



*Wegwijzer voor mbo-bestuurders*

# Leven lang ontwikkelen

DOOR ANOUK MULDER

Bijblijven om je vak uit te kunnen oefenen is altijd belangrijk geweest, maar was nooit zo urgent als nu. Technologische veranderingen verlopen in sneltreinvaart. Banen verdwijnen, andere komen ervoor in de plaats. Dit stelt bijzondere eisen aan het beroepsonderwijs.

Wie weet nog wat een letterzetter is? Banen verdwijnen, functies veranderen. En dat in een toenemend tempo. Bijblijven in je vakgebied is een must, let je even niet op dan wordt je links en rechts ingehaald door collega's die wel up-to-date zijn. Wat blijkt is dat juist mbo-geschoolden minder deelnemen aan formele vervolgscholing dan hbo of universitair geschoolden. De bedoeling is hier verandering in te brengen met het zozegde Stap-budget, een subsi-

dieregeling die vermoedelijk per 2022 wordt ingevoerd. Volwassenen kunnen hiermee duizend euro per jaar gebruiken om een scholingsactiviteit in te kopen. Dit zou het ideaal van een leven lang ontwikkelen moeten stimuleren. De mbo-sector zou een actieve rol moeten hebben in het aanbieden van bij- en omscholingstrajecten. Veelal is dat nu al het geval. Mbo-instellingen hebben immers nauwe connecties met het werkveld, kennen de regionale

arbeidsmarkt en de ontwikkelingen in de verschillende vakgebieden en hebben de onderwijsfaciliteiten om daar op in te spelen. Met de komst van de genoemde subsidieregeling kan de vraag naar bij- en omscholingstrajecten sterk groeien. Tijd dus voor bezinning.

## Wegwijzer voor bestuurders

Bovenstaande vraagt om een herijking van de koers. Mbo-instellingen moeten bepalen of en hoe zij willen inspelen op een leven lang ontwikkelen. Dat is een complexe exercitie omdat de beslissingen die genomen worden vaak ingrijpen in overige processen die met elkaar samenhangen. Bovendien vindt het besluitvormingsproces plaats binnen een dynamiek van verschillende belanghebbenden zoals bedrijven, gemeenten, professionals en medewerkers, én waar veel onzekerheden zijn zoals hoe de vraag naar dit soort onderwijs zich in de verschillende sectoren ontwikkelt of wat de concurrenten gaan doen.

## Voor werkenden wordt het steeds urgenter om hun competenties uit te breiden en te onderhouden

Om mbo-scholen bij hun herbezinning op deze ontwikkeling te ondersteunen bracht De Argumentenfabriek vorig jaar het boek *Leren werken met LLO* uit. Dit boek helpt bestuurders om hun herbezinning gestructureerd aan te pakken. Ze doorlopen een denkmodel waarin achtereenvolgens de te kiezen de strategie, de organisatiestructuur, de daarbij horende cultuur en de benodigde menskracht aan de orde komen. Met vragen en voorbeelden, soms met opties en argumenten voor en tegen, doorlopen bestuurders een denkproces dat uiteindelijk moet leiden tot een gedragen beleid op het gebied van een leven lang ontwikkelen. Ik loop de vier aspecten en wat het boek hierover zegt op hoofdlijnen langs.

### De strategie

Hier toont het boek vragen die elke school voor zichzelf (of met samenwerkingspartners) moet beantwoorden. De vragen zijn voor alle scholen gelijk. De antwoorden waarschijnlijk niet. Ik licht er de zes belangrijkste vragen uit.

### Motivatie

Wat zijn de overwegingen van een mbo-instelling om iets met een kleven lang ontwikkelen te doen? Het is belangrijk de motivatie van de mbo-school scherp te krijgen om tot een consistent verhaal te komen.

### De belangrijkste overwegingen voor en tegen het bieden van LLO

#### Overwegingen voor:

- Het opleiden van mensen voor de arbeidsmarkt en het toeleiden naar de arbeidsmarkt is een van de kerntaken van het onderwijs en LLO sluit hierbij aan;
- Er ontstaat inhoudelijke verrijking van het onderwijs door wisselwerking tussen LLO en regulier onderwijs;
- Het werk van mbo-docent wordt (voor sommige mbo-docenten) aantrekkelijker als ze naast regulier onderwijs ook LLO-aanbod verzorgen;
- De continuïteit van de mbo-instelling wordt geborgd door het aanboren van nieuwe markten (in het licht van afnemende studentenaantallen);
- Door andersoortige concurrentie op de LLO-markt wordt de mbo-instelling gestimuleerd om zakelijker, ondernemender en professioneler te werken.

#### Overwegingen tegen:

- LLO is grotendeels een private markt die een veel zakelijkere, flexibelere en commerciële benadering en cultuur vraagt dan het mbo doorgaans heeft;
- Private partijen bedienen een groot deel van de LLO-markt en zijn hier goed op toegerust. Deze organisaties zijn gewend commercieel te werken;
- Het organiseren van voldoende tijd, middelen en menskracht voor LLO, en daarbij voorkomen dat dit ten koste gaat van het regulier onderwijs, is lastig;
- Het zich begeven op de private markt brengt risico's van vermenging van publieke en private geldstromen mee;
- Het organiseren van voldoende mbo-docenten die als LLO-trainer willen en kunnen werken is complex.

