, Zwolle, Utrecht en Amsterdam. Ten behoeve van de representativiteit van het onderzoek is ook een aantal verzekeraars buiten deze regio's bezocht.

Relevante onderzoeksvragen waren:

- Welke effecten hebben instroom (vanuit HAVO-VWO en MBO), doorstroom binnen het HBO en naar HBO+ en WO alsmede de uitstroom naar de arbeidsmarkt op het voor verzekeraars relevante potentiële aanbod van nieuwe medewerkers?
- Waarmee kunnen en willen de verzekeraars sturen met betrekking tot de drie genoemde elementen met als doel om het aanbod van talent binnen de branche te vergroten;
- Welke rol kan het Verbond vervullen in bestendiging van de invloed op het onderwijsaanbod op HBO-niveau?

Daarbij gaat het vooral om kwalitatief onderzoek. Cijfermateriaal wordt in een uitzonderlijk geval genoemd en met grote terughoudendheid, omdat de onzekerheidsmarges groot zijn.



Waarom de fasegerichte aanpak?

**KIEZEN |** Eén van de constatering in de startnotitie van het Verbond is dat veel studenten van de HBO Financial Services Management (HBO-FSM) na hun studie kiezen voor het werken bij een bank. Slechts een klein percentage gaat naar een verzekeraar.

Wat gaat aan deze keuze vooraf? Begint hier al de eerste selectie? Wordt de keuze van de opleiding al beïnvloed door de onderscheiden branche-imago's? Kortom, is er sprake van een imagoprobleem bij de voor onze arbeidsmarkt relevante opleidingen, waaronder HBO-FSM en/of de branche?

Een deel van de vragen richt zich op de fase van het KIEZEN.

**LEREN |** Bij dit onderdeel van de vraagstelling gaan we er van uit dat er geen significante verschillen zijn die de keuze vooraf in de een of de andere richting beïnvloeden of al hebben beïnvloed.

Wat kan dan tijdens de studie de keuze van de student voor de ene of de andere branche beïnvloeden? Is de aangeboden lesstof voldoende branche-neutraal? Vanuit welke sectoren worden eventuele praktijkdocenten of sprekers geworven?

Zijn er andere factoren (werkveldcommissies, regionale overleggen) die een bepaalde branche een grotere invloed geven dan een andere?

Dit deel van de vragen richt zich op de fase van het LEREN en werden vooral voorgelegd aan de geïnterviewde hogescholen.

ZOEKEN I Als we er bij dit onderdeel van uit gaan dat er geen uitgesproken basisvoorkeuren zijn van de aanstaande studenten, en dat de studie in brede zin branche-neutraal is, wat beïnvloedt dan de afgestudeerde bij het kiezen van een branche? Welke invloed heeft het branche-imago op de afgestudeerde?

Hoe opereren organisaties in de onderscheiden branches bij de werving op de arbeidsmarkt. Hoe profileren zij zich en zijn ze daarbij succesvol? Wat is het verschil in wervingskracht tussen de onderscheiden branches?

Dit deel van de vragen richt zich op de fase van het ZOEKEN.

*De door het onderzoek opgewerkte energie moet worden vastgehouden door spoedig te komen met concrete vervolgacties.*

Verzekeraars		Hogescholen	
<i>Regio Oost</i>			
Achmea	Apeldoorn	Hogeschool Windesheim	Zwolle
Univé	Zwolle		
<i>Regio Zuid</i>			
Interpolis	Tilburg	Fontys Hogescholen	Eindhoven
<i>Regio Midden</i>			
Fortis ASR	Utrecht	Hogeschool Utrecht	Utrecht
Reaal	Utrecht		
<i>Regio west</i>			
Bloemers Nassau Groep	Rotterdam	Hogeschool HES	Amsterdam
Generali	Diemen		
Robijn Leven	Den Haag		
Zwitslerleven	Amstelveen		

## Bevindingen

De bevindingen zijn voor het overzicht ingedeeld naar thema en zijn doorgenummerd.

### 1 Over het onderzoek

1. Deelnemende organisaties reageerden zonder uitzondering positief op het onderzoek.
2. Er was een grote bereidwilligheid/openheid voor/bij deelname aan het onderzoek.
3. Het onderzoek wordt relevant geacht en ingezet op een goed moment.
4. Zowel de verzekeraars als de hogescholen hebben te kennen gegeven het initiatief van het Verbond om te komen tot dit onderzoek zeer op prijs te stellen.

### 2 Over de arbeidsmarkt en opleidingen

5. Er is momenteel een groot verschil tussen de vraag naar en aanbod van FSM-ers.
6. De knelpunten op de arbeidsmarkt zullen tot ver na 2011 naast conjunctureel ook structureel van aard zijn.
7. Verzekeraars bedienen zich over het algemeen nog veelal van traditionele middelen voor werving van nieuwe medewerkers. Incidenteel is er echter sprake van vernieuwende initiatieven die getuigen van grote creativiteit.

