

Leren werken met LLO

Wegwijzer voor
mbo-bestuurders bij
het aanbieden van
LLO-onderwijs

Anouk Mulder
Silvie Zonderland



Leren werken met LLO

Wegwijzer voor
mbo-bestuurders bij
het aanbieden van
LLO-onderwijs

Anouk Mulder
Silvie Zonderland

Colofon

Leren werken met LLO
Wegwijzer voor mbo-bestuurders bij
het aanbieden van LLO-onderwijs
www.lerenwerkenmetllo.nl

Auteurs

Anouk Mulder
Silvie Zonderland

Eindredactie

Henk Bovekerk

Ontwerp

Leonie Lous
Monique Willemse
Willem van den Goorbergh

Drukwerk

Wilco printing & binding

De Argumentenfabriek
© 2019
www.argumentenfabriek.nl
ISBN 978 94 930040 4 7
NUR 841

Mede mogelijk gemaakt door:



Vooraf

Voorwoord: Denkhulp bij leven lang ontwikkelen	5
Inleiding: Een leven lang ontwikkelen: en nu echt!	7

Hoofdstuk 1

Strategie	13
Landelijke trends en factoren	16
Trends en factoren in de mbo-sector	18
Strategische keuzes	25
Strategische keuzes voor een mbo-instelling	26
Strategische keuzes van de denktank voor dit boek	30
Visie van de LLO-aanbieder	32
Dienst-markt-formulecombinaties	38
Planmatige aanpak voor bereiken doel	40

Hoofdstuk 2

Cultuur	43
De gewenste cultuur als LLO een kernactiviteit is	44

Hoofdstuk 3

Organisatie	47
Opties voor organisatiestructuur	48
Kernprocessen om strategie te realiseren	52
Stappen om kernprocessen uit te voeren	54
Contract LLO-aanbieder en mbo-instelling	58
Financiën	61
Uitgangspunten financieel beleid	62
Interne kostprijs bepalen	64
Aanbiedingsprijs bepalen	66

Hoofdstuk 4

Mensen	69
Mensen en rollen	70
Verhouding van mensen tot LLO-aanbieder	72
Competenties van LLO-trainers	74
Voldoende trainers realiseren	76

Tot slot

Invulkaart analyse eigen situatie	80
Invulkaart planmatige aanpak	84
Denktank in beeld	86

Bijlagen

Landelijke trends en factoren uitgebreid	92
Regels rond aanbieden beroepsonderwijs	98

Voorwoord

Denkhulp bij leven lang ontwikkelen

De laatste jaren ligt leven lang ontwikkelen op elke zichzelf respecterende discussietafel over de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Het wordt gezien als dé oplossing voor tekorten in de zorg, techniek en bij Defensie, en als hét panacee om werkenden en werkzoekenden weerbaar te houden op een snel veranderende arbeidsmarkt. In tijden van economische voorspoed zijn vakmensen niet aan te slepen. Tegelijk weten we dat bij economische tegenwind een groeiende markt zomaar snel kan krimpen. Goede voorbeelden daarvan zijn de nu weer bloeiende bouw en de kinderopvang: tijdens de crisisjaren 2009-2016 stortten deze sectoren totaal in. Dit type veranderingen op de arbeidsmarkt vraagt een grote wendbaarheid van alle vakmensen, van welke leeftijd dan ook.

In het verlengde daarvan: leven lang ontwikkelen is broodnodig om de kloof in de beroepsbevolking te helpen slechten en daarmee scheefgroei in onze samenleving tegen te gaan. Het CPB kwam onlangs met onderzoeksresultaten naar buiten die dat laatste stellig onderbouwen. Met name kwetsbaren in onze samenleving verdienen extra aandacht, hen helpen met scholing zal op termijn een duurzame investering blijken.

Het is natuurlijk mooi dat we – bedrijfsleven, onderwijs, overheid, samenleving – leven lang ontwikkelen zien als motor van zovele loopbanen, als basis voor carrièreperspectief. Het biedt kansen aan werknemers, zzp'ers, werkzoekenden en werkgevers. Maar we moeten echt alle zeilen bijzetten om ervoor te zorgen dat leven lang ontwikkelen het niveau van een belofte werkelijk kan ontstijgen. En dat is niet eenvoudig, vanwege de verschillende doelgroepen die het betreft. We hebben te maken met mensen die al langer werkzaam zijn en zich nu geconfronteerd weten met een snel veranderend carrièreperspectief. Vanuit het gezichtspunt van het beroepsonderwijs gezien: wat kunnen we hen nu al bieden?

Dan de generatie toekomstige werknemers die we nu opleiden. Vorige generaties wisselden op z'n hoogst vier keer van werkgever. De toekomstige generatie heeft dat aantal op de huidige arbeidsmarkt, die wordt gekleurd door flexwerk en kortdurende contracten, al bereikt om en nabij het 30^e levensjaar. En heeft dan nog een heel arbeidzaam leven voor zich. Het is ontzettend belangrijk dat we deze jongeren leren hoe wezenlijk een leven lang ontwikkelen nu al voor ze moet zijn. Hun toekomst bouwen ze op het fundament van wendbaar en weerbaar zijn op de arbeidsmarkt. In het initieel beroepsonderwijs is leven lang ontwikkelen als onderdeel van het onderwijspakket dagelijkse kost.

Tegelijk is in het bedrijfsleven de verdere ontwikkeling van de leercultuur in volle gang. Bedrijfsleven en onderwijs trekken steeds nauwer samen op: scholen worden bedrijven en bedrijven scholen. In de andere opleidersrol, als post-initieel beroepsonderwijs, pakken we leven lang ontwikkelen met het bedrijfsleven nu nog meest aan als *learning on the job*. Dat is spannend en uitdagend, en tegelijk een puzzel. Wat kan al wel, wat nog niet, welke drempels moeten geslecht worden en welke bergen kunnen we zo verzetten? Welke vraag heeft het (regionale) bedrijfsleven nu, of straks over vijf jaar? Hoe kunnen we daar flexibel op inspelen? En vanuit de andere kant bezien: hoe helpen we als mbo-scholen mensen verder die bij ons of bij lokale overheden als UWV aankloppen omdat ze niet alleen iets anders willen, maar ook iets anders moeten? Kennisdeling is daarbij een belangrijke factor en in het mbo weten de scholen elkaar goed te vinden. Denkhulp zoals deze publicatie ons biedt, is daarnaast meer dan welkom. Een leven lang ontwikkelen is immers openstaan voor elke les die ons een stap voorwaarts brengt. En dat geldt ook voor schoolbestuurders!

Ton Heerts,
Voorzitter MBO Raad

Inleiding

Een leven lang ontwikkelen: en nu echt!

De afgelopen decennia is Leven Lang Leren beleidsmatig vooral een praatthema geweest. Er zijn talloze rapporten over verschenen, conferenties over gehouden en plannen over gemaakt, zonder dat er veel gebeurde. Op zeker moment deed zelfs de bijnaam Leven Lang Leuteren de ronde.

Anno 2019 lijkt hier een kentering in gekomen. De term is verbreed naar Leven Lang Ontwikkelen (hierna: LLO), in het regeerakkoord is de ‘individuele leerrekening’ aangekondigd en het ‘Bestuursakkoord mbo 2018-2022: Trots, vertrouwen en lef’ (2018) formuleert het voor-nemen dat het mbo zijn infrastructuur gebruikt om meer volwassenen te scholen.

Mbo-opgeleiden nemen veel minder deel aan na-, bij- en omscholing dan hbo- en wo-opgeleiden. Om deze achterstand in te halen, ziet ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een rol weggelegd voor het publiek bekostigde mbo, zodat meer mbo-opgeleiden ‘aan LLO gaan doen’.

Dat LLO nodig is blijkt ook uit dit boek. De baan voor het leven komt steeds minder vaak voor, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gaan razendsnel en een diploma is bij wijze van spreken verouderd op het moment dat het ontvangen wordt. Bijblijven door te leren en periodiek te scholen is dus noodzakelijk voor de zittende én aankomende beroepsbevolking.

Van mbo-scholen wordt dus actie verwacht, en met dit boek bieden we een helpende hand. Dit boek is allereerst bedoeld voor bestuurders (en managementteams) van mbo-instellingen die met LLO aan de slag willen of zich willen heroriënteren op hoe ze met LLO bezig zijn. Waar van toepassing horen ook de managementteams van de private opleidingstakken van mbo-scholen tot de primaire doelgroep.

Taaie beslissing voor mbo-instellingen

Het bieden van een LLO-aanbod is geen verplichting voor een mbo-instelling. Het is weliswaar de wens van het ministerie van OCW, maar een mbo-school kan ervan afzien. Elke mbo-instelling beslist voor zichzelf of, hoe en in hoeverre zij zich op de markt van LLO gaat begeven. De voorziene toename van de vraag naar LLO, dankzij de individuele leerrekening ook op mbo-niveau, maakt deze beslissing voor mbo-scholen zeer actueel.

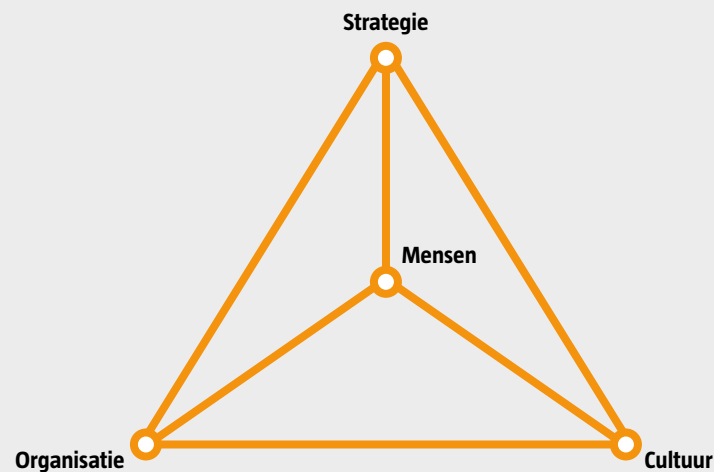
Opbouw van dit boek

Dit boek is opgebouwd volgens een standaard strategiemodel dat inzoomt op vier met elkaar samenhangende elementen van een organisatie: strategie, cultuur, organisatie en mensen. Deze elementen vormen de afzonderlijke hoofdstukken van dit boek. We doordenken deze vier elementen voor een (fictieve) LLO-organisatie door er steeds relevante vragen over te beantwoorden.

Wat is Leven Lang Ontwikkelen?

Er bestaat geen juridische of beleidsdefinitie van wat Leven Lang Ontwikkelen (LLO) precies is. Het zou kunnen worden afgebakend naar bijvoorbeeld leeftijd (bijvoorbeeld alleen 18-plussers of 23-plussers) of vooropleiding (bijvoorbeeld alleen post-initieel). De denktank kiest in dit boek een ruime benadering: LLO is scholing die volwassenen volgen om een positie op de arbeidsmarkt te verwerven dan wel om hun bestaande of toekomstige positie te versterken. Het kan dus gaan om volwassenen met of zonder vooropleiding: starters, herstarters, doorstarters en inburgeraars die zich (op-, om- of bij-) scholen. LLO kan in allerlei verschijningsvormen, dus ook als reguliere beroepsopleidende leerweg (bol) of beroepsbegeleidende leerweg (bbl), en het kan wel of niet tot een diploma leiden. LLO kan publiek of niet-publiek bekostigd zijn. Scholing die niet gericht is op een plek op de arbeidsmarkt (ook niet indirect) hoort volgens de denktank niet bij LLO.

Met welk model helpen we mbo-bestuurders na te denken over een LLO-aanbod?



We maken in het denken een analytisch onderscheid tussen de mbo-instelling en de organisatie die LLO aanbiedt. Deze LLO-organisatie kan op verschillende manieren aan de mbo-instelling en/of andere organisaties verbonden zijn.

We lichten de vier elementen hierna kort toe.

Strategie

Het model begint bij strategie: de vraag wat een mbo-school met LLO wil bereiken. De strategie is in dit model leidend, wat betekent dat de cultuur, organisatie en mensen dienstbaar zijn aan de strategie. De overkoepelende vraag is: waartoe bestaat de LLO-organisatie en wat wil deze bereiken?

Het antwoord op deze vraag is uiteraard geworteld in de actualiteit en de te verwachten ontwikkelingen in de nabije toekomst: ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de mbo-sector, in het landelijk beleid rondom LLO. Als eerste stap brengen we daarom de relevante trends en factoren rondom leren en ontwikkelen in kaart. Deze omgevingsanalyse biedt een uitgangspunt voor het denken over de strategie. Om de actualiteit waarin mbo-instellingen opereren nader in kaart te brengen hebben we ook de belangrijkste regels over het aanbieden van publiek bekostigd en niet-publiek bekostigd onderwijs op een rij gezet.

Vervolgens inventariseren we de strategische keuzes: waarover moet een mbo-instelling die iets (meer) met LLO wil, beslissingen nemen? En: wat zijn dan mogelijke beslissingen? We geven een breed overzicht van de te nemen beslissingen en opties. De denktank heeft hierin een aantal keuzes gemaakt om verder in het boek uit te werken. Dat is dus in de rest van het boek de uitgangssituatie. Waar mogelijk zijn we wel breder blijven kijken en adresseren we alternatieve keuzes die een mbo-instelling kan maken.

Vanuit de gemaakte keuzes heeft de denktank de missie en visie van de LLO-aanbieder bepaald. Deze zijn uitgewerkt in de twee dienst-markt-formule combinaties van de LLO-aanbieder.

Tot slot heeft de denktank een schema ontworpen over de vraag hoe een mbo-instelling of LLO-aanbieder van de huidige situatie naar de gewenste situatie komt.

Aan het einde van het hoofdstuk over strategie is er dus een helder antwoord op de vraag wat de LLO-aanbieder wil bereiken, voor welke doelgroepen en met welke diensten.

Overwegingen voor en tegen het bieden van LLO

In dit boek beschrijven we de denkstappen die mbo-instellingen moeten doorlopen nadat ze het besluit hebben genomen om met LLO aan de slag te gaan, of overwegen om de bestaande activiteiten uit te breiden. Voordat we daarmee van start gaan nog even een korte schets van de belangrijkste overwegingen voor en tegen het bieden van LLO.

Overwegingen voor:

- Het opleiden van mensen voor de arbeidsmarkt en – via trajecten rond inburgering en educatie – ook het toeleiden naar de arbeidsmarkt is een van de kerntaken van het mbo 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 doelgroepen (in het licht van afnemende studentenaantallen in het reguliere onderwijs);
- De positie van de mbo-instelling in de regio én de regio worden versterkt, bijvoorbeeld als door LLO-trajecten innovatie op gang wordt gebracht;
- Door de andersoortige concurrentie op de markt van LLO 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 een concurrent die gewend zijn 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.

Cultuur

Het tweede element van het organisatiemodel betreft de cultuur van de mbo-instelling en de LLO-aanbieder. Deze cultuur is dienstbaar aan de strategie, en omvat de waarden die passen bij de strategie en hierbij passende gedragsregels. Praktischer gezegd: met cultuur bedoelen we hoe mensen in hun werk staan en hoe ze met elkaar, studenten, cursisten of bedrijven omgaan. Omdat het aanbieden van LLO meer zakelijkheid vraagt van medewerkers dan het aanbieden van regulier mbo-onderwijs, is het belangrijk dat de cultuur daar ook naartoe meebeweegt. Want net als bij regulier onderwijs geldt bij LLO: degenen die het uitvoeren bepalen in grote mate het succes. De denktank heeft geformuleerd wat de gewenste cultuur kan zijn van een mbo-school waarin LLO een kernactiviteit is.

Organisatie

Het derde element, organisatie, gaat over datgene wat nodig is om de strategie van de scholings-aanbieder te realiseren. Wat moet hiervoor allemaal georganiseerd worden? De denktank heeft de hoofdlijnen uitgedacht: de opties voor de structuur, de afspraken tussen mbo-school en LLO-aanbieder over uitvoering, en de kernprocessen die moeten worden uitgevoerd. Ook is er aandacht voor financiën in de vorm van uitgangspunten voor financieel beleid van de LLO-aanbieder en een tweetal rekenmodellen.

Mensen

In het midden van het analysemodel staan degenen die ervoor zorgen dat de strategie kan worden gerealiseerd: de mensen. De denktank heeft vragen beantwoord over de rollen die mensen vervullen en de verschillende manieren waarop zij zich arbeidsrechtelijk kunnen verhouden tot de LLO-aanbieder. Ten slotte is er speciale aandacht voor de competenties van degenen die de LLO-trainingen verzorgen.