### Dienstaanbod

Het aanbod is natuurlijk onderwijsactiviteiten: van korte cursussen tot volledige diploma-trajecten. Hiernaast zijn er ook aanpalende diensten denkbaar. Zoals advies over welke scholing zinvol is. Individuen vinden het immers lastig in te schatten welke bij- of omscholing voor hen zinvol is. Bedrijven willen weten wat er in hun sector gaat gebeuren en hoe ze nu hun medewerkers moeten scholen zodat ze als bedrijf voorop blijven lopen. Gemeenten en UWV willen weten welke scholing de kansen op de werk voor de 'mensen in de bakken' het grootst is. Dit zijn allemaal kwesties waar mbo-instellingen zicht op hebben en hierom is het bieden van advies een mogelijke dienst aanbieden. Andere mogelijke aanpalende diensten zijn hulp bij strategische personeelsplanning of zelfs arbeidsbemiddeling. De keuze die hier gemaakt moet worden is dus: welke diensten bieden we wel én niet aan.

### Doelgroepen

De mogelijke doelgroepen voor dit soort leertrajecten zijn overzichtelijk: individuen, bedrijven die hun medewerkers willen laten scholen en publieke organisaties met re-integratietaken (UWV en gemeenten). De meeste mbo-instellingen bieden al trajecten aan bedrijven en publieke organisaties. Een lastig beslispunt voor een mbo-school is of ze individuen als doelgroep benoemen. Niet omdat individuen lastig zijn, maar omdat het complex is om een aanbod aan individuen (rendabel) te organiseren.

### Bedieningsgebied

Hier gaat het om het geografische gebied waar de mbo-school zich met zijn aanbod proactief op gaat richten. Dat is in ieder geval het bedieningsgebied van het reguliere onderwijsaanbod, maar een uniek scholingsaanbod zou ook landelijk aangeboden kunnen worden.

### Concurrentie

Dit is een markt waarop zowel private als publiek gefinancierde instellingen zich begeven. Dat zijn in beginsel allemaal concurrenten. De mbo-instelling moet dus bepalen

hoe hij zich tegenover de concurrenten opstelt. Dat kan zijn concurrentie aangaan of samenwerking zoeken.

### Positionering ten opzichte van regulier onderwijs

Regulier mbo-onderwijs is de core business van een mbo-instelling. Als een mbo-instelling hiernaast leven lang ontwikkelen trajecten gaat aanbieden, hoe is dan de verhouding tussen die twee? Zijn ze even belangrijk of gaat het slechts om een nevenactiviteit? Dit expliciet maken is noodzakelijk, vooral richting medewerkers.



*Voor werkenden wordt het steeds urgenter om hun competenties uit te breiden en te onderhouden.*

### De organisatie

Hoe de gekozen strategie er ook uitziet, de mbo-school zal zijn ambities op het gebied van leven lang ontwikkelen moeten gaan organiseren. Het boek schetst vier opties voor de organisatiestructuur, alsook de voor- en nadelen van elk van deze opties. De vier opties zijn:

*op afstand*: een aparte juridische entiteit die los staat van de mbo-school;

*centraal*: een aparte afdeling met eigen leiding binnen de mbo-school;

*sectoraal*: elke sector binnen de mbo-school heeft een eigen afdeling voor een leven lang leren activiteiten;

*Lokaal*: elke locatie van de mbo-school heeft een eigen afdeling voor dit soort activiteiten.

Elk van deze opties heeft voor- en nadelen, die in het boek aan bod komen.

### Cultuur

Het derde aspect waar het boek op ingaat is de cultuur, hoe gaan docenten, studenten, ondersteunende medewerkers en externen met elkaar om? Dit heeft grote invloed op het werkplezier van mensen en daarmee het succes van een organisatie. Het aanbieden van dit soort trajecten vraagt

in vergelijking tot regulier onderwijs meer zakelijkheid en flexibiliteit van medewerkers. Sprake is van vijf mogelijke werkhoudingen: medewerkers onderschrijven het belang van een leven lang ontwikkelen, medewerkers hechten aan professionaliteit; medewerkers zijn klantgericht; medewerkers nemen initiatief en medewerkers hebben lef.

### Mensen

De docenten die deze trajecten daadwerkelijk vorm moten geven zijn cruciaal. Vragen die hierbij horen zijn: maak je gebruik van eigen docenten of werf je extern, welke competenties zijn nodig en hoe zijn de arbeidsrechtelijke verhoudingen geregeld?

## Een koers uitzetten ten aanzien van een leven lang ontwikkelen vraagt behoorlijk wat denkwerk

Bij de vraag naar de competenties valt te denken aan aspecten als kunnen werken onder tijdsdruk, klantvriendelijkheid, het kunnen omgaan met volwassen cursisten die vaak al over de nodige kennis en ervaring beschikken.

### Tot slot

Hiermee heb ik een globaal beeld geschetst van de inhoud van het boek. Het boek zelf bevat meer dan honderd pagina's en blijkt in de praktijk zeer behulpzaam. Dankzij MBO in Bedrijf is het boek samen met invulkaarten om zelf mee aan te slag te gaan gratis te downloaden via [www.argumentenfabriek.nl](http://www.argumentenfabriek.nl). Doe er uw voordeel mee.



#### Over de auteur



Mulder A.

Anouk Mulder begeleidt als Chef Onderwijs bij De Argumentenfabriek allerhande onderwijsorganisaties ('van peuter tot professional') bij hun strategische vragen. Samen met haar collega Silvie Zonderland schreef zij in 2019 het boek *Leren werken met LLO* op basis van inbreng van een denktank bestaande uit mbo Rijnland, Noorderpoort, Graafschap College, Aeres en Gilde opleidingen.