*De verzekeraars moeten zich realiseren dat het gezamenlijk belang op de arbeidsmarkt groter is dan ieders afzonderlijke belang.*

### 3 Kwantitatief

8. Men ziet de komende jaren een stijgende lijn in het aantal te werven HBO-ers
9. Er is een doorzettende trend in vervanging van MBO-functies door HBO-functies
10. Er zijn landelijk (stand 2007) 1.800 FSM-studenten (over 4 studiejaren verdeeld). De FSM-opleiding wordt door 10 hogescholen aangeboden. Op grond van de gesprekken kan de instroombehoefte bij verzekeraars de komende jaren op een meervoud van de uitstroom aan studenten FSM worden geschat.
11. In 2006 werkten in de verzekeringsbranche 52.500 medewerkers die samen 47.000 fte's vertegenwoordigen. Zo'n 92% hiervan werkt in de binnendienst. (bron: CBS)
12. De uitstroom van de babyboomers rond 2011 zal niet volledig door HBO-ers worden ingevuld. Een deel van de babyboomers laat een MBO-functies achter.

*Het probleem van het tekort aan gekwalificeerde medewerkers moet worden gezien als structureel dat tijdelijk door de conjunctuur wordt gemaskeerd.*

#### **4 Kwalitatief**

13. Een van de verzekeraars geeft aan een zwaarder accent te gaan leggen op ondernemerschap als gewenste competentie.
14. FSM leidt vooral op voor functies in de backoffice (verzekeraars) en Commerciële Economie (CE) vooral voor commerciële en adviesfuncties (banken).
15. Tot verbazing van de onderzoekers bleken de nu afstuderende FSM-studenten niet allemaal Wft-proof te zijn. De hogescholen werken nu aan dit probleem. De hogescholen geven aan nog bezig te zijn met het inventariseren van de consequenties van de Wft op de FSM-opleidingen. Men wil de opleiding FSM landelijk Wft-proof laten worden.
16. De markt en Wft dwingen organisaties om het kwalificatieniveau verder te verhogen naar HBO.
17. Een van de hogescholen bevestigt dat werkgevers in een aantal gevallen studenten HBO-Verpleegkunde en studenten van de Hogere Hotelschool aantrekken. Dit vanwege het mensgerichte profiel. Het zou vooral door ABN-AMRO worden gedaan. Andere banken lijken dat niet te doen.

#### **5 Verzekeraars onderling**

18. Verzekeraars geven aan niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van wat collega's doen op het terrein van werving of arbeidsmarktcommunicatie.
19. Verzekeraars zien vooral elkaar en banken als concurrenten op de arbeidsmarkt. Samenwerking met andere verzekeraars op het terrein van werving heeft tot op heden nog weinig opgeleverd.
20. Iedere verzekeraar worstelt met hetzelfde vraagstuk, al benoemt iedere verzekeraar het probleem anders, maar is ook de mate waarin men het vraagstuk ervaart verschillend.
21. De bereidheid om kennis en ervaringen te delen en activiteiten gezamenlijk op te pakken is nadrukkelijk aanwezig. Men verwacht hierin een voortrekkers-/coördinerende rol van het Verbond.

*Voor aanpak van het vraagstuk is het noodzakelijk onderscheid te maken tussen de commerciële en backoffice-functies.*

## 6 Aanpak arbeidsmarktvragestuk

22. De onderzochte verzekeraars zetten veelal traditionele middelen in bij het werven van nieuwe medewerkers zoals advertenties en stages. Een enkele verzekeraar viel op door een veelzijdige en creatieve aanpak.
23. Een verzekeraar geeft de voorkeur aan acties die op korte termijn tot resultaten leiden. Inspanningen tijdens de studie zoals het leveren van praktijkdocenten zijn dat in principe niet.
24. Een aantal verzekeraars werkt met traineeships voor het aantrekken van HBO-ers.
25. Een aantal verzekeraars biedt opleidingsprogramma's aan om MBO-ers te kwalificeren op HBO-niveau dit i.s.m. opleidingsinstituten als NCOI, hogescholen en NIBE-SVV.

Voorbeelden van activiteiten bewerken arbeidsmarkt:

- Eigen trainees worden ingezet voor presentatie op beurzen, met een persoonlijk verhaal over waarom zij voor de organisatie gekozen hebben.
- Een verzekeraar probeert op beurzen steeds weer nieuwe activiteiten, zoals Finse wandeltocht en fitheidstest.
- Masterclasses door leden van de Raad van Bestuur
- Lachtraining op beurzen
- Bedrijvendagen bij hogescholen, recruitmentdiners en recruitmentdates.
- Financieren van een mastersprogramma
- Posters ophangen en flyers verspreiden op hogescholen.
- Free publicity in de Metro, en HBO-bladen
- Een centrale stagedesk
- Een lectoraat bemensen
- Plaatsen van advertenties op sites waar studenten een kamer zoeken
- Job boards/vacaturesites
- Een scan op de bedrijfswebsite waarbij mogelijke kandidaten kunnen nagaan of zij passen bij de cultuur van de desbetreffende organisatie.
- Mailings naar studenten
- Advertenties in diverse media
- Het bieden van stageplaatsen en afstudeerprojecten
- Een speciale website speciaal gericht op de arbeidsmarkt.
- Eigen medewerkers als ambassadeurs naar hogescholen en studentenverenigingen
- Veel publiciteit via websites van de hogescholen, vacaturesites en eigen site (ook mogelijk met een beperkt budget)