Hulpmiddelen

Dit boek doorloopt de denkroute volgens inzicht van de denktank, maar het is aan mbo-instellingen zelf om hierin hun eigen beslissingen te nemen. Om hen te helpen over hun eigen situatie na te denken bevat het boek twee invulkaarten.

Ook heeft het boek twee bijlagen met hierin de uitgebreide kaarten met landelijke trends en een schema met op hoofdlijnen de belangrijkste regels bij het aanbieden van publiek bekostigd en niet-publiek bekostigd beroepsonderwijs.

Een leven lang ontwikkelen en nu echt, ook in het mbo

Dit boek biedt mbo-instellingen handvatten om hun standpunt en activiteiten ten aanzien van LLO nader onder de loep te nemen. Het is onze wens dat het mbo-instellingen inspireert en helpt bij het zelf aan de slag gaan, zodat ze goed doordachte beslissingen kunnen nemen en kunnen komen tot een LLO-organisatie die bij hen past en waar alle mbo-afgestudeerden de mogelijkheid krijgen om zich een leven lang te ontwikkelen.

Hoe is dit boek gemaakt?

Dit boek is gemaakt door De Argumentenfabriek op basis van denkwerk door deskundigen vanuit OCW en zes mbo-instellingen: mboRijnland, ROC Mondriaan, Graafschap College, Noorderpoort, Aeres en Gilde Opleidingen. Vanuit De Argumentenfabriek hebben we de verschillende denkstappen met deze denktank doorlopen. De uitkomsten vanuit de denktank hebben we definitief gemaakt met de bestuurders van de zes mbo-instellingen. Een aantal gedetailleerde kwesties hebben we met OCW en de MBO Raad besproken, waarvoor dank. Details over de denkers zijn te vinden vanaf pagina 86.

Anouk Mulder
Silvie Zonderland
Frank Kalshoven
De Argumentenfabriek
maart 2019

Hoofdstuk 1

Strategie

In dit hoofdstuk doen we verslag van de denkstappen die we met de denktank hebben gezet om tot een strategie voor de LLO-aanbieder te komen. Dit zijn ook de denkstappen die een individuele mbo-instelling kan doorlopen om zelf tot een strategie te komen.

We zijn begonnen met het in kaart brengen van de trends op het gebied van leren en ontwikkelen, zowel landelijk als in de mbo-sector.

Hiermee hebben we de uitgangssituatie voor het denken over de strategie geschetst. Een mbo-instelling die zelf aan de slag wil, zou aanvullend ook een analyse moeten maken van zijn eigen situatie in de regio waar zij werkzaam is. Om hierbij te helpen hebben we een overzicht van de relevante vragen voor een individuele mbo-instelling op een rij gezet. Deze zijn te vinden in de invulkaart op pagina 80-83.

De denktank heeft vervolgens een overzicht gemaakt van de belangrijkste strategische keuzes die een mbo-instelling moet maken bij het uitdenken van een LLO-aanbieder. Bij elk van de strategische keuzes laten we de verschillende opties zien. Een mbo-instelling moet hierin dus eigen keuzes maken.

Verschillende strategische keuzes leiden tot verschillende LLO-aanbieders, met een andere strategie, en dan dus ook met een andere cultuur, organisatie en mensen. In dit boek zijn niet alle variaties uitgedacht. De denktank heeft een aantal strategische keuzes gemaakt, die in de rest van dit boek het ankerpunt zijn (zie pagina 26-27). Waar nuttig, bespreken we in dit boek varianten.

Deze denktankkeuzes leiden tot één mogelijke uitkomst van talloze uitkomsten waar het beantwoorden van de vragen over strategische keuzes toe kan leiden. De vragen staan vast en zijn voor alle mbo-instellingen gelijk. De eigen antwoorden van een mbo-instelling leiden tot een eigen variant van een LLO-organisatie.

Voor zijn fictieve LLO-aanbieder heeft de denktank vervolgens de missie bepaald. Een missie is één zin die samenbalt waartoe de LLO-aanbieder op aarde is. De denktank heeft gekozen voor:

de LLO-aanbieder draagt bij aan het oplossen van spanningen op de regionale arbeidsmarkt door voor volwassenen in de regio een passend scholingsaanbod te realiseren.

Varianten op deze missie leggen net een andere nadruk, zoals bijvoorbeeld:

- De LLO-aanbieder helpt volwassenen die willen (blijven) werken met hun scholingskeuzes en opleiding.
- De LLO-aanbieder helpt bedrijven om hun personeel actueel geschoold te houden.
- De LLO-aanbieder houdt de beroepsbevolking in de arbeidsmarktregio geschoold voor werk.
- De LLO-aanbieder werkt samen met overheid en werkgevers aan een goed functionerende arbeidsmarkt.
- De LLO-aanbieder werkt aan een leercultuur bij bedrijven in de regio.

Na het maken van de strategische keuzes heeft de denktank de visie van de LLO-aanbieder geformuleerd. In de visie komt aan bod hoe de LLO-aanbieder, gegeven de strategische keuzes, omgaat met de trends. Wat hierbij ook van belang is, zijn de regels die gelden voor het aanbieden van bekostigd en niet-bekostigd onderwijs. Een globaal overzicht hiervan is te vinden in de bijlage.

Bij het bepalen van een reactie op de trends is de missie altijd leidend. De visie gaat over vragen als ‘Wat wordt de doelgroep?’ en ‘Wat is de verhouding tussen mbo-instelling en LLO’.

Het aanbod van de LLO-aanbieder dat voortvloeit uit de visie is nader geconcretiseerd in de dienst-markt-formulecombinaties.

Dit hoofdstuk sluit af met een schema dat laat zien hoe een planmatige aanpak eruit kan zien om de strategische doelen te bereiken. Het schema laat een aantal voorbeelden zien. Een leeg invulschema om als mbo-instelling zelf mee te werken is te vinden op pagina 84-85.

Een kwestie die in dit boek over het opzetten van een LLO-aanbieder buiten beeld blijft is het bewust maken van de reguliere mbo-studenten over het belang van LLO. Noorderpoort heeft hiervoor een mooi initiatief bedacht: elke afgestudeerde krijgt bij het afstuderen een voucher voor een scholingsmodule naar keuze uit het LLO-aanbod van Noorderpoort. Deze is tot vijf jaar na afstuderen inwisselbaar.

De uitwerkkeuzes van de denktank

De fictieve LLO-aanbieder die de denktank in dit boek heeft uitgewerkt ziet er in het kort als volgt uit: Een mbo-instelling richt een eigen LLO-aanbieder op die alle partijen in de arbeidsmarktregio wil bedienen met een combinatie van twee diensten die dicht bij de kerncompetenties van scholen in het mbo staan – studieadvies en scholing. Het LLO-aanbod kan privaat bekostigd, publiek bekostigd of een combinatie daarvan zijn.

De publieke scholingsaanbieder staat ‘op afstand’ van de mbo-school. Hij voert zelf geen scholing uit maar koopt dit (in principe) in bij de oprichtende mbo-school. De LLO-aanbieder is dus vooral een verkoopkanaal. De diensten worden voornamelijk in de regio maar ook landelijk aangeboden. Er is geen geografische afbakening.

Wat betreft het wel of niet aangaan van concurrentie met andere (publieke of private) scholingsaanbieders: dit laat de LLO-aanbieder afhangen van de situatie. Bij een sterke marktpositie kan de LLO-aanbieder de concurrentie aangaan, in andere gevallen zal hij samenwerking zoeken.

Landelijke trends en factoren

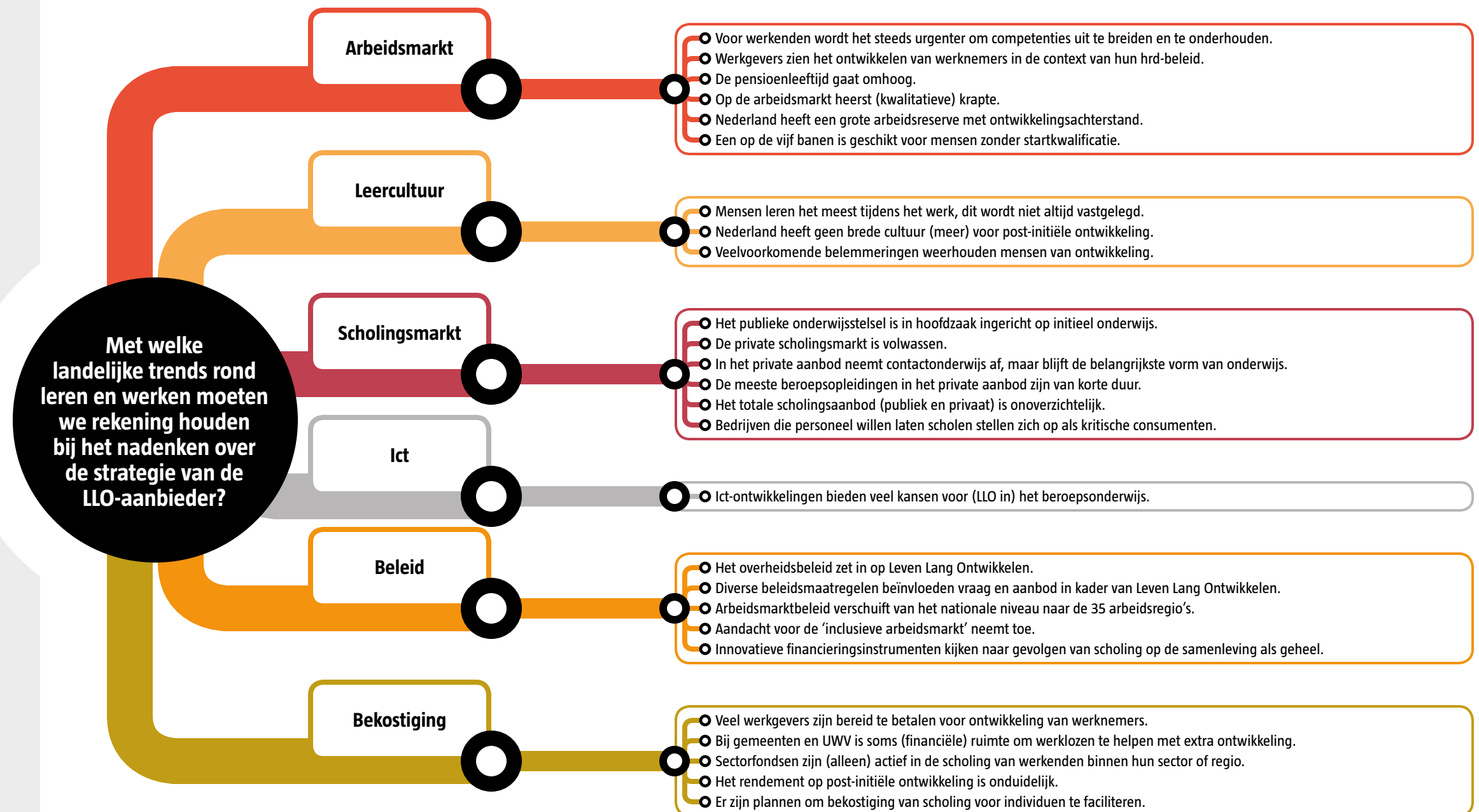
De kaart hiernaast laat op hoofdlijnen zien welke landelijke trends mee kunnen spelen bij beslissingen over de strategie van een mbo-instelling ten aanzien van LLO. Hoe de denktank reageert op deze trends komt bij de visie aan bod, verderop in dit hoofdstuk.

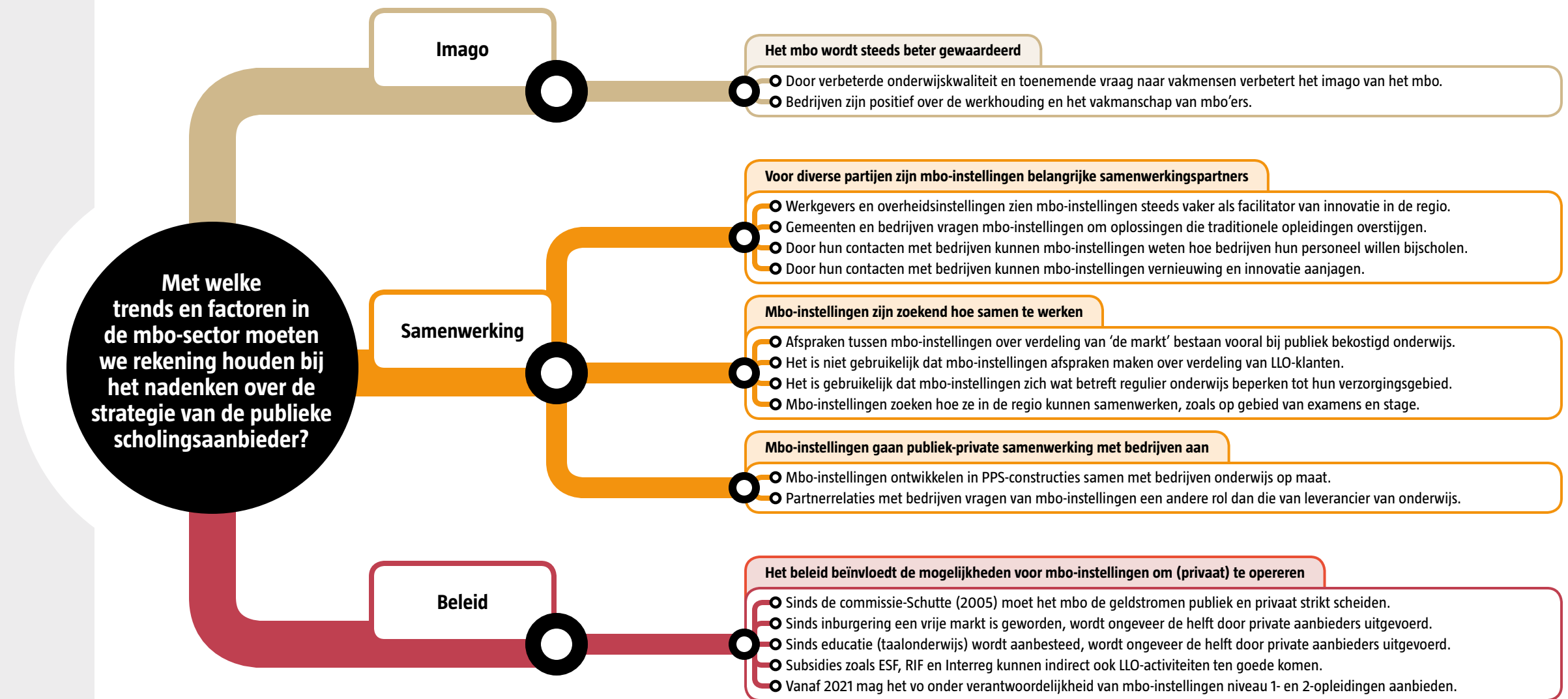
De kaart laat bijvoorbeeld zien dat de urgentie bij werkenden en werkzoekenden om zich te blijven ontwikkelen toeneemt. De private scholingsaanbieders spelen hier op dit moment beter op in dan de publiek bekostigde scholingsaanbieders.

Een ander gegeven: voor mensen die zich willen scholen is het ingewikkeld om een overzicht te krijgen van het totale (privaat en publiek bekostigde) aanbod, doordat één helder overzicht op dit moment nog ontbreekt.

Werkgevers zijn zeker bereid om voor ontwikkeling van personeel te betalen, maar stellen zich bij de keuze van een scholingsaanbieder wel kritisch op. Ook uitkeringsinstanties hebben soms budget voor bijscholing van werkzoekenden. Ten slotte hebben we natuurlijk ook aandacht voor de rol van de overheid: die formuleert beleid om Leven Lang Ontwikkelen te stimuleren.

De trends en ontwikkelingen zijn relevant voor alle mbo-instellingen die met LLO aan de slag willen door het bestaande aanbod verder uit te bouwen of te professionaliseren. De kaart hiernaast laat de hoofdlijnen zien. Deze is in detail uitgewerkt in de bijlage.





Met welke trends en factoren in de mbo-sector moeten we rekening houden bij het nadenken over de strategie van de publieke scholingsaanbieder?

LLO-organisatie

Mbo-instellingen verkopen LLO-trajecten via verschillende routes

- Accountmanagers verkopen via contacten van medewerkers, zoals stagebedrijven, gemeenten en UWV.
- Mbo-instellingen schrijven in op aanbestedingen, zoals voor taalonderwijs ('educatie').
- Mbo-instellingen werken met uitzendbureaus die kandidaten moeten scholen om ze te kunnen plaatsen.