*De branche moet creatiever worden in haar aanpak.*

## 7 Imago en bekendheid branche

26. De hogescholen stellen dat het branche-imago invloed heeft op de (te geringe) belangstelling van studenten voor de opleiding FSM. De branche wordt door de onderzochte verzekeraars en hogescholen als saai, stoffig, ambtelijk en formeel getypeerd. Niet sexy.
27. Zowel de verzekeraars als de hogescholen zien de verzekeringsbranche als naar binnen gekeerd. Er heerst een sfeer van onvrede hierover, maar ook berusting.
28. Onbekendheid met de loopbaanmogelijkheden wordt als één van de belangrijke beïnvloedbare oorzaken beschouwd van de geringe wervingskracht van de verzekeraars: onbekend maakt onbemind. De onbekendheid van de branche heeft mede tot gevolg dat de belangstelling van studenten voor de FSM-opleiding ver achterblijft bij die van bijvoorbeeld CE. Soms kan het een factor 10-20 verschillen. Potentiële medewerkers kennen wel de branche, maar niet het werk.
29. Zowel verzekeraars als hogescholen zien een eminente rol weggelegd voor het Verbond van Verzekeraars, als het gaat om het verbeteren van het imago en het bekend maken van de branche bij het reguliere onderwijs. Als voorbeeld van een brancheaanpak wordt de accountancy genoemd die door een gerichte campagne is gegroeid in bekendheid en populariteit.
30. De verzekeraars met tussenpersonen zijn voor jongeren (nog) minder zichtbaar dan de direct writers.
31. Geconstateerd wordt dat studenten verrast zijn na bezoek aan een van de verzekeraars. Men denkt dat er bij een verzekeraar geen jonge mensen werken of dat het erg formeel zou zijn. Men ervaart echter tijdens een bezoek of tijdens stages dat er geen 'pakkencultuur' is. De vertegenwoordigers van deze verzekeraar gaan niet in pak naar een hogeschool.
32. Verzekeraars moeten zich volgens een van de hogescholen beter verkopen naar de studenten met bijvoorbeeld games of andere middelen.
33. Bij stages blijken de gevestigde namen van grote verzekeraars favoriet. Bij de eerste stage kiest tweederde voor deze verzekeraars, meldt een van de hogescholen. Bij de tweede stage draait het echter om, mede omdat een aantal banken actief is binnen de regio. Er ontstaat ook meer voorkeur voor de kleinere verzekeraars i.v.m. de bredere functies.
34. De verzekeraars lijken intern gericht, mogelijk ook ten gevolge van (interne) reorganisaties. Hierdoor is men de afgelopen jaren onzichtbaar geweest op de arbeidsmarkt. Wel is de branche zichtbaar in de media met promotieactiviteiten en in consumentenprogramma's.

## **8 De relatie corporate imago en branche-imago**

35. Een aantal verzekeraars geeft aan dat het corporate imago van de gefuseerde organisaties onvoldoende werkt bij het werven van nieuwe medewerkers en men daarom blijft werken met de 'oude' labelimago's. Een van de verzekeraars profiteert van een sterk label imago. Te meer omdat dit imago bij hen gekoppeld is aan een eigen manier van werken, met als peilers vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

*MBO & HBO Courant:*

*"35% van de studenten blijft hangen in zijn laatste bijbaan of stage."*

## **9 Aanpak vraagstuk en rol Verbond**

36. De meeste verzekeraars vragen een voortrekkersrol van het Verbond. Het accent zou dan moeten liggen op het verstrekken van informatie, en minder op imago omdat men zich bij voorkeur als eigen organisatie of label wil profileren.
37. Het initiëren van een regionaal overleg gericht op alle werkgevers in de financiële branche zou een goed initiatief van het Verbond kunnen zijn.
38. Het bekend maken van het aanbod aan functies in de branche onder de noemer 'werken bij...' (zoals werken bij de overheid) kan een andere activiteit zijn die in de lijn van het Verbond ligt. Daarbij zou het brede pakket aan loopbaanmogelijkheden en de goede arbeidsvoorwaarden kunnen worden gecommuniceerd. Vooral in het stadium voordat studenten voor een minor kiezen.
- Een dergelijke campagne zou zich moeten richten op uitstromers FSM (korte termijn), studenten FSM voordat zij een minor kiezen (middellange termijn) en middelbare scholieren die voor de keuze staan voor een HBO-opleiding.

## **10 Samenwerking tussen verzekeraars en hogescholen**

39. Er is veel bereidheid tot samenwerking tussen hogescholen en verzekeraars, maar de samenwerking is vaak ad hoc en gericht op de korte termijn. Hogescholen met een FSM-opleiding en verzekeraars geven aan wederzijds behoefte te hebben aan meer en intensievere onderlinge contacten. De meeste verzekeraars en alle onderzochte hogescholen hebben aangegeven zelfs behoefte te hebben aan een meer gestructureerde vorm van overleg en samenwerking. Er zijn bij een aantal verzekeraars en hogescholen zeker contacten over en weer, maar deze zijn veelal ongestructureerd en zeker niet gecoördineerd.

40. De kennis van de branche van en de betrokkenheid bij het hoger onderwijs is beperkt. Men kent nauwelijks contactpersonen, laat staan de mogelijkheden voor beïnvloeding van de opleiding.
41. Aan de andere kant weten sommige gesprekspartners van de hogescholen ook weinig van de actuele situatie bij de verzekeraars.
42. Contacten tussen verzekeraars en hogescholen worden bemoeilijkt door complexiteit van de organisaties aan beide zijden. Wederzijds is er onvoldoende duidelijkheid over contactpersonen en mogelijkheden voor samenwerking. Slechts één verzekeraar geeft echter aan dat het makkelijk is om bij hogescholen binnen te komen. Er wordt veel door hogescholen georganiseerd, zoals bedrijvendagen, recruitmentdiners en recruitmentdates.
43. Er bestaat een landelijk overleg van de hogescholen met een FSM-opleiding.
44. Bij de bezochte hogescholen zijn lectoraten georganiseerd op domeinniveau, waardoor zij geen lectoraat hebben dat is gekoppeld aan een specifieke branche. Er lijkt bij deze hogescholen geen behoefte te bestaan voor een lectoraat verzekeringen. Bovendien kennen niet alle verzekeraars het begrip 'lectoraat'.
45. Adoptie van een minor en levering van praktijkdocenten zijn twee aanknopingspunten voor een intensievere samenwerking. Studenten worden hierdoor gedurende hun studie met de verzekeraars in contact gebracht.
46. Er komen meer stagiaires indien zij interessante werkzaamheden krijgen.
47. Kerndocenten van een van de hogescholen brengen voor ieder studiejaar in kaart wat de mogelijkheden zijn voor het halen van kennis en contacten bij externe organisaties. Dit willen zij ook met de verzekeraars. Dat kan in alle vormen.
48. Bij een verzekeraar zijn er vooral contacten tussen afdelingen van de verzekeraar enerzijds en de mentoren en stagecoördinatoren van de hogeschool anderzijds. Verder organiseert men bedrijfsbezoeken, presentaties en sollicitatietrainingen. Dat laatste wordt gebruikt om studenten bekend te maken met de organisatie. Een van de verzekeraars krijgt 1500-2000 verzoeken voor stageplaatsen per jaar. Daarom heeft zij een aanmeldprogramma op hun website geplaatst, dat de gegevens in een database invoert.
49. De bereidwilligheid tot het leveren van een aandeel in het HBO-onderwijs wordt door de branche zelf als een punt van zorg aangemerkt. De verzekeraars zijn, zeker in vergelijking met de banken, de grote afwezige. De Raad van Bestuur van een van de verzekeraars heeft aangedrongen op het versterken van de contacten met de (lokale) omgeving. Door een van de hogescholen wordt opgemerkt dat accountants erg toeschietelijk zijn, banken minder en verzekeraars nog het minst, als het gaat om het leveren van praktijkdocenten of stageplaatsen.
50. Tijdens de opleiding wordt bij de verschillende geïnterviewde hogescholen in verschillende mate de aandacht verdeeld over de sectoren banken en verzekeraars als het gaat om praktijkvoorbeelden. Banken lijken wat actiever in het leveren van gastdocenten of managementgames dan de verzekeraars.

51. Er is binnen een van de hogescholen een oriëntatieweek voor studenten op het beroepenveld, waarbij voor deelname banken toeschietelijk zijn, de verzekeraars niet.
52. Een aantal verzekeraars geeft aan niet bekend te zijn met het begrip Beroepenveldcommissie. Dat deel dat het wel kent, geeft aan er niet aan deel te nemen of niet te weten wie er namens hun organisatie in zit. Hogescholen geven aan dat er meestal geen medewerkers van verzekeraars in zitten, maar veelal van banken.

Publicatiedatum: 2-7-2007

## **Zakenmensen uit praktijk nodig als hbo-docent**

### **VAN ONZE REDACTEUR**

UTRECHT - Er moet meer kruisbestuiving komen tussen het bedrijfsleven en het hoger beroepsonderwijs. Docenten uit het hbo moeten vaker op de loonlijst komen van het bedrijfsleven en praktijkmensen moeten meer gedetacheerd worden op de hogescholen.

Dit stelt Doekle Terpstra, voorzitter van de HBO-raad. Hij wil hierover afspraken maken met de werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland.