Mbo-instellingen zijn nog niet voldoende toegerust op LLO

- Het LLO-aanbod van mbo-instellingen is vaak nog vrij traditioneel en sluit niet aan bij wensen van klanten.
- Mbo-instellingen zijn niet ingericht op het snel en flexibel uitvoeren van maatwerktrajecten.
- Voor mbo-instellingen is het (nog) lastig om eerder opgedane kennis en ervaring om te zetten in vrijstellingen.
- Mbo-instellingen benutten de ict-mogelijkheden voor afstandsonderwijs nog niet ten volle.

De huisvesting van mbo-instellingen is weinig flexibel

- Gebouwen in het mbo zijn vaak ingericht op geven van klassikaal onderwijs, maar dit verandert snel.

Veel mbo-instellingen hebben in het verleden een bv opgericht voor LLO, maar bouwen dit weer af

- Sommige mbo-instellingen hadden moeite om de opdrachten die hun 'LLO-bv' ophaalde te vervullen.

LLO-aanbod

Bijna alle mbo-instellingen bieden LLO, de verschillen in omvang zijn groot

- Bijna alle mbo-instellingen bieden LLO-trajecten.
- De omvang van de LLO-activiteiten verschillen; sommige instellingen doen veel, andere doen weinig.
- De sectoren zorg en techniek zijn over het hele land grote sectoren voor LLO.

Mbo-instellingen leiden veel volwassenen op in bbl-trajecten

- Het aantal 23-plussers dat bbl doet neemt toe (47.000 in 2017 en 50.000 in 2018).

Het aantal deelnemers aan LLO-activiteiten van mbo-instellingen is niet bekend

- Er bestaat geen centrale registratie van de afronding van een LLO-traject zoals certificaat of deelnamebewijs.

Het aanbod van LLO varieert

- Het huidige aanbod van mbo-instellingen is voornamelijk maatwerk, aansluitend bij de klantbehoeften.
- Veel mbo-instellingen bieden (ook) korte trajecten die niet resulteren in een door de overheid erkend diploma.
- Slechts enkele mbo-instellingen werken aan een gezamenlijk aanbod voor LLO.
- Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren.

Mbo-instellingen verkopen de meeste LLO-trajecten aan werkgevers

- Werkgevers die hun medewerkers willen laten scholen zijn de belangrijkste afnemers van LLO-aanbod.
- Uitkeringsinstanties maken ook gebruik van het LLO-aanbod om 'mensen uit de bakken' te scholen.
- Subsidies die werkgevers stimuleren hun personeel te laten scholen helpen soms een training vol te krijgen.

Uit de praktijk

Cobot-carrousel

De trendskaarten laten zien dat het mbo steeds beter gewaardeerd wordt en dat het mbo in de regio steeds vaker een belangrijke positie inneemt, zoals op gebied van innovatie. Een mooi voorbeeld hiervan is een innovatief initiatief met zogenoemde ‘cobots’ waarbij het Graafschap College als strategisch partner betrokken is. Cobots zijn robots die worden geprogrammeerd om met medewerkers van bedrijven ‘mee te werken’. In de Achterhoek hebben vijftien partijen (provincie, centrum voor innovatief vakmanschap en bedrijven) gezamenlijk geïnvesteerd in de aanschaf van twee cobots. Deze cobots rouleren tussen de bedrijven en elk bedrijf kiest zelf wat het de cobot laat doen. Docenten en studenten van het Graafschap College ondersteunen de bedrijven hierbij. Zo leren bedrijven, docenten en studenten van elkaar. Mocht er een cursus ‘cobotisering’ uit voortkomen, dan is het Graafschap College de aangewezen partij om die cursus aan te bieden.

Inmiddels ondersteunt het Graafschap College een aantal andere roc’s om ook een lerende cobotcarrousel met bedrijven op te zetten.

Maatwerk

De kaart met sectortrends laat zien dat het aanbod van mbo-instellingen voornamelijk maatwerk is dat aansluit bij de klantbehoefte. mboRijnland doet dat als volgt: sinds 1 januari 2019 moet elke kinderopvangorganisatie een pedagogisch beleidsmedewerker of coach hebben. Om te faciliteren dat zittende medewerkers zich hiertoe kunnen ‘opscholen’ heeft mboRijnland samen met de convenant-partners in zijn verzorgingsgebied een scholingsaanbod op maat ontwikkeld. Deelnemers kunnen dit volgen bij het College Contractonderwijs van mboRijnland en kunnen kiezen uit verschillende werkvormen, waaronder:

- een werkplaats voor kennis, inzicht en vaardigheden;
- individuele begeleiding voor coaching in leerproces;
- werksessies voor het voeren van coachingsgesprekken.

Via dit scholingstraject kunnen huidige én toekomstige beroepsbeoefenaars het door de branche erkende certificaat behalen.

Nefit-academy

De kaart met sectortrends laat zien dat mbo-instellingen met bedrijven publiek-private samenwerking ontwikkelen. Een voorbeeld van dergelijke publiek-private samenwerking tussen mbo en bedrijven is het centrum voor innovatief vakmanschap installatietechniek Limburg (CIVIL). Hierin werken Gilde Opleidingen en een netwerk van 250 bedrijven (met de naam InstallatieWerk Zuid-Oost) nauw samen. Een van de bedrijfspartners is Nefit. Nefit heeft *state-of-the-art* machines in een praktijklokaal van InstallatieWerk Zuid-Oost geïnstalleerd. Bol- en bbl-studenten van Gilde worden daar opgeleid om met deze machines, bijvoorbeeld warmtepompen, te kunnen werken. Ze krijgen zowel les van mbo-docenten als van specialisten van Nefit. Hiernaast volgen alle werknemers van de installatiebedrijven uit het netwerk die met Nefit-apparatuur werken, hier trainingen.

Uit de praktijk

Bhv-keurmerk

De kaart met landelijke trends laat zien dat werkgevers zich bij de selectie van een scholingsaanbieder opstellen als kritische consument. Het hebben van een keurmerk kan werkgevers over de streep trekken om voor een bepaalde scholingsaanbieder te kiezen.

Als voorbeeld beschrijven we het bhv-keurmerk. Er zijn in Nederland ongeveer negenduizend organisaties die bhv-cursussen aanbieden. De vereniging van bhv-opleiders NIBHV is in 2018 overgegaan tot een formeel keurmerk voor opleiders. Om dit keurmerk te ontvangen moeten alle opleiders een audit van een dag ondergaan waarin onder meer gekeken wordt naar interne processen, de vormgeving van de trainingen en het oordeel van cursisten. Dat dit een strenge beoordeling is, blijkt uit het feit dat in januari 2019 pas 43 van de 9.000 leden het keurmerk ontvangen hebben. Menskracht 7, de bedrijfsopleider van ROC Mondriaan, is er een van. Het hebben van een keurmerk is ook gunstig voor een opleider omdat dit bij aanbestedingen een vereiste kan zijn.

Andere bekende keurmerken zijn Cedeo (op basis van klanttevredenheid) en NRTO (op basis van klanttevredenheid en interne organisatie).

Pilot certificeerbare delen

Momenteel loopt een pilot vanuit de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) om ook delen van opleidingen afzonderlijk te certificeren.

ROC Mondriaan en zijn private scholingsaanbieder Menskracht 7 doen (als een van de veertien deelnemende roc's) mee met deze pilot over certificeerbare delen. Ze doen dit in de zorg, samen met enkele zorginstellingen. Dit gaat als volgt. Werkenden in de zorg met een diploma op niveau 2 kunnen via een derdeleerwegtraject op de werkvloer delen (werkprocessen) van de opleiding verzorgende individuele gezondheidszorg (VIG) op niveau 3 doen. Bij goed afronden van dit leertraject ontvangen ze een mbo-certificaat. Voor cursisten is dit prettig omdat ze niet de hele niveau 3-opleiding hoeven te doen. Voor werkgevers is dit prettig omdat de cursisten meteen inzetbaar zijn. In april 2019 komt stichting SBB, in opdracht van OCW, met haar beoordeling of de procedures om tot het mbo-certificaat te komen goed zijn. Als dat inderdaad zo is, worden die procedures (zoals Menskracht 7 en de overige partners en partijen die hebben ontwikkeld) de standaard voor alle roc's en private aanbieders om deze mbo-certificaten te mogen afgeven.

Strategische keuzes

In de kaarten hiervoor hebben we de analyse van de omgeving gemaakt. We hebben de relevante zaken waar alle mbo-instellingen mee te maken hebben in kaart gebracht: de landelijke trends ten aanzien van leren en ontwikkelen en de trends in de mbo-sector. Ook hebben we – op hoofdlijnen – de regels ten aanzien van bekostigd en niet-bekostigd onderwijs weergegeven (deze zijn te vinden in de bijlage).

Bij het nadenken over wat een mbo-instelling wil met LLO zijn dit zaken om rekening mee te houden, maar het is niet alles. Voor een mbo-instelling is ook belangrijk wat er in de regio waarin zij actief is gaande is. Dit kunnen wij in dit boek niet voor alle regio's in kaart brengen, dat moet elke instelling voor zichzelf doen. Het gaat dan om het beantwoorden van vragen als: Hoe is de situatie op de regionale arbeidsmarkt? Wie zijn de aanbieders van LLO in de regio en hoe worden zij gewaardeerd? Zitten er 'gaten' in het LLO-aanbod? Wat zijn op gebied van LLO mogelijke samenwerkingspartners?

Bij het maken van de analyse hoort ten slotte ook de situatie van en binnen de eigen instelling. Denk aan vragen als: Wat zijn onze strategische speerpunten en welke plek neemt LLO daarbij in? Wat hebben we in de kwaliteitsafspraken over LLO openomen? Welke deskundigheid hebben we in huis? Wat kunnen we als organisatie wel of niet aan?

Om een mbo-instelling te helpen bij de analyse van de regio en eigen situatie is op pagina 80-83 van dit boek een vragenkaart opgenomen.

Met de omgevingsanalyse uit dit boek (waar alle mbo-instellingen mee te maken hebben), aangevuld met de analyse van regio en eigen situatie, heeft de mbo-instelling de gegevens in beeld die belangrijk zijn bij het maken van strategische keuzes ten aanzien van LLO.

Over de strategische keuzes gaat het volgende deel van dit hoofdstuk. We beginnen met een overzicht van de belangrijkste keuzes rond LLO: Welke diensten wil de mbo-instelling aanbieden? Aan wie? Bekostigd of niet-bekostigd? Met wie? Bij elk van de keuzes schetsen we opties.

We zagen bij de sectortrends dat vrijwel alle mbo-instellingen momenteel iets met LLO doen.

Dat betekent dat ze in het verleden al keuzes hebben gemaakt. Dit boek helpt bij een herbezinning op deze keuzes.

Het palet aan keuzes is groot, maar wordt beperkt door het feit dat keuzes consistent met elkaar moeten zijn. Zo is het niet logisch om te kiezen voor LLO in een PPS-constructie met werkgevers en dan het aanbod alleen voor particulieren toegankelijk te maken.

In dit boek werken we bij wijze van voorbeeld één logische combinatie van keuzes uit. Deze is te vinden op pagina 30. Dit is een realistisch voorbeeld, maar het staat een mbo-instelling uiteraard vrij om een andere combinatie van keuzes te maken. De enige harde vereiste hierin is dat het een consistent geheel is.

Met de uitwerkkeuzes van de denktank als uitgangspunt volgen in dit hoofdstuk de missie, visie en de dienst-markt-formulecombinaties. Hiermee is de strategie geformuleerd.

We sluiten dit hoofdstuk af met een voorbeeld-schema over het uitzetten van de strategische doelen in de tijd.

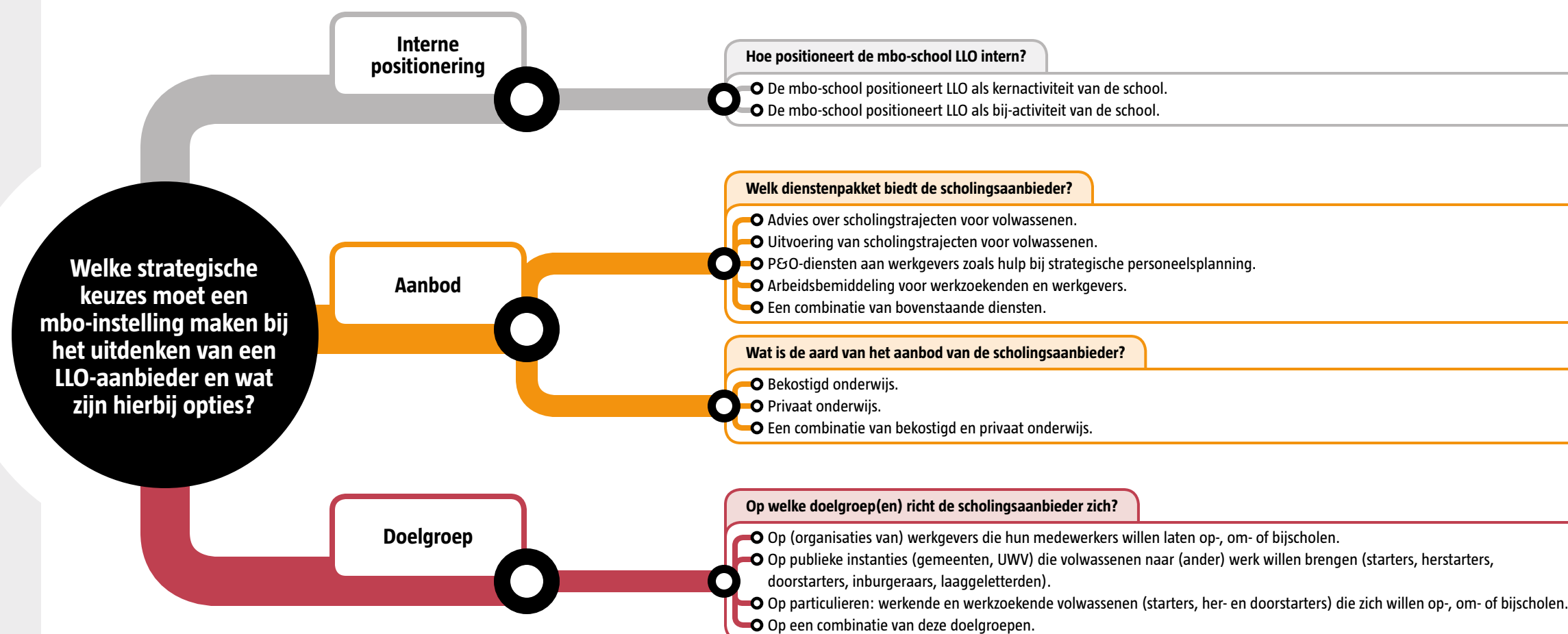
Strategische keuzes voor een mbo-instelling

Nu de relevante trends en factoren helder zijn, is de volgende denkstap het maken van strategische keuzes. De kaarten hierna laten zien welke keuzes een mbo-instelling die zich op LLO bezint, moet maken. Het is belangrijk om hierbij te bedenken dat, bij elke strategische keuze afzonderlijk, verkeerd kiezen onmogelijk is. De opties zijn niets meer of minder dan verschillende manieren om om te gaan met de gesignaleerde trends, feiten en factoren.

De moeilijkheid voor de mbo-instelling schuilt in het kiezen van een combinatie van opties. In theorie zijn alle combinaties mogelijk, in de praktijk vallen veel combinaties af omdat ze onderling inconsistent zijn.

Een voorbeeld: als de mbo-instelling als doelgroep uitsluitend voor particuliere volwassenen kiest (antwoordoptie 3 bij strategische keuze 2), kan dat in theorie gecombineerd worden met uitgebreide dienstverlening (antwoordoptie 6 bij strategische keuze 1). Maar deze keuze wringt omdat de doelgroep en het dienstenaanbod dan niet op elkaar aansluiten.

- Interne positionering
- Aanbod
- Doelgroep
- Rolinvulling
- Bedieningsgebied
- Oprichters
- Concurrentie



- Interne positionering
- Aanbod
- Doelgroep
- Rolinvulling
- Bedieningsgebied
- Oprichters
- Concurrentie

Welke strategische keuzes moet een mbo-instelling maken bij het uitdenken van een LLO-aanbieder en wat zijn hierbij opties?