Eén manier om het bedrijfsleven duurzamer bij de hogescholen te betrekken is via lectoraten. Uit een evaluatie uit 2006 blijkt echter dat nog maar de helft van de in totaal 230 lectoraten op de hogescholen een intensieve kennisuitwisseling heeft met bedrijven. Ook weten ze maar in beperkte maten docenten te detacheren of een stage te laten lopen in het werkveld.

Het aantal bedrijven dat zelf een lectoraat instelt, moet omhoog volgens Terpstra. Voorbeelden zijn de Rabobank, die een lectoraat corporate governance aan de Avans Hogeschool steunt, Gasunie met een lectoraat energietoepassingen aan de Hanzehogeschool Groningen, en Kema met een lectoraat Industrial Safety aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Samen met de bonden heeft de HBO-raad-voorzitter een plan gemaakt om het vak van docent aantrekkelijker te maken. Dit kan door meer loopbaanpaden aan te bieden en de docenten hun vakkennis te laten verdiepen of juist verbreden. De sociale partners vragen hiervoor een extra investering van het Rijk van euro100 mln tot 2010. Zelf legt de sector euro115 mln bij.

Copyright (c) 2007 Het Financieele Dagblad

*Onbekend maar onbemind.*

*Een campagne zoals met succes bij de overheid is toegepast 'werken bij een verzekeraar' kan deze bekendheid van de branche vergroten.*

## Aanbevelingen

Het grote aantal bevindingen leidt ook tot een aanzienlijk aantal aanbevelingen. We hebben ze voor de leesbaarheid ingedeeld naar thema. Het zijn globale aanbevelingen omdat wij adviseren de concretisering in nauw overleg met de leden en de hogescholen te doen en uit te werken in een **plan van aanpak**. Alleen zo kan een duurzame betrokkenheid en een gevoel van urgentie worden bereikt. Ook wordt daarmee onderstreept dat er een gedeeld belang is bij een gezamenlijke aanpak.

### Over het initiatief tot en het vervolg op het onderzoek

Het verdient aanbeveling om de energie die door het onderzoek is losgemaakt vast te houden door snel te komen met een **actieve terugkoppeling** van de resultaten van het onderzoek en met een concreet vervolg. Het vraagstuk heeft nu de aandacht en de meeste verzekeraars erkennen de urgentie. Maak daarbij onderscheid tussen het tijdelijke conjuncturele deel en het meer structurele deel van het arbeidsvraagstuk (zie onder). Veel van de door de verzekeraars ingezette arbeidsmarktinstrumenten lijken vooral gericht op het kwantitatieve en conjuncturele aspect. In de meeste gevallen ontbreken instrumenten voor de lange termijn gericht op kwaliteit en structuur.

Het Verbond is volgens de geïnterviewde verzekeraars de aangewezen partij om een centrale rol te spelen in het aanpakken van dit vraagstuk dat als een gemeenschappelijk vraagstuk wordt gezien.

Kom na de terugkoppeling snel met een actieplan en besteedt daarbij veel aandacht aan een actieve communicatie, face-to-face en via internet. Laat betrokken organisaties, zowel verzekeraars als hogescholen, via een speciale website met elkaar in contact komen. Daarbij kan zoveel mogelijk van bestaande kanalen gebruik worden gemaakt.

Met het onderzoek is merkbaar een agenda gezet. Het is daarom van belang om het vraagstuk als een acuut en structureel te beschouwen en als zodanig te behandelen.

Toelichting

#### **Het kwantitatieve vraagstuk: conjunctureel en structureel**

De zich nu openbarende kwantitatieve knelpunten op de arbeidsmarkt kennen twee gezichten: het conjuncturele en het structurele gezicht.

De huidige hoogconjunctuur maakt dat veel organisaties en branches een grote vraag hebben naar gekwalificeerde medewerkers. Veelal op HBO-niveau. Dit speelde voor het laatst in de tweede helft van de negentiger jaren. Dat was een (tijdelijk) conjunctureel probleem.

Toen hieraan rond 2001 een abrupt einde kwam hebben velen weinig oog gehad voor de onderliggende lange termijn ontwikkelingen: ontgroening en de naderende uitstroom van de babyboomers vanaf 2007 met als piek in 2011. Dit is het structurele gezicht van het arbeidsmarkt-vraagstuk.

De verzekeraars verwachten ook een aanhoudende vraag naar HBO-ers.

### **Het kwalitatieve vraagstuk: conjunctureel en structureel**

Naast een kwantitatief aspect van het vraagstuk is ook een kwalitatief aspect te herkennen: misschien zijn er wel genoeg gekwalificeerde HBO-ers in de financiële richting beschikbaar (commercieel, economisch), het aanbod dat vooral geschikt is voor hogere backoffice-functies is nu en de komende jaren volstrekt onvoldoende voor de te verwachte behoefte. Het gaat dan om studenten in de richting Financial Services Management (FSM).