Strategische keuzes van de denktank voor dit boek

Het is niet mogelijk en zinvol om in dit boek alle mogelijke combinaties van opties uit de vorige kaart uit te werken. Hierom heeft de denktank een aantal strategische keuzes gemaakt en die uitgewerkt. Deze keuzes staan op de kaart hiernaast. In het vervolg van dit boek gaan we steeds van deze situatie uit.

Welke strategische keuzes maakt de denktank om in dit boek verder uit te werken?

Interne positionering

Hoe positioneert de mbo-school LLO intern?

- De mbo-school positioneert LLO als kernactiviteit van de school.

Aanbod

De LLO-aanbieder biedt (een combinatie van) twee diensten aan

- Advies over scholingstrajecten voor volwassenen te weten: werkenden, werkzoekenden en inburgeraars.
- Uitvoering van scholingstrajecten voor volwassenen op vo-, mbo- en hbo-niveau.

De LLO-aanbieder biedt een combinatie van privaat en publiek bekostigd onderwijs aan

- De scholingstrajecten zijn ofwel (deels) privaat ofwel (deels) publiek bekostigd.

Doelgroep

De LLO-aanbieder richt zich op drie doelgroepen

- Op (organisaties van) werkgevers die hun medewerkers willen laten scholen.
- Op publieke instanties (gemeenten, UWV) die volwassenen naar (ander) werk willen brengen.
- Op particulieren: werkende en werkzoekende volwassenen ('starters, her- en doorstarters').

Rolinvulling

De LLO-aanbieder bemiddelt tussen vragers vanuit de doelgroepen en aanbieders van diensten

- De LLO-aanbieder verkoopt in principe scholingstrajecten van de eigen mbo-school.
- Als de eigen mbo-school niet aan de vraag kan voldoen koopt de LLO-aanbieder aanbod in bij anderen.
- De LLO-aanbieder koopt onderwijs in en regelt zelf de organisatorische kant, zoals lesruimte en materiaal.
- De LLO-aanbieder vervult een rol in het ontwikkelen van onderwijstrajecten op maat.

Bedieningsgebied

Op welke geografische afbakening richt de LLO-aanbieder zich primair?

- De LLO-aanbieder richt zich voor het standaardaanbod van de eigen mbo-school op het verzorgingsgebied.
- De LLO-aanbieder heeft voor specialistische trajecten geen geografische afbakening.

Oprichters

Wie richt de LLO-aanbieder op?

- De mbo-school is de enige oprichter van de LLO-aanbieder.

Concurrentie

Hoe stelt de LLO-aanbieder zich in de markt op ten opzichte van andere publieke en private aanbieders?

- Op scholingstrajecten waar de mbo-school een sterke positie heeft kiest de LLO-aanbieder voor concurrentie.
- De LLO-aanbieder staat ervoor open om met andere aanbieders samen te werken.

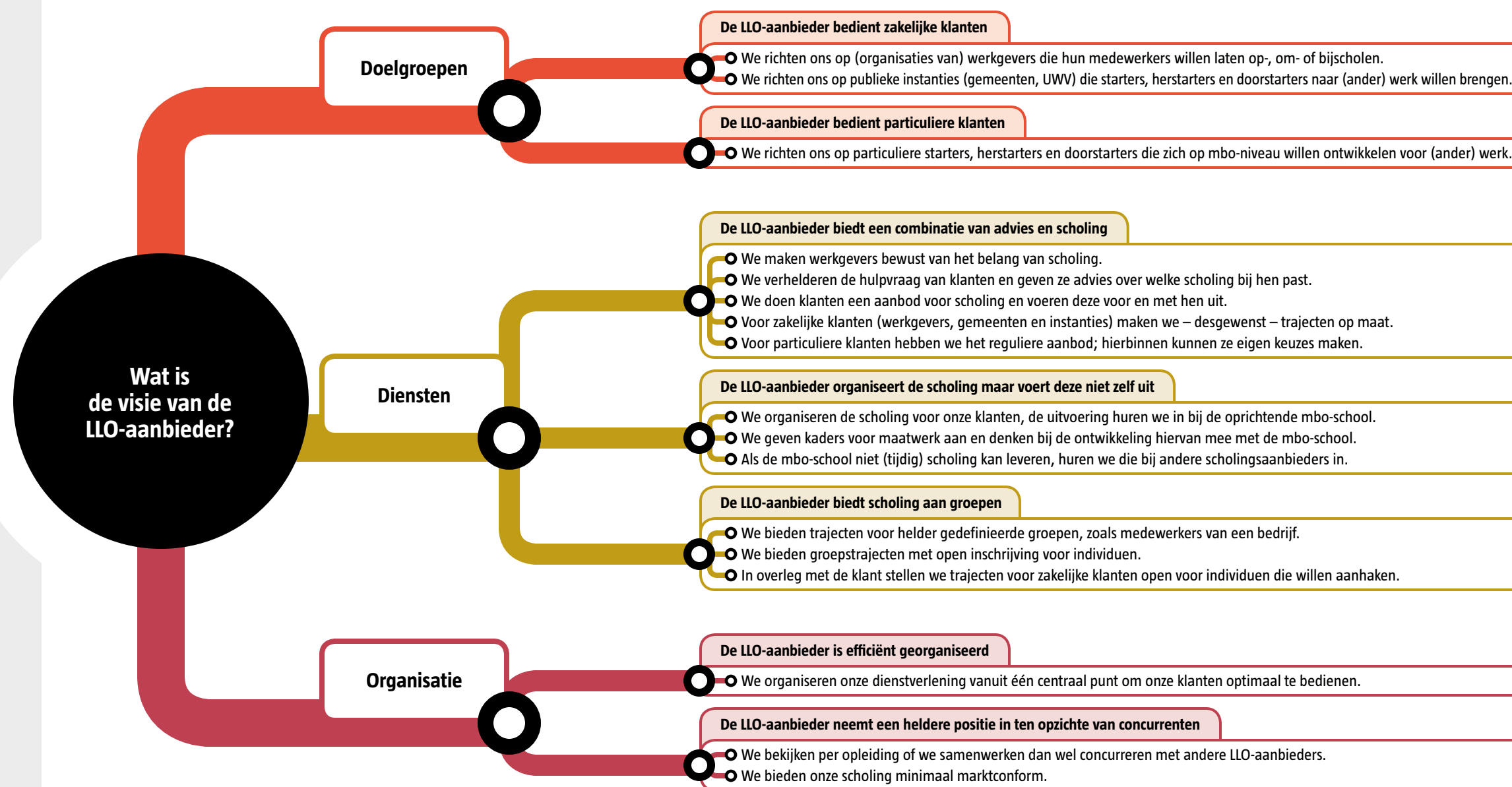
Visie van de LLO-aanbieder

Op basis van de strategische keuzes op pagina 30-31 kan, op hoofdlijnen, de visie van de LLO-aanbieder worden uitgewerkt. Deze is te vinden op de kaarten hiernaast en hierna. Visie kan gezien worden als een reactie op de trends die voortvloeit uit de missie die de LLO-aanbieder nastreeft. Een missie is één zin die kernachtig verwoordt wat het hoofddoel van de LLO-aanbieder is. Deze geeft niet alleen richting aan de visie, maar ook bij het nemen van allerhande beslissingen in het vervolg van het denkproces. De missie die de denktank heeft gekozen is:

De LLO-aanbieder draagt bij aan het oplossen van spanningen op de regionale arbeidsmarkt door voor volwassenen in de regio een passend scholingsaanbod te realiseren.

Het persoonlijk voornaamwoord “we” op de visiekaarten verwijst naar een combinatie van de LLO-aanbieder en de mbo-school. De verdeling van wie wat doen gaat, komt in het hoofdstuk over organisatie aan bod.

Voor een individuele mbo-instelling is het belangrijk om bij het bepalen van de visie ook de zaken mee te nemen die voor die school uniek zijn, zoals: de regionale trends, de reeds bestaande koers van de school (zoals vastgelegd in zijn visie, missie, strategie, kwaliteitsagenda) en de actuele en concrete situatie van de school. Als hulpmiddel om de eigen situatie van de mbo-instelling te schetsen, hebben we een invulkaart gemaakt. Deze is te vinden op pagina 80-81).



Wat is
de visie van de
LLO-aanbieder?

Scholing

De LLO-aanbieder biedt functiegerichte scholing zowel regionaal als landelijk aan

- We bieden in de regio een breed basisaanbod dat inhoudelijk is afgestemd op behoeftes in de regio.
- We bieden landelijk een beperkt aantal ontwikkeltrajecten op specialistische vakgebieden aan.

De LLO-aanbieder heeft inhoudelijk een vast aanbod en breidt dit op verzoek of op eigen initiatief uit

- We ontwikkelen op verzoek van zakelijke klanten scholingstrajecten op nieuwe inhoudelijke gebieden.
- Vanuit maatschappelijk belang ontwikkelen we zelf, met klanten, scholing op nieuwe gebieden.

De LLO-aanbieder biedt ontwikkeltrajecten op meerdere niveaus en met waarde op de arbeidsmarkt

- We bieden scholingstrajecten op vo-, mbo- en ad-niveau (*associate degree*).
- We bieden zoveel mogelijk scholing met (nieuw) civiel effect zoals door een diploma of certificaat.

De LLO-aanbieder biedt zakelijke klanten keuzes ten aanzien van de scholing zoals:

- De duur van scholing: een dagdeel of meerdere jaren en alles wat daartussen ligt.
- De locatie van scholing: op het bedrijf, op school of elders.
- Het tijdstip van scholing: overdag of 's avonds.
- De dagen dat scholing plaatsvindt: door de week en/of in het weekend.
- De aard van de te gebruiken leermiddelen: digitaal, op papier of een mix.
- De manier van kennisoverdracht: van persoon tot persoon, online of een mix (*blended learning*).
- De afrondingspapieren: diploma, certificaat of bewijs van deelname.
- De aard van onderwijs: leren in de klas, op het werk of een mengvorm hiervan.
- Evc: wel of geen evc-validering (eventueel voorafgaand aan de scholing).
- De mix van gezamenlijke scholing en individuele begeleiding op de werkvloer.
- De mate waarin zakelijke klanten zelf een deel van de scholing uitvoeren.

Advies

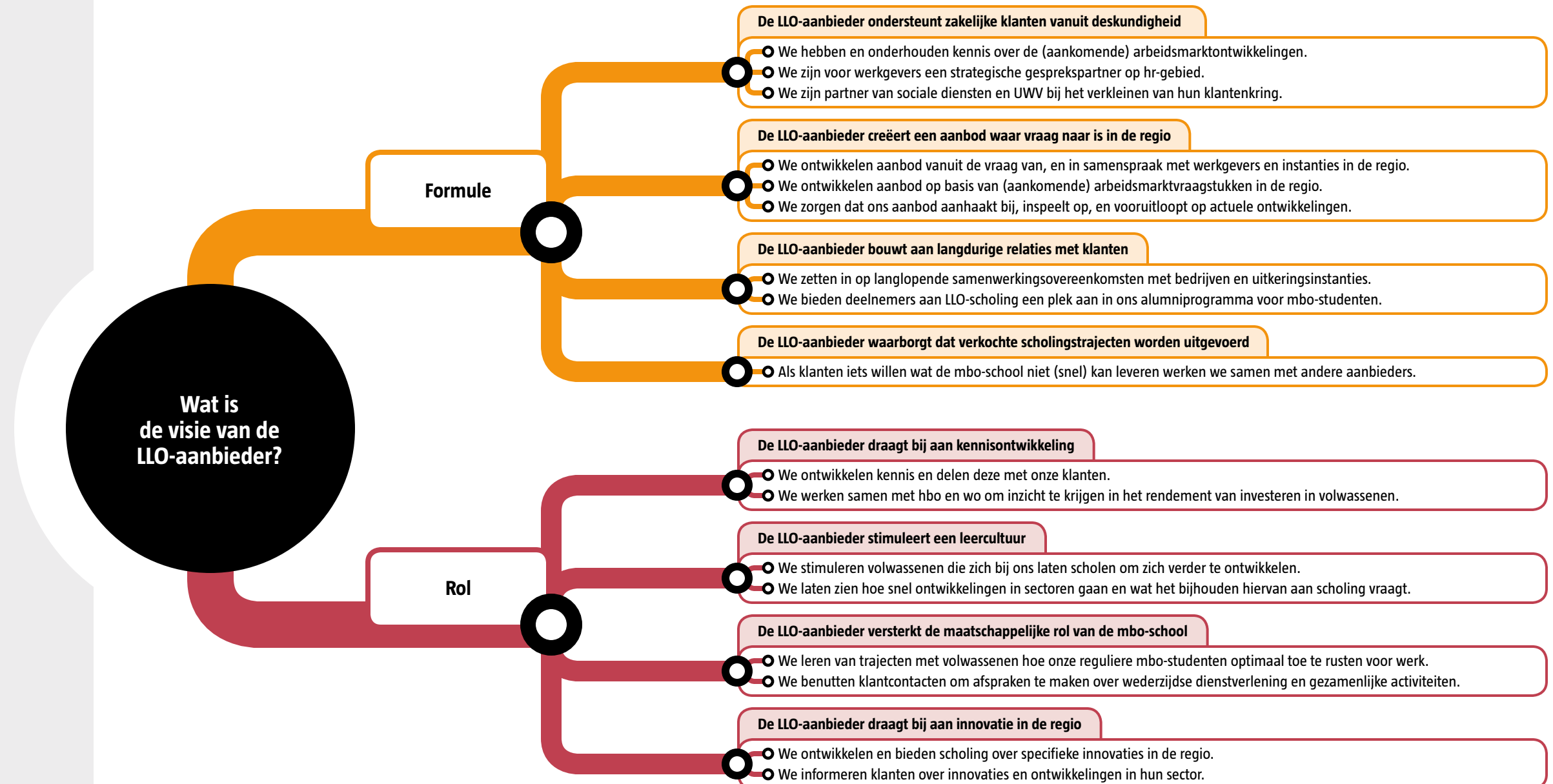
De LLO-aanbieder adviseert klanten over de te volgen scholing

- We adviseren werkgevers welke scholing en ontwikkeling hun organisatie strategische voordelen biedt.
- We adviseren over welke scholing voor wie effectief is om arbeidsmarktkansen in de regio te vergroten.
- We adviseren werkgevers en volwassenen over subsidiemogelijkheden rondom scholing.
- We adviseren volwassenen hoe ze via scholing hun baankans of baan zekerheid kunnen vergroten.
- We adviseren volwassenen wanneer ze elders verworven kennis kunnen laten waarderen.

Positie

LLO is een kernactiviteit van de mbo-school

- We nemen LLO op in de visie en ambities van de mbo-school en positioneren LLO daarmee als belangrijk.
- We zorgen dat het aanbod van de LLO-aanbieder aansluit bij de vraag naar LLO-scholing in de regio.
- We laten onze mbo-docenten werken voor de LLO-aanbieder.
- We organiseren kruisbestuiving tussen het aanbod van de LLO-aanbieder en het regulier onderwijs.
- We koersen op winst van de LLO-aanbieder om daarmee het reguliere en het LLO-onderwijs te innoveren.



Dienst-markt-formule-combinaties

De kaarten hiervoor laten zien wat de visie van de LLO-aanbieder is. De visie vormt de basis van het handelen van de LLO-aanbieder. Ze geeft richting bij allerlei beslissingen die genomen moeten worden, zoals de ambitie dat de LLO-aanbieder wil inzetten op langdurige samenwerkingsovereenkomsten of dat het scholingsaanbod een verband moet hebben met actuele ontwikkelingen.

Uit de visie valt te destilleren wat de ‘dienst-markt-formulecombinaties’ zijn waarmee de LLO-aanbieder de markt op gaat. Deze combinaties bevatten de kern van de dienstverlening van de LLO-aanbieder, maar betekent niet dat de LLO-aanbieder nooit iets anders zal doen. Er zijn drie dienst-markt- formulecombinaties.

Uitgelicht:

Modulaire opbouw onderwijs

De denktank verwacht geen grote omzet van particulieren en vindt het ook een uitdaging om trajecten voor individuele deelnemers efficiënt te organiseren. Een oplossing hiervoor is het ‘carrouselmodel’. Het carrouselmodel is een modulaire opbouw van onderwijs om trajecten voor individuele deelnemers efficiënt te organiseren.

De kenmerken zijn:

- Alle opleidingen van de mbo-school worden opgeknipt in examineerbare werkprocessen (‘blokken’).
- Deze blokken onderwijs worden in een vaste volgorde meerdere keren per jaar aangeboden.
- Deelnemers weten welke blokken ze moeten volgen en wanneer deze blokken worden aangeboden.
- Deelnemers volgen de blokken die ze nodig hebben, aansluitend bij regulier mbo-onderwijs of het LLO-onderwijs dat ze met een groep volgen.

1. Diensten voor werkgevers

Aan werkgevers biedt de LLO-aanbieder twee diensten die gezamenlijk of los kunnen worden afgenomen: advies over scholing van werknemers en scholingstrajecten voor werknemers (inclusief evc).

Het advies over wat geschikte scholing is, biedt de LLO-aanbieder op basis van screening van personeel en hij doet dit vanuit deskundigheid over arbeidsmarkt, sectoren en scholing.

De scholingstrajecten voor groepen werknemers ontwerpt de LLO-aanbieder in overleg met de werkgever op maat. We zagen op pagina 34-35 dat werkgevers hier veel in kunnen kiezen, zoals bijvoorbeeld tijdstip en locatie van de scholing, manier van kennisoverdracht en tot welke afrondingspapieren (certificaat, diploma) de scholing leidt.

Ten slotte zal de LLO-aanbieder werkgevers bijstaan bij dingen waar de LLO-aanbieder op grond van zijn kennis en netwerk hulp kan bieden. Voorbeelden zijn: werkgevers informeren over financieringsmogelijkheden, werkgevers die werknemers zoeken met geschikte kandidaten in contact brengen of werkgevers adviseren over de inrichting van werkprocessen.

De werkgevers betalen de LLO-aanbieder voor de diensten, waar het scholing betreft betalen werkgevers voor het niet-publiek bekostigde deel.

2. Diensten voor uitkeringsinstanties

De tweede doelgroep waar de LLO-aanbieder zich actief op richt is uitkeringsinstanties: UWV en gemeenten. Deze groep vraagt een andere marktbenadering dan de werkgevers en is daarom als aparte groep benoemd. De dienstverlening is vergelijkbaar: ook aan uitkeringsinstanties biedt de LLO-aanbieder advies over scholing en scholingstrajecten. Maar diegenen die het betreft zijn in dit geval geen werknemers maar uitkeringsgerechtigden en inburgeraars.

Het advies over wat geschikte scholing is, biedt de LLO-aanbieder op basis van screening van de te scholen groep uitkeringsgerechtigden en/of inburgeraars. Dit doet hij vanuit deskundigheid over arbeidsmarkt, sectoren en scholing. Zo heeft de LLO-aanbieder – die als een spin in het regionale web zit – kennis over welke scholing mensen een kans geeft op de arbeidsmarkt. Hiermee kan hij uitkeringsinstanties adviseren hoe ze mensen aan het werk kunnen krijgen.

De scholingstrajecten voor groepen uitkeringsgerechtigden/inburgeraars ontwerpt de LLO-aanbieder op maat, in overleg met de uitkeringsinstanties. Net als bij werkgevers hebben uitkeringsinstanties behoorlijk wat te kiezen (zie pagina 34-35).

De uitkeringsinstanties kunnen de diensten advies en scholing los of gecombineerd afnemen. Ze betalen de LLO-aanbieder voor de diensten. Waar het scholing betreft betalen ze voor het niet-publiek bekostigde deel.

3. Dienst voor particulieren

De derde doelgroep waar de LLO-aanbieder zich op richt bestaat uit particulieren die zich willen scholen. Dit zijn dus mensen die niet vanuit een werkgever of uitkeringsinstantie maar uit zichzelf tot scholing besluiten om bij te blijven binnen hun huidige werk (zoals zzp'ers) of om toe te werken naar een ander baan.

De LLO-aanbieder heeft voor deze groep één dienst: scholingstrajecten, die hij met zoveel mogelijk civiel effect wil aanbieden. Advies over scholing kan een particulier dus niet bij de LLO-aanbieder halen.

De LLO-aanbieder biedt particulieren online een overzicht van de te volgen scholing. Dit bestaat uit een vast basisaanbod. Voor particulieren ontwerpt de LLO-aanbieder geen maatwerktrajecten, de volumes zijn te klein om dat rendabel te doen. Binnen het basisaanbod kunnen particulieren eigen keuzes maken, zoals bijvoorbeeld over de mate van persoonlijke begeleiding.

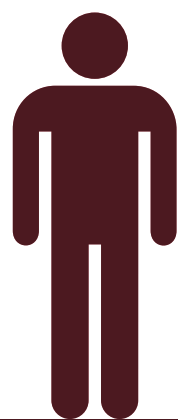
Voor zover het niet-bekostigde scholing betreft betalen particulieren voor de scholing.

Planmatige aanpak voor bereiken doel

Nu de strategie van de LLO-aanbieder helder is, kan de realisatie ervan in de tijd worden uitgezet. Hiernaast staat een voorbeeld van een planmatige aanpak om naar de gewenste situatie te komen. We werken aan de hand van vier vragen enkele doelen uit die passen bij de LLO-aanbieder in dit boek. Door een tijdpad voor meetbare doelen neer te zetten kan de LLO-aanbieder bepalen op welk moment bepaalde activiteiten nodig zijn om de beoogde resultaten tijdig te bereiken. Mbo-instellingen en LLO-aanbieders kunnen aan de hand van dit schema zelf een tijdpad uitzetten voor de strategische doelen die zij nastreven. Op pagina 80-81 is een invulschema te vinden.

Hoe ziet een planmatige aanpak eruit om een strategisch doel te bereiken?

	Voorbeeld 1 Verbeteren werking arbeidsmarkt	Voorbeeld 2 Actueel en innovatief onderwijs	Voorbeeld 3 LLO als kernactiviteit	Voorbeeld 4 Bekendheid van onze LLO-activiteiten
Wat is ons strategisch doel voor over vijf jaar?	De regionale arbeidsmarkt werkt beter doordat meer volwassenen zich bij ons scholen.	Door wisselwerking met LLO is ons reguliere onderwijs actueel en innovatief.	LLO is een kernactiviteit van de mbo-school: we ontwikkelen en voeren LLO zelf uit, de LLO-omzet maakt een relevant deel uit van onze totale omzet en medewerkers voelen zich erbij betrokken.	In onze regio zijn onze LLO-activiteiten wijd en zijd bekend.
Waar kijken we naar om te beoordelen of ons doel dichterbij komt?	We kijken naar het aantal volwassenen dat LLO-trajecten bij ons volgt.	- We kijken naar de onderwijs-innovaties die vanuit LLO in het reguliere onderwijs terecht komen. - We kijken naar de kwaliteitsverbetering die LLO oplevert voor het hele onderwijsaanbod.	- We kijken naar de LLO-omzet in procenten van de totale onderwijsomzet. - We kijken naar het aantal door ons ontwikkelde trajecten voor volwassenen die willen bij-, op- of omscholen. - We kijken naar het percentage LLO-trainingsuren dat wordt verzorgd door onze eigen mbo-docenten.	We kijken naar onze naamsbekendheid in de regio bij verschillende doelgroepen.
Hoe formuleren we ons doel operationeel?	Vijf jaar vanaf nu is het aantal volwassen dat beroepsgerichte scholing bij ons volgt toegenomen met 50 procent.	Vijf jaar vanaf nu is ons regulier onderwijs beter, rijker, actueler en innovatiever.	Vijf jaar vanaf nu is de LLO-omzet minimaal 30 procent van de totale onderwijsomzet.	- Vijf jaar vanaf nu kent 80 procent van de mbo-opgeleiden in onze regio onze naam en activiteiten. - Vijf jaar vanaf nu kent 80 procent van alle werkgevers met werknemers op mbo-niveau onze naam en activiteiten. - Vijf jaar vanaf nu kent 80 procent van alle professionals in de sociale zekerheid onze naam en activiteiten.
Welke mijlpalen horen bij dit operationele doel?	- Jaarlijkse tussendoelen voor het aantal volwassenen dat LLO-trajecten volgt. - Meetbare afname van het aantal lastig te vervullen vacatures in de regio. - Dalende werkloosheid in de regio.	- Jaarlijkse tussendoelen ten aanzien van aantal onderwijs-innovaties vanuit LLO naar het regulier onderwijs. - Tevredenheidsscores van leerbedrijven en van bedrijven waar onze alumni werken. - Scores op tevredenheid van studenten over het onderwijs.	- Jaarlijkse tussendoelen voor het omzetaandeel LLO. - Jaarlijkse tussendoelen ten aanzien van het aantal ontwikkelde en afgenomen trajecten. - Jaarlijkse tussendoelen ten aanzien van het percentage van de trainingsuren dat door mbo-docenten wordt gegeven.	Jaarlijkse doelen ten aanzien van het percentage werkgevers, professionals in de sociale zekerheid en mbo-opgeleiden dat onze naam en LLO-activiteiten kent.



Hoofdstuk 2 Cultuur

Nu de strategie van de LLO-aanbieder helder is, bekijken we het volgende element uit het denkmodel: cultuur. Met cultuur bedoelen we de manier waarop mensen, zoals studenten, cursisten, collega's of bedrijven, met elkaar omgaan. In het organisatiemodel dat we hanteren is het belangrijk dat cultuur ondersteunend is aan de strategie van de organisatie.

De denktank maakt de strategische keuze LLO als kernactiviteit van de mbo-school te positioneren. Dit betekent dat (in meer of mindere mate) alle medewerkers van de school direct of indirect met LLO te maken krijgen. Het bieden van LLO vraagt een andersoortige, meer zakelijke instelling van de organisatie. Dit betekent dat de keuze voor LLO als kernactiviteit ook van alle medewerkers een meer zakelijke houding vergt. Van hen wordt verwacht dat zij in toenemende mate 'denken als een bedrijf', onder meer omdat bij LLO de concurrentie steviger is dan in het reguliere onderwijs en omdat het functioneren van mensen direct gevolgen heeft voor de omzet.

De ideeën van de denktank over de cultuur die past bij een mbo-instelling die LLO als kernactiviteit definieert, staan op de cultuurkaart op de volgende pagina. Op deze kaart zijn de kernwaarden benoemd en de werkhoudingen die hierbij passen.

Wat kan een mbo-school die kiest voor LLO als kernactiviteit doen om naar een nieuwe, zakelijkere cultuur toe te bewegen? De denktank kwam met enkele suggesties om het belang van cultuur te agenderen:

- De gewenste cultuur met medewerkers expliciet maken en teams vragen periodiek te bekijken in hoeverre het lukt deze waar te maken;
- De ambities op gebied van LLO helder communiceren en het belang van de zakelijke cultuur hierbij aangeven.

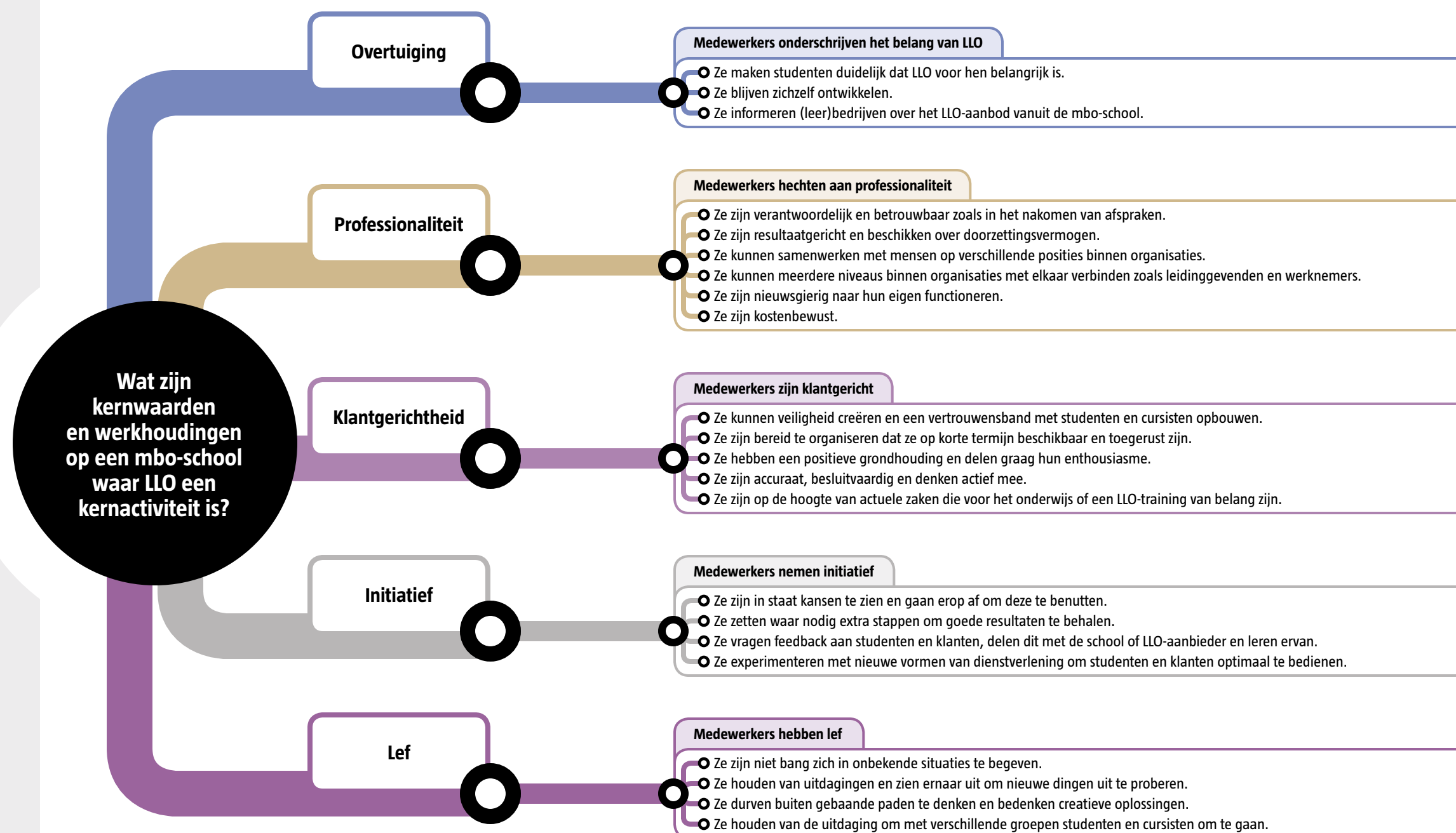
Suggestie van de denktank om mensen die (nog) weinig affiniteit met LLO hebben mee te krijgen zijn:

- Docenten ruimte bieden om op hun vakgebied samen met werkgevers onderwijs voor hun personeel te ontwikkelen;
- Docenten via meeloopstages vertrouwd maken met LLO-onderwijs aan volwassenen;
- Tussen teams een wedstrijd organiseren over innovaties in het LLO-aanbod;
- Medewerkers uitnodigen om mee te denken over het LLO-marktbewerkingsplan;
- Teams uitnodigen om voorstellen te doen voor LLO-aanbod op hun vakgebied;
- Alumni het recht geven om binnen vijf jaar na hun afstuderen een LLO-module te volgen;
- Bij werving van nieuwe medewerkers selecteren op affiniteit met LLO, zodat teams hierin versterkt worden.

De gewenste cultuur als LLO een kernactiviteit is

De kaart hiernaast beschrijft de gewenste cultuur van de medewerkers van een mbo-school waar LLO een kernactiviteit is. Deze cultuur geldt dan uiteraard ook voor mensen die bij of voor de LLO-aanbieder werken. We beschrijven de cultuur in vier kernwaarden en bijbehorende werkhoudingen. Werkhoudingen beschrijven de (innerlijke) houding van medewerkers. Deze komen tot uiting in concreet gedrag. Het zijn dus geen gedragsregels die bepaald gedrag voorschrijven, maar meer innerlijke, aanleerbare houdingen die gewenst zijn omdat er bepaald gewenst gedrag uit voortkomt.

Met het uitschrijven van de gewenste cultuur ontstaat een ankerpunt voor de houding en daarmee voor het gedrag van medewerkers. De op de kaart beschreven kwaliteiten zijn voor alle medewerkers in het mbo van belang. Door de andersoortige concurrentie op de markt van LLO zijn ze voor medewerkers die zich met LLO bezig houden net iets urgenter dan voor medewerkers die (alleen) regulier onderwijs geven.



Hoofdstuk 3 Organisatie

In hoofdstuk 1 heeft de mbo-school de strategie van de LLO-aanbieder geformuleerd, in hoofdstuk 2 is de gewenste cultuur benoemd. Hiermee is antwoord gegeven op de vraag: wat wil de school met de LLO-aanbieder bereiken en welke cultuur past hierbij? In dit derde hoofdstuk is de kernvraag: ‘Hoe organiseert de mbo-instelling datgene wat ze wil bereiken?’