De hoogconjunctuur maakt ook dit deel van het vraagstuk zichtbaar, maar verhuult het onderliggende knelpunt: te weinig middelbare scholieren kiezen voor de richting FSM. En dat is de structurele component.

### **Over de samenwerking tussen verzekeraars onderling en met hogescholen**

Verzekeraars en hogescholen weten over het algemeen (te) weinig van elkaar. Sommige hogescholen gaven aan slechts globaal het specifieke werkveld van de verzekeraars te kennen. Anderzijds lieten ook verzekeraars weten onvoldoende te weten van hoe het hoger onderwijs is gestructureerd en functioneert.

Een **landelijke kennismakingsbijeenkomst** (wellicht als start van een landelijk overleg arbeidsmarkt) kan gelegenheid bieden relevante kennis en informatie uit te wisselen. Mogelijk kan contact worden gelegd tussen de verzekeraars/Verbond en het landelijk overleg dat de 10 FSM-opleidingen kennen.

Contacten tussen verzekeraars en hogescholen worden bemoeilijkt door de complexiteit van de organisaties aan beide zijden. Wederzijds is er onvoldoende duidelijkheid over contactpersonen en mogelijkheden voor samenwerking. Een **overzicht van contactpersonen** bij de hogescholen en verzekeraars zou al op de korte termijn een eerste drempel kunnen slechten.

Het is zaak te handelen op de korte maar ook op de lange termijn. **Investeer in relaties** met het hoger onderwijs. Hierbij kan worden gedacht aan een structurele invulling van regionale overlegplatforms tussen verzekeraars en de regionale hogescholen.

Een **landelijk overleg arbeidsmarkt** kan zorg dragen voor landelijke coördinatie. Zo krijgen de opleidingen FSM een landelijk gremium om de inhoudelijke invulling van hun opleidingen te ijken aan de behoeften van de werkgevers. De verzekeraars kunnen in dit landelijk overleg ook hun krachten bundelen door **kennis en ervaringen te delen** in een 'landelijk overleg arbeidsmarkt'. Zo kan een overlegplatform met en zonder hogescholen ontstaan. De branche heeft elkaar als concurrent, maar niet in mindere mate dan andere sectoren in de financiële dienstverlening.

De verzekeraars moeten daarbij over de gedachte heenstappen dat men concurreert op het terrein van wervingsinstrumenten. De concurrentie ligt op het aanbod van het werk en de arbeidsvoorwaarden. Ook door het bundelen van de aanwezige creativiteit kan de positie van de branche op de arbeidsmarkt structureel worden versterkt.

Een ander acuut actiepunt is het stimuleren van een **blijvende en actieve betrokkenheid** van de verzekeraars bij de vormgeving van het hoger onderwijs en dan vooral de opleiding FSM.

Hierover kunnen in een **Actie Convenant** concrete afspraken worden gemaakt tussen de HBO-Raad en het Verbond van Verzekeraars.

Verzekeraars moeten de beïnvloedingsmogelijkheden die werkgevers hebben beter benutten. Alle HBO-opleidingen kennen een **Beroepenveldcommissie (BVC)**. Deze heeft een wettelijke basis met als doel een institutionele betrokkenheid van het beroepenveld (lees de werkgevers) bij de vormgeving van het onderwijs. Ook de FSM-opleidingen op de 10 hogescholen, die deze opleiding aanbieden, hebben deze BVC. In veel gevallen waren de geïnterviewde verzekeraars niet op de hoogte van het bestaan van de commissies. Zo zou het streven van de FSM-opleidingen om Wft-proof te worden, kunnen worden ondersteund. Dat zou ook de aantrekkelijkheid van de afgestudeerden FSM voor de verzekeraars kunnen vergroten.

Het aanbieden van **waardevolle stages** en het geven (4<sup>e</sup> jaars) van **sollicitatietrainingen** zijn twee andere mogelijkheden.

Ook kan een verzekeraar bij de 'eigen' hogeschool een minor adopteren. Een minor is een extra module die studenten kunnen kiezen om hun opleiding naar eigen behoefte te kunnen vormgeven. Er zijn verbredings- en verdiepingsmodules.

Adoptie kan betekenen een blijvende bijdrage aan de vormgeving van de lessen, maar ook het ontwikkelen van relevant praktijkmateriaal, praktijklessen, bedrijfsbezoeken en zo meer.

Daarnaast zijn er nog diverse mogelijkheden om een grotere betrokkenheid bij het hoger onderwijs inhoud te geven. Zo bestaan er **lectoraten**, betaalde onderzoeksfuncties die een verband moeten leggen tussen de inhoud van het onderwijs en de beroepspraktijk. Vaak zijn deze lectoraten per kennisdomein georganiseerd en daardoor globaal van aard.