Dit hoofdstuk adresseert vier soorten vragen over de organisatie.

- Ten eerste: de organisatiestructuur. Hoe wil de mbo-instelling de LLO-aanbieder in praktische zin organiseren? Als onderdeel van de mbo-school of apart? En hoe dan? We brengen vier opties in beeld en benoemen de voor- en nadelen bij elk van deze opties.
- Ten tweede: de kernprocessen van de LLO-aanbieder. Welke kernprocessen moeten worden uitgevoerd om de strategie te kunnen realiseren, en hoe verlopen die?
- Ten derde: contractafspraken. Bij de visie (zie pagina 58-59) heeft de denktank bepaald dat de mbo-school de scholing uitvoert en dat de LLO-aanbieder de scholing verkoopt en organiseert. Dit betekent nauwe samenwerking, die om heldere afspraken vraagt. Hierom geven we vanaf pagina 58-59 antwoord op de vraag welke afspraken mbo-instelling en LLO-aanbieder met elkaar maken.
- De vierde soort vragen gaat over financiën. Dit hoofdstuk sluit af met drie kaarten over de financiën: één met uitgangspunten voor het financieel beleid van de LLO-aanbieder en twee kaarten met berekeningsmodellen.

De thema's besturing en governance van de LLO-aanbieder laten we in dit boek buiten beschouwing. Voor de inrichting hiervan zijn veel mogelijkheden en een keuze hierin hangt sterk af van de situatie van de individuele mbo-instelling.

Opties voor organisatiestructuur

De kaarten schetsen vier opties voor het organiseren van de LLO-aanbieder in praktische zin. We beschrijven de optie en op hoofdlijnen de voor- en nadelen ervan (in vergelijking tot de andere opties). Mengvormen zijn denkbaar. Zo kiest mboRijnland voor 'Centraal', maar heeft het centrale team wel voor elke sector een aparte accountmanager.

Het is afhankelijk van de situatie van een mbo-school of een optie realiseerbaar is. De optie 'Lokaal' is bijvoorbeeld alleen mogelijk als de mbo-instelling meerdere locaties heeft.

Een kwestie die nauw samenhangt met de keuze voor een optie is de vraag hoe de mbo-instelling en LLO-aanbieder de financiën gaan organiseren. Publiek en privaat geld moeten immers gescheiden zijn. De vier opties hebben elk zo hun eigen mogelijkheden.

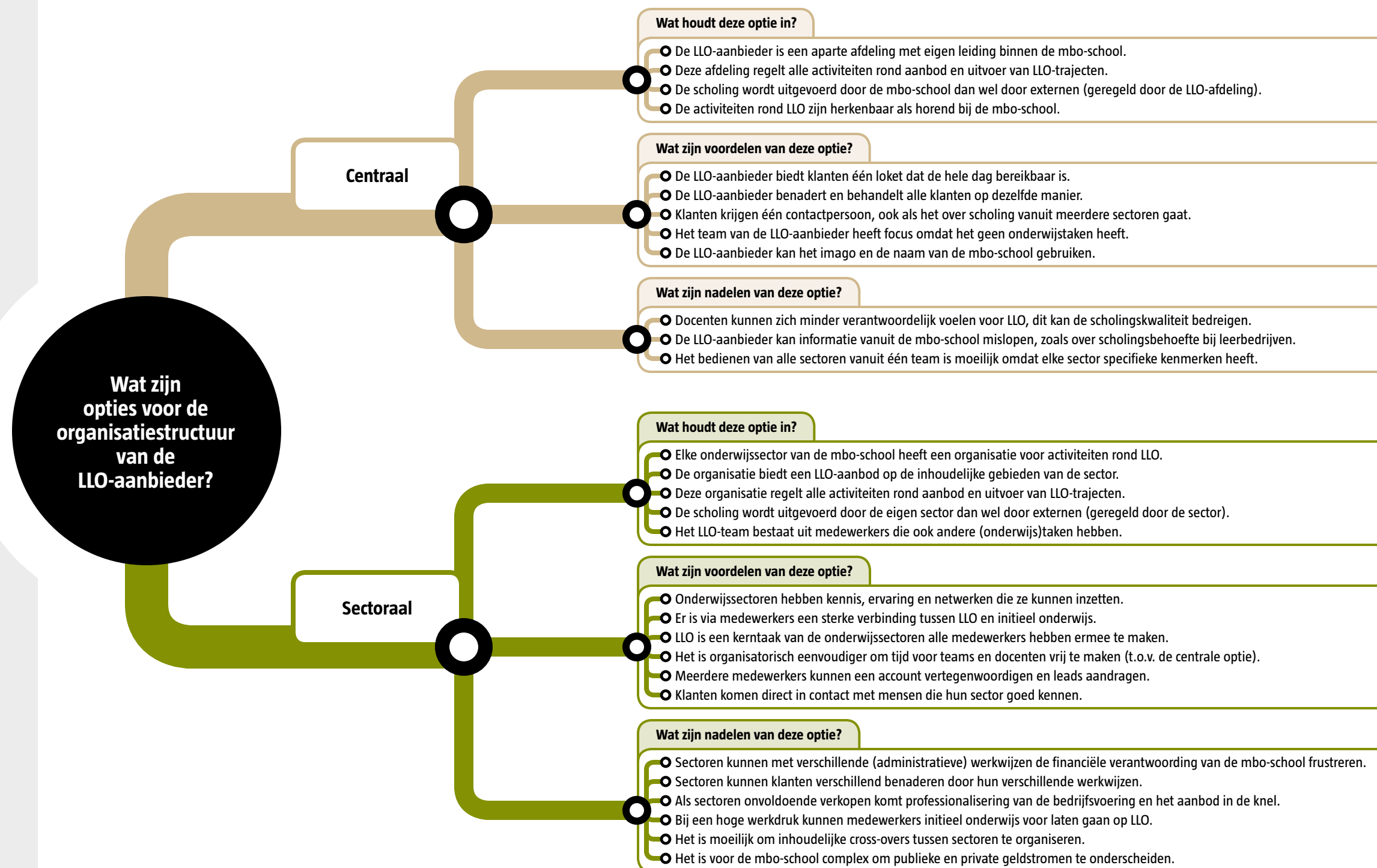
Centraal: een aparte kostenplaats binnen de financiële administratie van de mbo-instelling;

Sectoraal: een aparte kostenplaats binnen de financiële administratie van de sector;

Lokaal: een aparte kostenplaats binnen de financiële administratie van de locatie.

Op afstand: een aparte rechtspersoon zoals een bv of stichting.

Voor de LLO-aanbieder die we in dit boek aan het uitwerken zijn, kiest de denktank voor een organisatie op afstand. De denktank is niet ingegaan op de vraag wat voor rechtspersoonlijkheid (zoals bv of stichting) deze organisatie op afstand zou moeten hebben.



Wat zijn opties voor de organisatiestructuur van de LLO-aanbieder?

Lokaal

Wat houdt deze optie in?

- Elke locatie van een mbo-school heeft een eigen organisatie voor activiteiten rond LLO.
- Deze organisatie regelt alle activiteiten rond aanbod en uitvoer van LLO-trajecten.
- De organisatie biedt aanbod op de inhoudelijke gebieden waarop ze initieel onderwijs biedt.
- De scholing wordt uitgevoerd door de eigen locatie of door externen (geregeld door de locatie).
- Het LLO-team bestaat uit medewerkers die ook andere (onderwijs)taken hebben.

Wat zijn voordelen van deze optie?

- Locaties hebben kennis, ervaring en netwerken in en over hun omgeving die ze kunnen inzetten.
- Er is via medewerkers een sterke verbinding tussen LLO en initieel onderwijs.
- LLO is een kerntaak van de locaties; alle medewerkers hebben ermee te maken.
- Het is organisatorisch eenvoudiger om tijd voor teams en docenten vrij te maken (ten opzichte van de centrale optie).
- Meerdere medewerkers kunnen een account vertegenwoordigen en leads aandrigen.
- Het is relatief eenvoudig om inhoudelijke cross-overs tussen sectoren binnen de locatie te organiseren.

Wat zijn nadelen van deze optie?

- Locaties kunnen met verschillende (administratieve) werkwijzen de financiële verantwoording van de mbo-school frustreren.
- Locaties kunnen klanten verschillend benaderen door hun verschillende werkwijzen.
- Als locaties onvoldoende verkopen komt professionalisering van de bedrijfsvoering en het aanbod in de knel.
- Bij een hoge werkdruk kunnen medewerkers initieel onderwijs voor laten gaan op LLO.
- Het is voor de mbo-school complex om publieke en private geldstromen te onderscheiden.

Op afstand

Wat houdt deze optie in?

- De LLO-aanbieder wordt als aparte entiteit met rechtspersoonlijkheid los van de mbo-school georganiseerd.
- De LLO-aanbieder regelt alle activiteiten rond aanbod en uitvoer van LLO-trajecten.
- De LLO-aanbieder regelt dat de scholing wordt uitgevoerd door de mbo-school of externen.
- De LLO-aanbieder legt de opdracht tot scholing vast in een contract met de mbo-school.

Wat zijn voordelen van deze optie?

- De LLO-aanbieder biedt klanten één loket dat de hele dag bereikbaar is.
- De LLO-aanbieder benadert en behandelt alle klanten op dezelfde manier.
- Klanten van de LLO-aanbieder hebben een vaste contactpersoon: de accountmanager.
- De LLO-aanbieder kan een eigen commerciële cultuur hebben en onderhouden.
- De LLO-aanbieder kan een eigen naam en eigen identiteit hebben, los van de mbo-school.
- De LLO-aanbieder is flexibel, bijv. over urenverdeling van docenten, want niet gebonden aan de onderwijs-cao.
- De LLO-aanbieder kan met een eigen ict-systeem werken dat niet hoeft te voldoen aan de eisen van de mbo-school.

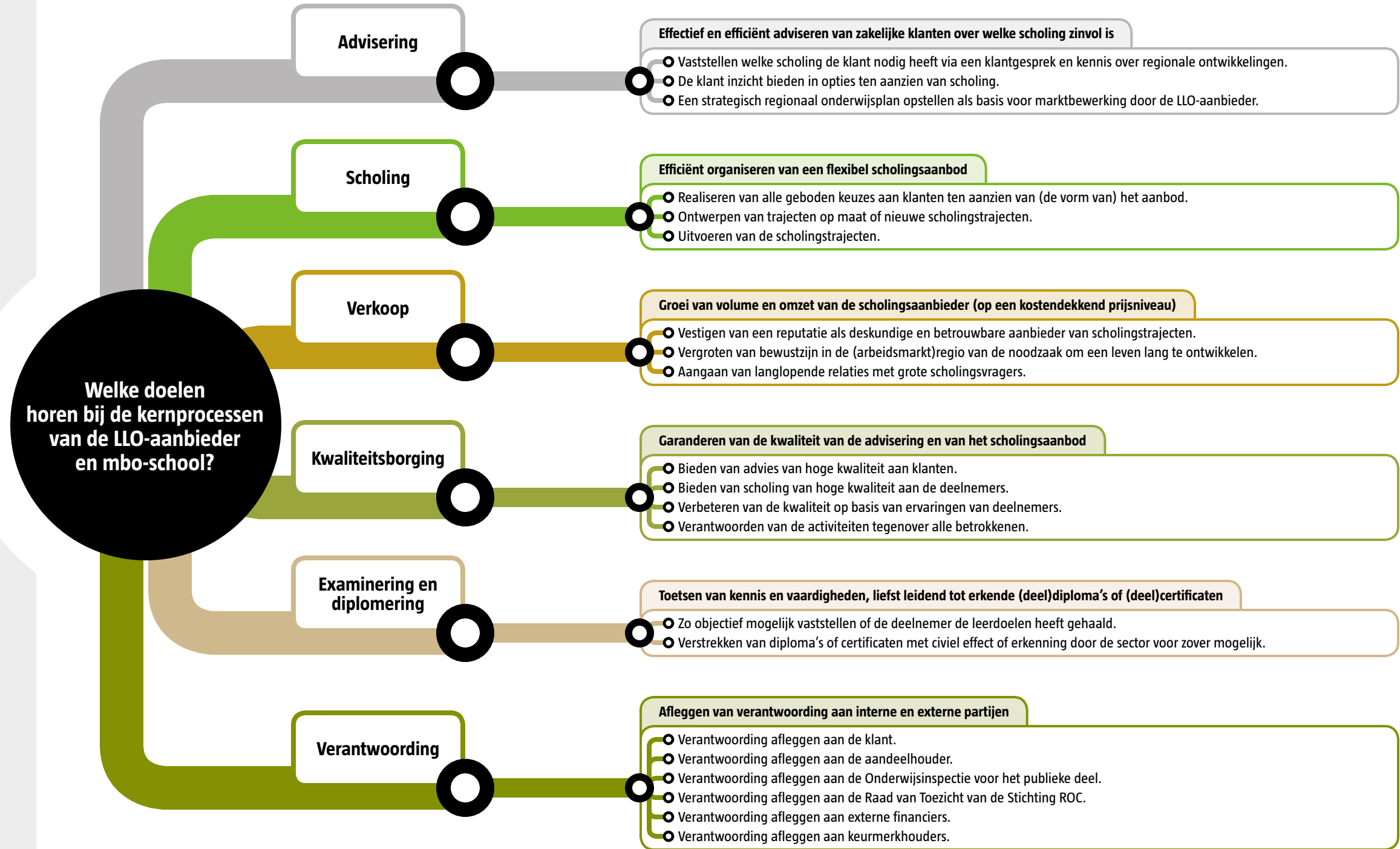
Wat zijn nadelen van deze optie?

- De LLO-aanbieder heeft geen vanzelfsprekende binding met het initiële onderwijs.
- Docenten kunnen zich minder verantwoordelijk voelen voor LLO, dit kan de scholingskwaliteit bedreigen.
- Zowel de LLO-aanbieder als de mbo-school kan reputatieschade lijden als er misstanden bij de ander zijn.
- Commerciële druk op de LLO-aanbieder kan leiden tot lage onderwijskwaliteit en weinig innovatie.
- Goede mbo-docenten zijn belangrijk voor het succes van de LLO-aanbieder, deze zijn niet altijd beschikbaar.
- Het bedienen van alle sectoren vanuit één team is moeilijk omdat elke sector specifieke kenmerken heeft.
- De LLO-aanbieder kan informatie vanuit de mbo-school mislopen, zoals over scholingsbehoefte bij leerbedrijven.

Kernprocessen om strategie te realiseren

Om de strategie te realiseren moeten er diverse processen worden uitgevoerd door de LLO-aanbieder en de mbo-school. Dat zijn processen die te maken hebben met de diensten advies en onderwijs (inclusief examinering en diplomering), en ondersteunende processen zoals de kwaliteitsborging, administratie, marketing, communicatie en verantwoording. Op deze kaart beschrijven we de belangrijkste kernprocessen. Hiermee bedoelen we: de onderdelen van het primaire proces zonder welke de strategie uit het eerste hoofdstuk niet kan worden uitgevoerd. Als een mbo-school andere strategische keuzes maakt (bijvoorbeeld dat de LLO-aanbieder ook dienstverlening op het gebied van strategische personeelsplanning verleent) dan horen daar andere kernprocessen bij. Om de kernprocessen goed te laten verlopen zijn ondersteunende processen nodig, zoals marketingprocessen, hr-processen, administratieprocessen en ict-processen. Deze laten we hier buiten beschouwing.

Het is belangrijk dat elk van de kernprocessen ondubbelzinnig is belegd bij een verantwoordelijke binnen de LLO-aanbieder en/of binnen de mbo-instelling.

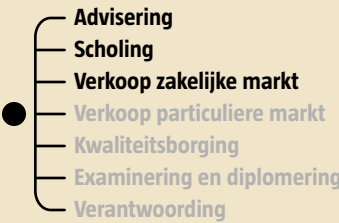


Stappen om kernprocessen uit te voeren

De kaart hiernaast laat in detail zien hoe de hiervoor genoemde kernprocessen kunnen worden uitgevoerd. Alle beschrijvingen van de processen volgen het stramien van de zogenoemde ‘kwaliteitscirkel’, gericht op voortdurende verbetering van processen. De kwaliteitscirkel bestaat uit de fases ‘*plan, do, check, act*’, oftewel plannen, uitvoeren, evalueren, aanpassen.

Bij de beschrijving van de processen gaven we al aan dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering helder bij iemand moet worden belegd. Wie de processen uitvoert, en of dat vanuit de mbo-school ofwel de LLO-aanbieder ofwel gezamenlijk zal worden gedaan, is een kwestie van overleg. Bij sommige processen is dit overigens heel duidelijk. Zo ligt het uitvoeren van de scholing op het bord van de mbo-instelling.

De kernprocessen zijn met elkaar verbonden. Daarom verwijzen we in de beschrijving van de afzonderlijke processen naar het aansluitingspunt met andere processen.



Via welke stappen worden de kernprocessen uitgevoerd?

	Plannen	Uitvoeren	Evalueren	Aanpassen
Advisering	• Vergaren en onderhouden van kennis over de (regionale) arbeidsmarkt. • Identificeren van kansrijke zakelijke klanten met adviesbehoefte.	• Samen met de klanten identificeren en aanscherpen van hun adviesvragen. • Op basis van eigen expertise adviseren over scholingstrajecten. <i>Hier start de verkoop van scholing aan de zakelijke markt.</i>	• Samen met de klant evalueren van het advies.	• Adviseren op basis van evaluaties aanpassen.
Scholing	• Formuleren van het reguliere en gespecialiseerde scholingsaanbod. • Organiseren van menskracht, technologie en faciliteiten ten behoeve van het onderwijsproces. • Organiseren van de mogelijkheid om maatwerktrajecten te ontwerpen.	• De intake van deelnemers uitvoeren. • Indien afgesproken: elders verworven competenties (evc) certificeren. • Leveren van de afgesproken scholingsdiensten conform de keuzes van de deelnemers. • Indien afgesproken: het afsluiten van de scholingsdienst met een toets of examen. <i>Zie examinering en diplomering.</i>	• Evalueren van het onderwijs door deelnemers, docenten en klanten.	• Aanpassen van het initiële cursusaanbod op basis van de (toets)scores en evaluaties. • Aanpassen van de mensen, technologie en faciliteiten op basis van de evaluaties.
Verkoop zakelijke markt	• Formuleren van kwantitatieve volume- en omzetdoelstellingen voor periode 1. • Vaststellen van het (initiële) scholingsaanbod voor de zakelijke markt. • Identificeren van kansrijke zakelijke klanten en marktsegmenten.	• Benaderen van de gekozen potentiële klanten. • Samen met de klanten formuleren van de advies-en/of scholingsvraag. • Geven van advies over de te volgen scholing. • Vastleggen van afspraken over de scholing met de klanten. <i>Hier start de uitvoering van de scholing.</i>	• Tussentijds evalueren met klanten tijdens de uitvoering, en eventuele problemen snel oplossen. • Na afloop van de scholing met klanten evalueren, ook op basis van tevredenheid van deelnemers. • Tevreden klanten vragen om ‘actieve referent’ te zijn en de LLO-aanbieder aan te bevelen bij anderen.	• Op basis van de ervaring in periode 1 het scholingsaanbod aanpassen. • Op basis van ervaring uitbreiden of aanpassen van de eigen expertise. • Op basis van de ervaring in periode 1 de volume- en omzetdoelstellingen voor periode 2 formuleren.

Stappen om kernprocessen uit te voeren

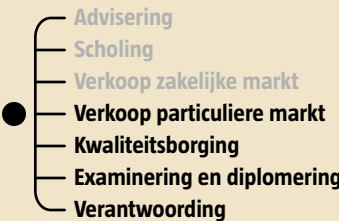
Bij de beschrijving van het verkoopproces maken we onderscheid tussen twee soorten markten: de zakelijke markt en de particuliere markt. Bij de zakelijk markt is de klant een werkgever of uitkeringsinstantie die met een zeker volume scholingsdiensten inkoopt voor werknemers, uitkerings-gerechtigden of bijvoorbeeld een opleidings- en ontwikkelingsfonds (O&O-fonds).

Op de particuliere markt koopt een individu zelf een cursus, al dan niet betaald door zijn werkgever of uitkeringsinstantie.

In het verkoopproces op de zakelijke markt zorgt de LLO-aanbieder ervoor dat de twee kerndiensten zoals genoemd bij de dienst-markt-formulecombinaties worden verkocht: advies en scholing.

Het verkoopproces voor de particuliere markt kent een ander verloop. De reden hierachter is dat het op de zakelijke markt gaat om ‘bulkverkoop’ met een omzetniveau van tien- tot honderdduizenden euro’s, die relatief hoge verkoopkosten rechtvaardigt. Op de particuliere markt gaat het om relatief kleine bedragen per klant, honderden of duizenden euro’s. Dit vereist een andere verkoopmethode.

De denktank ziet de particuliere markt als een vrij moeilijke markt en verwacht die slechts een klein deel van de totale omzet van de LLO-aanbieder zal vormen.

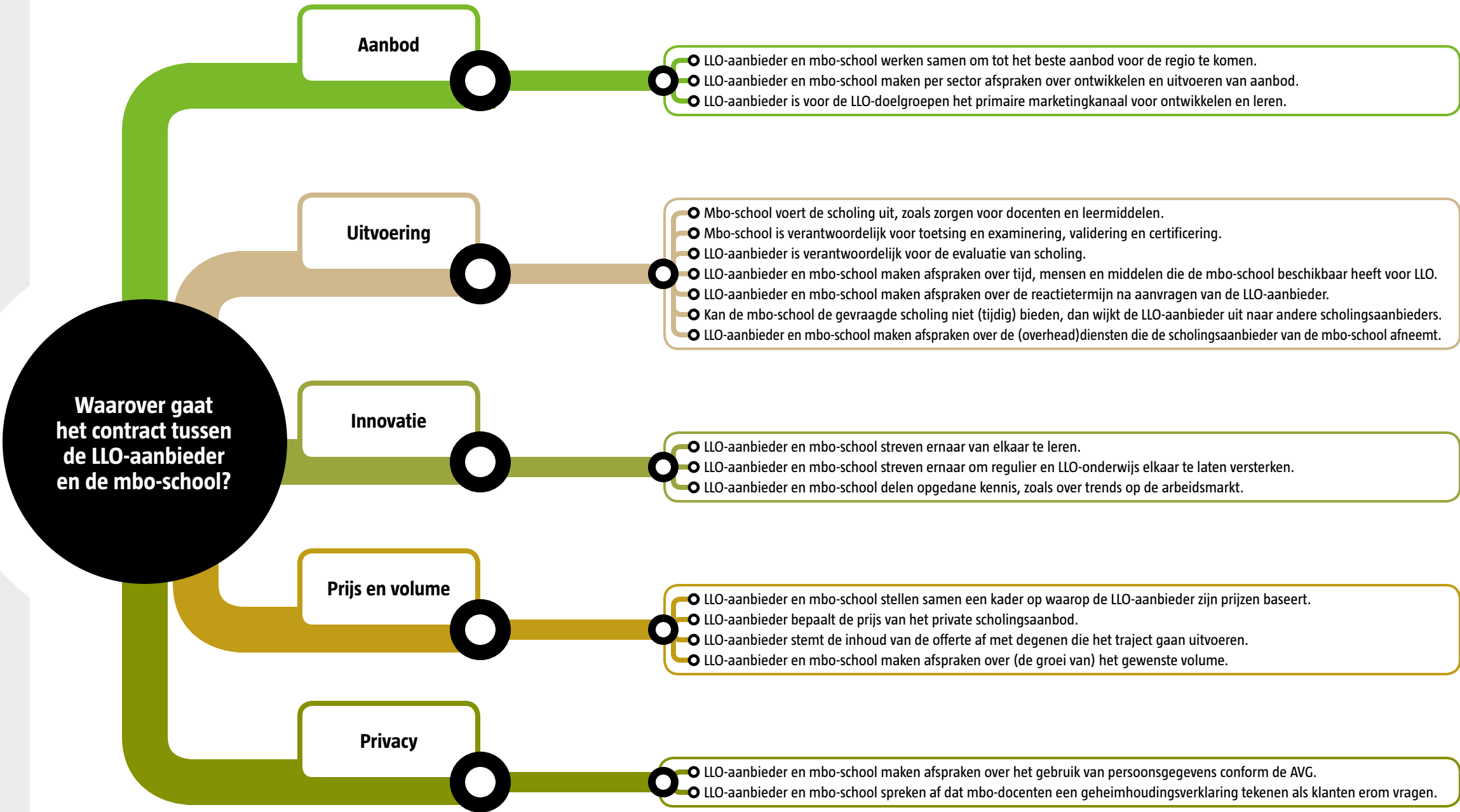


Via welke stappen worden de kernprocessen uitgevoerd?

	Plannen	Uitvoeren	Evalueren	Aanpassen
Verkoop particuliere markt	• Vaststellen van de vragen van doel-groepen in de particuliere markt. • Vaststellen van het basisaanbod scholing voor de particuliere markt. • Formuleren van kwantitatieve volume- en omzetdoelstellingen voor periode 1. • Formuleren van een markt-bewerkingsplan, online en offline, inclusief loyaliteitsprogramma.	• Onderhouden van de online informatie voor particuliere klanten. • Benaderen en werven van particuliere klanten en onderhouden alumninetwerk.	• Tussentijds en na afloop evalueren, ook op basis van de tevredenheid van deelnemers. • Deelnemers uitnodigen voor deelname aan het alumniprogramma.	• Op basis van de ervaring in periode 1 het scholingsaanbod voor particulieren aanpassen. • Op basis van de ervaring in periode 1 de volume- en omzetdoelstellingen voor periode 2 formuleren.
Kwaliteitsborging	• Opstellen van kwaliteitseisen voor de dienstverlening van de LLO-aanbieder. • Opstellen van kwaliteitseisen voor de uitvoering van scholing door de mbo-school (en andere aanbieders). • Definieren van gewenste scores door klanten en scholingsdeelnemers bij evaluaties.	• Klanten en scholingsdeelnemers na elk afgerond traject vragen een evaluatie in te vullen. • Controleren of de eigen kwaliteitseisen worden behaald.	• Evaluaties van klanten en scholingsdeelnemers bespreken. • Met klanten en deelnemers in gesprek gaan over hun beoordeling van de kwaliteit.	• Op basis van de evaluatiefase de dienstverlening aanpassen.
Examinering en diplomering	• Inzicht en overzicht verwerven over alle op de arbeidsmarkt erkende diploma's en certificaten. • Het zoveel mogelijk laten aansluiten van het scholingsaanbod bij erkende diploma's en certificaten. • Expliciteren van de leerdoelen, ook als de scholingseenheden niet tot een erkend certificaat leiden.	• Het examenproces beleggen waar dat nodig is (bij Crebo bij mbo-school, zonder Crebo bij LLO-aanbieder). • Afsluiten van alle scholings-eenheden met een (erkende) toets of examen. • Afvallers de kans bieden de scholing nogmaals te volgen en examen te doen ('diploma-garantie').	• Evalueren van het proces van examinering en de toetsresultaten.	• Aanpassen van het onderwijsproces om tot betere resultaten te komen.
Verantwoording	• Vaststellen aan wie en op welke manier de LLO-aanbieder verantwoording moet en wil afleggen. • Eventueel keurmerken aanvragen, zoals bijvoorbeeld dat van Cedeo of NRTO.	• Opstellen van rapportages die aantonen dat de LLO-aanbieder voldoet aan de criteria van het keurmerk. • Opstellen van rapportages om de voortgang te verantwoorden, zoals een jaarverslag.	• Vaststellen of de gekozen verantwoordingspartijen en verantwoordingssystematiek passend zijn.	• Aanpassen van de rapportages om tot betere verantwoording te komen.

Contract LLO-aanbieder en mbo-instelling

De denktank heeft wat betreft de praktische organisatie gekozen voor een LLO-aanbieder op afstand die een aparte rechtspersoon is. Er bestaan dan dus twee organisaties: de mbo-instelling en de LLO-aanbieder. Deze zullen nauw met elkaar samenwerken. Immers, de LLO-aanbieder verkoopt het scholingsadvies en de scholing, en de mbo-school voert deze uit. Om deze samenwerking goed te laten verlopen zijn op allerlei gebieden afspraken nodig die in een contract kunnen worden vastgelegd. De kaart hiernaast laat de hoofdlijnen van de inhoud van dit contract zien.



Uit de praktijk

Switchen tussen organisatiestructuur

We zagen op pagina 48-51 dat elke vorm van organisatiestructuur voor- en nadelen heeft. In de praktijk van Noorderpoort was dat aanleiding om het LLO anders te gaan organiseren. Noorderpoort had een centrale school voor contractonderwijs met contractmanagers vanuit de verschillende opleidingen. Hiermee werden het commerciële denken, de marketing en communicatie en de bereikbaarheid vergroot.

Een nadeel bleek dat de dagelijkse verbindingen tussen werkveld en scholen minder in zicht waren bij de contractmanagers. Ook de mogelijkheid om onderdelen van reguliere opleidingen middels *blended learning* flexibel voor LLO aan te bieden werd minder benut. Ten slotte bleek het nadelig voor de potentiële klanten: alumni die verder willen leren of werknemers in de sector, gaan voor het antwoord op hun leervraag naar de voor hen bekende school.

Bij Noorderpoort is nu per sector of school de directeur verantwoordelijk voor het aanbieden van LLO. Hierdoor is LLO iets wat op alle niveaus in de school als verantwoordelijkheid wordt gevoeld en in schoolbeleidsplannen is beschreven.

Financiën

We zagen in dit hoofdstuk over organisatie dat er vier opties zijn om de LLO-aanbieder te organiseren. De denktank heeft voor de LLO-aanbieder die in dit boek wordt uitgewerkt gekozen voor de optie 'Op afstand', waarbij de LLO-aanbieder een aparte entiteit is.

Bij de kernprocessen zagen we wat er moet worden georganiseerd om de strategie zoals geformuleerd in het eerste hoofdstuk te realiseren. Bij een LLO-aanbieder op afstand zal dit werk deels door de mbo-instelling en deels door de LLO-aanbieder moeten worden uitgevoerd. Op wie de processen precies uitvoert gaan we hier verder niet in. Tot slot zagen we de afspraken over de samenwerking die de mbo-instelling en de LLO-aanbieder met elkaar moeten maken.

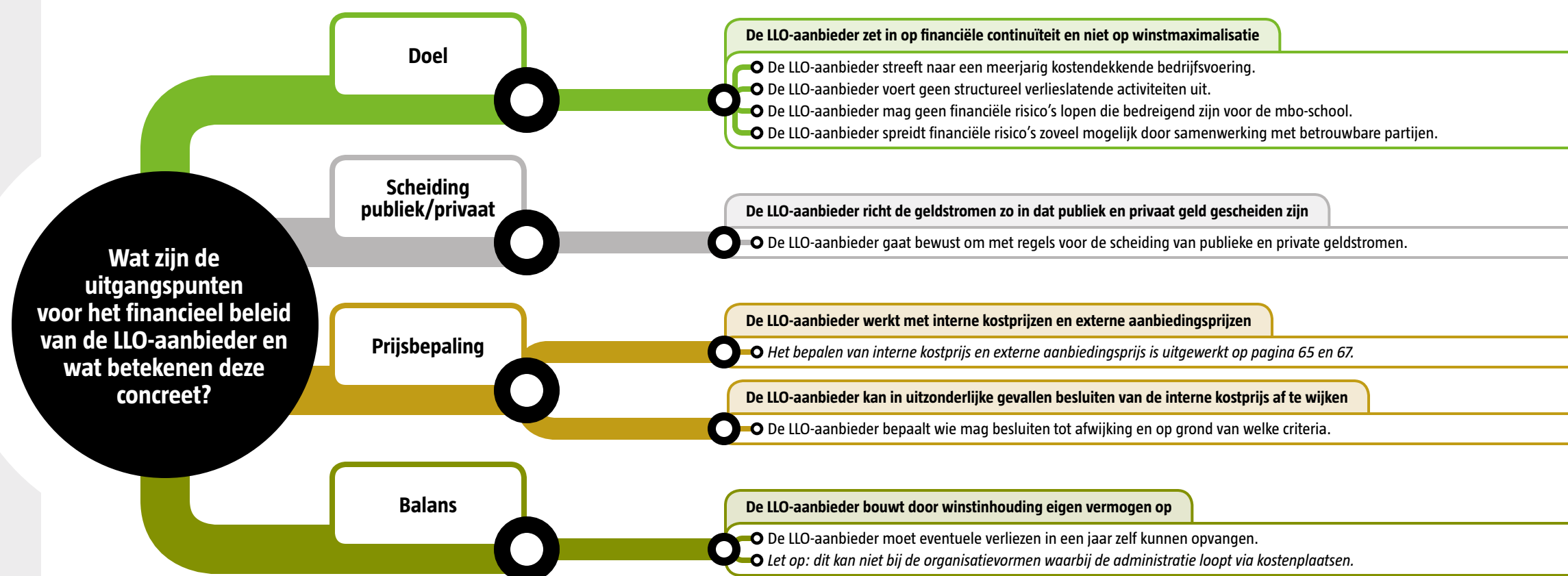
Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk volgen drie kaarten over de financiën van de LLO-aanbieder. Omdat dit boek gaat over het helder maken van de grote lijn ziet de denktank er geen meerwaarde in om hier een gedetailleerde winst- en verliesrekening te presenteren.