*Noot:*

*Opgemerkt moet worden dat door de gespannen arbeidsmarkt veel werkgevers de weg naar het hoger onderwijs hebben gevonden. Sommige hogescholen reageren hierop met een glimlach en soms zelfs afhoudend. Dit signaal komt niet uit het onderzoek, maar uit andere bronnen en van andere hogescholen dan die wij hebben bezocht. Hogescholen zijn daarom in toenemende mate **alleen geïnteresseerd in blijvende belangstelling**. Het leveren van praktijkdocenten, lidmaatschap van een Beroepenveldcommissie en het bieden van stageplaatsen is dat wel, het uitdelen van flyers is dat vaak niet. Met verlangt (en kan nu eisen) een structurele betrokkenheid. De voorzitter van het College van Bestuur van Inholland sprak onlangs van 'cherry picking' van veelbelovende studenten door de werkgevers. De banken hebben een streepje voor omdat zij al langer en op meerdere fronten een structurele bijdrage leveren aan het hoger onderwijs.*

### **Over de instroom in de FSM-opleidingen**

Maak het voor studenten aantrekkelijker om de FSM-opleiding te gaan volgen door het bieden van **uitzicht op werk** in de branche. **Kies rolmodellen**. Wissel daarover ervaringen uit binnen de branche. Dat kan met een **breed overleg** van betrokken P&O'ers en opleiders van verzekeraars, maar ook zeker in een op te zetten landelijk overleg arbeidsmarkt. Hierin kan de informatie over succesvolle initiatieven worden gedeeld. Creëer een sfeer van gedeelde belangen. Dit kan de bereidheid om informatie te delen verder vergroten. Samenwerking van **topmanagement én de vakdeskundigen** bij de verzekeraars vergroot de slagkracht van de te nemen maatregelen. In de aanpak moeten beide echelons met elkaar in contact worden gebracht.

### **Over het onderscheid van frontoffice (commercieel) en backoffice (administratief)\***

Bij de aanpak van het arbeidsmarkt vraagstuk moet men onderscheid maken tussen frontoffice (commercieel) en backoffice (administratief). Voor de eerste groep functies lijken er weliswaar voldoende HBO-ers (financieel/economisch) voorhanden, zij het dat de arbeidsmarkt op dit moment zeer concurrerend is en de branche mogelijk onvoldoende aantrekkelijk is. Voor de backoffice wordt over het algemeen gezocht naar afgestudeerde BE-ers, MER-studenten en FSM-ers, waarvan bekend is dat de uitstroom de komende jaren volstrekt onvoldoende zal zijn. Voor beide groepen functies is een lange termijn aanpak noodzakelijk, waarbij de instroom van de opleiding FSM moet worden versterkt en de structurele betrokkenheid van de branche bij de opleiding worden vergroot.

### **Over publiciteit, de cultuur en het imago van de branche**

**De branche moet toegankelijker**, opener en lossier worden. Het huidige imago zal de branche onnodig voor grote problemen plaatsen op de arbeidsmarkt van de komende jaren. Het huidige imago heeft twee gevolgen. De meest bekende is dat de voor de branche relevante afstudeerders niet kiezen voor het werken bij een verzekeraar.

Maar ook aan 'de voorkant', als middelbare scholieren hun studiekeuze maken, heeft het imago invloed. Het imago moet daarom anders, zowel bij afstudeerders als bij middelbare scholieren die gaan kiezen voor een vervolgstudie. In een aantal gevallen is er hoe dan ook geen beeld van de branche, de branche staat soms niet eens op het netvlies. Een campagne 'Werken bij de overheid' zoals met succes bij de overheid is toegepast kan deze bekendheid vergroten. Deze campagne kan ook een positief effect hebben op het imago van de branche.

Nodig studenten en docenten van de hogeschool uit de regio periodiek uit voor een kennismaking. Biedt betekenisvolle stageplaatsen en afstudeeropdrachten aan. Ook het laten deelnemen van studenten aan managementgames kan de belangstelling voor de verzekeraar vergroten. Investeer in relaties met de directe omgeving, werkgevers, studentenorganisaties en bepaalde (sport-) verenigingen. Opleiders en recruiters moeten het belang inzien van een hechte samenhang tussen arbeidsmarktcommunicatie, corporate communication en productreclame.

Benut binnen de eigen organisatie elkaars uitingen en kanalen. Hierdoor ontstaat een meer samenhangende communicatie met de arbeidsmarkt en worden de beschikbare middelen beter benut. Besteedt extra aandacht aan verzekeraars werkend met tussenpersonen (die zijn minder zichtbaar).

Het eerder genoemde 'landelijk overleg arbeidsmarkt' kan naast het zorg dragen voor landelijke coördinatie ook de publiciteit verzorgen. Daarbij kan de landelijke aanpak de branche beter bekend maken als aantrekkelijke werkgever. Trek daarbij publicitair gezamenlijk op met de opleiding FSM als het gaat om het bekend maken van de loopbaanmogelijkheden die de opleiding biedt. Bedenk dat de uitstroom van afgestudeerden deze zomer (2007) een keuze maakt voor de richting van hun HBO-opleiding.

Elk verloren jaar bij de instroom is een verloren jaar van uitstroom na 2011.

### **On-Top opleiding**

Om de branche in staat te stellen de krenten uit de HBO pap aan te trekken dient onderzocht te worden of een additionele 'on-top' opleiding op korte termijn een structurele oplossing kan bieden. Een prestigieuze opleiding naast of na de HBO-studie onder de auspiciën van het Verbond van Verzekeraars. Een 'Nijenrode' of 'Insead' voor de verzekeraars, met een high-brow imago, intensief, luxe en exclusief.

Belangrijke argumenten voor deze gezamenlijke stap zijn:

- Verbeteren van het branche-imago en daarmee talentvolle HBO-ers te binden, boeien en bezielen;
- Opleiding in de markt zetten met een landelijk civiel effect;
- Vergroten instroom van talent;
- Het delen van de kosten over de deelnemende verzekeraars;
- De mogelijkheid voor kleinere verzekeraars om tegen lagere kosten talent aan te trekken.

Inhoudelijk kan mogelijk aansluiting worden gezocht of gebruik worden gemaakt van het huidige masterprogramma voor verzekeraars.

Alleen een branchebrede aanpak kan de noodzakelijke prestigieuze uitstraling bieden, mede door het civiel effect bij een voor alle verzekeraars geaccepteerd diploma. Het civiel effect is ook van groot belang bij het aanboren van externe financiële bronnen.

Mogelijke vragen voor verder onderzoek zijn:

- Kan dit een haalbaar initiatief zijn?
- Wat moet de opleiding dan inhouden?
- Hoe bereik je een high-brow imago?
- Hoe wordt deze opleiding gefinancierd?

**Flankerend HRM-beleid**

Het is alle hens aan dek. Bovengenoemde maatregelen kunnen er voor zorgen dat de verzekeraars een groter deel van de arbeidsmarktcoek krijgen. Maar de coek als zodanig wordt niet groter. Dat kan alleen door zoveel mogelijk het eigen potentieel aan MBO-ers te benutten en deze waar mogelijk verder op te leiden op naar HBO-niveau.

# Het rapport in de kern

## Reacties op het initiatief

- ❖ grote bereidwilligheid tot medewerking
- ❖ grote openheid aan het onderzoek
- ❖ het onderzoek wordt zeer relevant geacht
- ❖ thema wordt actueel en urgent genoemd

## De 10 meeste opmerkelijke bevindingen

- ❖ tot 2011 naast conjunctureel ook structureel probleem
- ❖ groot verschil vraag naar en aanbod van FSM-ers
- ❖ verzekeraars onbekend met elkaar
- ❖ veelal traditionele middelen, incidenteel veel creativiteit
- ❖ veel bereidheid tot samenwerking, maar weinig initiatieven
- ❖ imago branche beïnvloedt de belangstelling van studenten voor FSM
- ❖ verzekeraars en hogescholen zien branche als naar binnen gekeerd
- ❖ kennis van en betrokkenheid bij HBO-onderwijs is beperkt
- ❖ onbekendheid loopbaanmogelijkheden en cultuur branche oorzaak van geringe wervingskracht verzekeraars
- ❖ verzekeraars vragen voortrekkersrol van het Verbond

## Uitgangspunten voor vervolg

- ❖ structureel vraagstuk vraagt om structurele aanpak
- ❖ landelijke coördinatie, regionale invulling
- ❖ duale aanpak van duaal vraagstuk: CE vs. FSM
- ❖ structurele samenwerking branche – hogescholen
- ❖ professionele en actuele communicatie met de achterban

## Actiepunten

- ❖ oplevering en verspreiding rapportage onderzoek
- ❖ positieve publiciteit binnen de branche in op branche gerichte media
- ❖ opstellen Actieplan 2007 - 2011
- ❖ inrichten en vormgeven regionale platforms
- ❖ afspraken maken over landelijke coördinatie (Verbond)
- ❖ oprichting Landelijke Overleg Arbeidsmarkt
- ❖ Inrichten van communicatienetwerk verzekeraars en hogescholen

## De onderzoekers

De onderzoekers waren Hans Siebesma en Paul de Bruijn.

Hans Siebesma is sinds 1974 actief op het terrein van opleidingen, trainingen en MD. Zijn werkervaring deed hij op in de financiële dienstverlening bij verzekeraars en banken, waar hij tot januari 2005 diverse functies bekleedde waaronder Hoofd Opleiding & Ontwikkeling SNS Bank. Momenteel is Hans Siebesma zelfstandig adviseur Opleiding & Ontwikkeling.

Paul de Bruijn is sinds 1985 actief op het terrein van opleidingen, HRM en arbeidsmarkt. Zijn werkervaring deed hij op in de gezondheidszorg en de branche van de zorgverzekeraars, waar hij tot januari 2007 diverse functies bekleedde waaronder als Adviseur Werkgeverszaken.

Momenteel is Paul de Bruijn zelfstandig adviseur HRM, Opleiding en Training, is verbonden als adviseur aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en is daarnaast senior consultant Strategie & Communicatie en partner bij adviesbureau Studio B&S in Arnhem.