In plaats hiervan heeft de denktank zich gebogen over de (meer abstracte) uitgangspunten van financieel beleid die hij zinvol acht om te hanteren. De organisatievorm van de LLO-aanbieder (met name: is het een aparte organisatie of onderdeel van de mbo-instelling) heeft wel gevolgen voor de mogelijkheden van het financieel beleid. Een aparte organisatie kan eigen vermogen opbouwen (wat de denktank aanraadt om eventuele verliezen op te vangen). Dit kan niet als de administratie loopt via aparte kostenplaatsen.

Na de kaart met financiële uitgangspunten volgt een kaart over wat mee te nemen bij het berekenen van de interne kostprijs. Naast de interne kostprijs is natuurlijk de externe aanbiedingsprijs van belang. De laatste kaart in dit hoofdstuk over organisatie gaat over het bepalen van een aanbiedingsprijs.

Uitgangspunten financieel beleid

Wat voor financieel beleid de LLO-aanbieder voert, kan en wil de denktank niet voor-schrijven. De denktank heeft wel een aantal uitgangspunten geformuleerd voor een LLO-aanbieder. Deze uitgangspunten zijn (m.u.v. Balans) van toepassing op elke organisatiestructuur en voor elk dienstenpakket. Zo vindt de denktank het verstandig als het financieel beleid continuïteit als hoogste doel heeft, in plaats van bijvoorbeeld winstmaximalisatie. Dit betekent bijvoorbeeld dat de LLO-aanbieder geen structureel verlieslatende activiteiten mag uitvoeren en dat de activiteiten geen financiële risico's mogen opleveren die de mbo-school kunnen bedreigen. Een ander uitgangspunt is het gescheiden houden van publieke en private geldstromen. Dit uitgangspunt is terug te vinden in de wet en mag dus niet ontbreken.



Interne kostprijs bepalen

Uitgelicht:

Bijkomende kosten

Op de kaart zien we bij de variabele kosten de post 'bijkomende kosten'. Dit zijn kosten die voortkomen uit de band tussen de LLO-aanbieder en de mbo-school. Zolang deze band bestaat, is het onvermijdelijk dat er een licht diffuse waarde stroom ontstaat vanuit de mbo-school naar de LLO-aanbieder. Hiermee bedoelt de denktank activiteiten of faciliteiten van de mbo-school die het werk van de LLO-aanbieder op een of andere manier ten goede komen. De LLO-aanbieder moet hiervoor aan de mbo-school betalen om publiek en privaat geld gescheiden te houden.

Deze bijkomende kosten voor de LLO-aanbieder bestaan bijvoorbeeld uit:

- afschrijvingskosten van materiaal;
- relatiemanagement door directeuren en het CvB van de mbo-instelling;
- licentiekosten van ict, zoals Office;
- gebruik van de huisvesting van de mbo-instelling, inclusief servicekosten;
- scholingskosten en ziektekosten van personeel in dienst van de mbo-school;
- kosten voor offertes die niet tot een verkocht traject leiden;
- kosten voor het ontwikkelen/inkopen van examens.

Hoe kan de LLO-aanbieder zijn interne kostprijs bepalen?

Variabele kosten

- De kosten voor het ontwikkelen van aanbod op maat.
- De kosten voor de intake van deelnemers, zoals bepalen of ze aan de toegangseisen voldoen.
- De uren die de trainer maakt voor voorbereiding, uitvoering, begeleiding en nazorg van het traject.
- De kosten voor het lesmateriaal.
- De kosten voor het gebruik en onderhoud van machines.
- De kosten voor verbruikte materialen tijdens de les.
- De kosten voor huisvesting en catering van het scholingstraject.
- De kosten voor examinering en certificering/diplomerings.
- De kosten voor reis en verblijf van de trainer.
- De vergoeding voor 'bijkomende kosten' per verkocht traject.

Vaste kosten

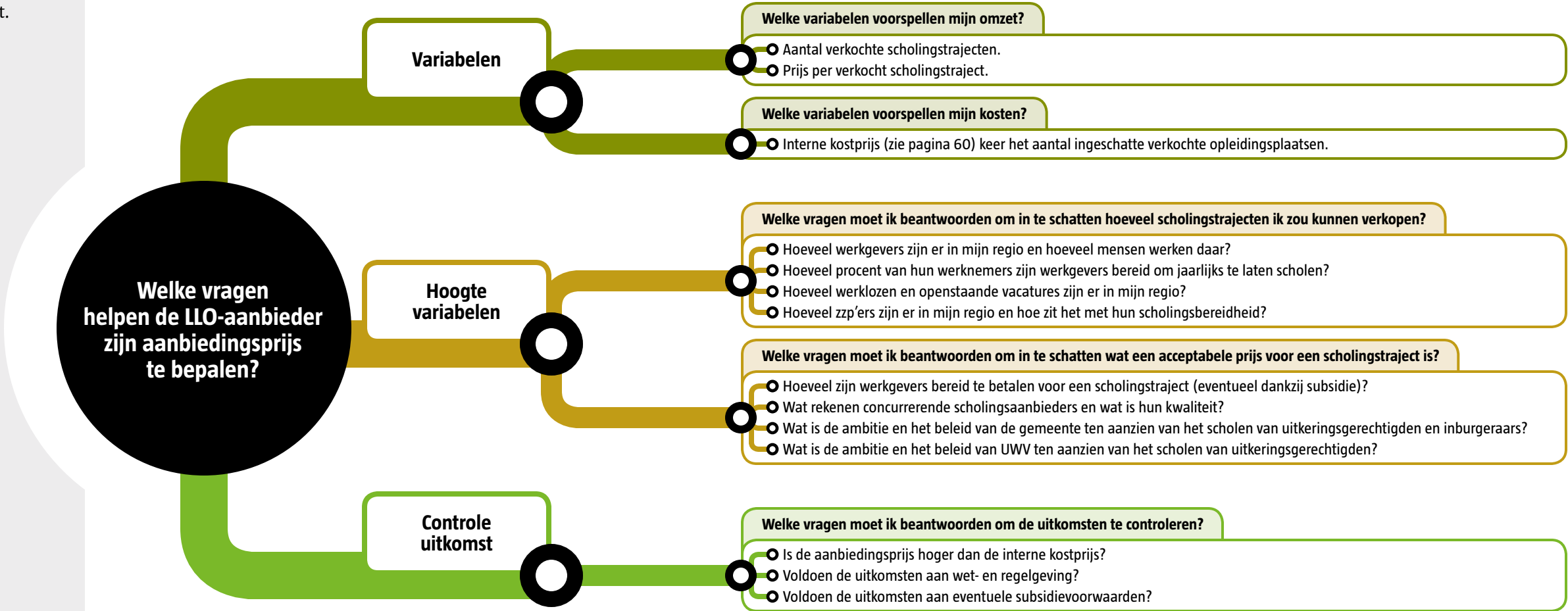
- De personeelskosten voor medewerkers van de LLO-aanbieder, die geen trainer zijn.
- De kosten voor diensten die de LLO-aanbieder afneemt bij de mbo-instelling zoals hrm en financiën.
- De kosten van marketing en pr om het scholingsaanbod bekend te maken.
- De vergoeding voor verborgen kosten.
- De kosten van verzekeringen.

Beoogde winstmarge

- Het winstpercentage waarmee de kosten worden vermenigvuldigd.

Aanbiedingsprijs bepalen

Het uitgangspunt in het model op de kaart hiernaast is dat de LLO-aanbieder vanuit de markt redeneert: welke prijs zijn klanten bereid te betalen voor scholing? Dit model is zinvol als er nog geen prijshistorie is (bijvoorbeeld omdat een sector voor het eerst betreden wordt) of als de LLO-aanbieder grote investeringen moet doen, zoals dure machines aanschaffen, voordat een bepaald scholingsaanbod in de markt wordt gezet.





Hoofdstuk 4 Mensen

In deze fase van het denken beschikt de LLO-aanbieder over een strategie en een beeld van de gewenste cultuur, en zijn beslissingen over de organisatie genomen. De laatste stap in het denkwerk is de bemensing van de LLO-aanbieder: wie werken er, wat doen ze en hoe verhouden ze zich tot de LLO-aanbieder?

Aangezien de LLO-aanbieder een ‘kennisintensieve dienstverlener’ is, zijn de mensen die er (voor) werken de sleutel tot succes.

In de logica van het organisatiemodel dat we in dit kaartenboek gebruiken, zijn de mensen dienstbaar aan (de strategie van) de organisatie. Anders geformuleerd: de mensen stemmen van harte in met de strategie van de organisatie, ze herkennen zich in de gewenste cultuur en onderschrijven deze, ze zitten op een plek in de organisatie waar ze goed functioneren en ze beschikken over de kennis, kunde en vaardigheden om een actieve bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie.

In dit hoofdstuk komt aan bod welke rollen er te vervullen zijn en hoe de mensen die deze rollen vervullen zich tot de LLO-aanbieder verhouden. Relevant hierbij is dat de bemensing van de LLO-aanbieder op onderdelen afwijkt van de bemensing in het reguliere mbo-onderwijs. Het reguliere onderwijs kent doorgaans een planning op jaarbasis via het ‘jaarklassensysteem’, aan de hand van vaste leerroutes voor studenten die leiden naar vooraf bekende examens en diploma’s. Docenten kennen daarom ‘jaartaken’ die aan het begin van een schooljaar worden afgesproken binnen teams. Het schooljaar is bekend, inclusief vakanties van onderwijzend personeel, en het onderwijsproces speelt zich in de regel af binnen kantooruren.

Bij een LLO-aanbieder is dit anders: hier staat weinig tot niets vast en de hoeveelheid werk hangt af van de verkoop. Dit kan in golven gaan, en dat vormt een uitdaging voor de bemensing van met

name de LLO-trainers: soms zijn er op korte termijn ineens veel van nodig. Verder in dit hoofdstuk aandacht voor de competenties van de trainers die de LLO-scholing verzorgen. Het hoofdstuk sluit af met een kaart die gaat over de vraag hoe een mbo-instelling docenten kan motiveren om voor de LLO-aanbieder te gaan werken. Het werk is immers op een aantal fronten anders dan het reguliere onderwijs. Zoals?

- Volwassenen vormen een andere doelgroep, soms zullen ze meer van iets weten dan de docenten;
- Het is werken op andere tijden dan het reguliere mbo-onderwijs, zoals in avonden of weekenden;
- Het is werken in korte trajecten, soms zelfs niet langer dan een middag;
- Het is werken met (nieuwe) lesmodules waar een docent misschien weinig of geen ervaring mee heeft;
- Het is werken met en voor andere partijen, zoals bedrijven of gemeenten.

Dit anders zijn dan regulier onderwijs zal sommige docenten aanspreken. Bijvoorbeeld omdat ze hun vaardighedenarsenaal moeten uitbreiden, in het werk nieuwe kennis opdoen (die ze ook in het reguliere onderwijs kunnen inzetten), nieuwe mensen, plekken en bedrijven leren kennen, met de doelgroep volwassenen leren werken en omdat ze in een meer zakelijke setting moeten werken. Andere mbo-docenten zullen door het verschil worden afgeschrikt, of het spreekt ze niet aan omdat ze juist met jongeren willen werken.

Voor een mbo-instelling is het dus een uitdaging docenten te vinden die voor LLO willen werken en hier geschikt voor zijn. Overigens zijn de gewenste eigenschappen (wat betreft cultuur en competenties) van mensen die LLO verzorgen ook cruciaal voor docenten in het reguliere onderwijs. In die zin kan het hebben van een LLO-aanbod (in wat voor vorm dan ook) een mbo-school helpen om docenten te stimuleren zich de competenties van een LLO-trainer, die dus ook gewenst zijn voor regulier onderwijs, eigen te maken.

Mensen en rollen

Op pagina 52-53 staat wat de kernprocessen van de LLO-aanbieder zijn. De uitvoering ligt bij de mensen die bij de LLO-aanbieder of de mbo-school werken. De kaart hiernaast laat zien welke rollen er bij een LLO-aanbieder te vervullen zijn en wat deze op hoofdlijnen inhouden.

Uit de praktijk

Gecombineerde rollen

In de praktijk is het mogelijk dat één persoon meerdere rollen, zoals genoemd in het schema hiernaast, op zich neemt. Zo zijn bij Menskracht 7 (de LLO-aanbieder van ROC Mondriaan) de rollen van onderwijskundige en onderwijsontwikkelaar bij één persoon belegd. Bij Menskracht 7 is het ook zo dat ze de delen van de ondersteuning niet zelf in huis hebben maar deze inkopen bij Mondriaan.

Klant als trainer

Op de kaart op pagina 76-77 zien we de mogelijkheid om medewerkers van klanten als LLO-trainer in te zetten. Aeres maakt weleens gebruik van deze optie. Dit doet Aeres bij bedrijfstrajecten waarbij specialistische kennis wordt gevraagd waarover docenten van Aeres niet beschikken. In zo'n geval organiseert Aeres het hele scholingstraject en vraagt de klant om iemand met specialistische kennis te leveren die (een deel van) een module kan geven. Deze specialist wordt altijd ondersteund door een trainer vanuit Aeres. Aeres huurt de eigen specialist vanuit het bedrijf in en verrekent de kosten. Aeres blijft verantwoordelijk voor de scholing.

Welke rollen vervullen mensen bij de LLO-aanbieder?

Leiding en verantwoording

- De directeur:**
- bewaakt de strategie, formuleert de visie, stelt ontwikkelingsdoelen;
 - stuurt de werkprocessen binnen de LLO-aanbieder aan;
 - bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening en het scholingsaanbod van de LLO-aanbieder;
 - legt verantwoording af volgens de geldende governance-afspraken.

Uitvoering scholingsproces

- De trainer:**
- geeft de scholing.
- De onderwijskundige:**
- vertaalt de vraag van de klant naar eisen aan een onderwijsaanbod;
 - doet dit eventueel samen met degenen die de scholing gaan geven.
- De onderwijsontwikkelaar:**
- ontwikkelt, samen met docenten van de mbo-school, het onderwijsaanbod op maat;
 - past op basis van evaluaties van klanten het onderwijsaanbod aan.
- De programmaleider:**
- zorgt dat (scholings)trajecten worden uitgevoerd conform het contract;
 - zorgt dat randvoorwaarden op orde zijn, zoals een trainer, locatie, leermiddelen, roosters, evaluaties;
 - maakt met de mbo-school afspraken over examinering, diplomering en trajecten rond waarden van ervaring;
 - houdt tijdens trajecten contact met de werkgevers en lost eventuele problemen op.

Advisering en verkoop

- De accountmanager:**
- maakt en onderhoudt contact met zakelijke klanten;
 - adviseert zakelijke klanten over scholing;
 - verkoopt scholingstrajecten en sluit hierover contracten af;
 - stemt af met de opleidingen die het LLO-onderwijs geven en de (potentiële) zakelijke klanten;
 - stelt op basis van het klantgesprek de kaders vast voor de scholing, ten behoeve van de onderwijsontwikkelaar;
 - vraagt deelnemers na afloop om evaluaties.
- De marketeer:**
- bepaalt de marketing en pr-strategie;
 - voert de marketing en pr-strategie uit.

Ondersteuning

- De secretaresse:**
- ondersteunt de directeur.
- De administrateur:**
- voert de administratie uit zoals inschrijvingen, overeenkomsten, certificaten.
- De hr-medewerker:**
- regelt alle zaken op gebied van hr voor de mensen die bij de LLO-aanbieder werken.
- De financieel administrateur:**
- voert de financiële administratie;
 - maakt begrotingen en rapportages.
- De compliance officer:**
- toetst of een gemengd traject voldoet aan de eisen van bekostigd onderwijs.
- De juridische ondersteuner:**
- ondersteunt waar nodig vanuit juridische expertise, zoals met contracten met werkgevers.
- De facilitaire ondersteuner:**
- zorgt voor het gebouw en de catering (bij scholing in een eigen gebouw).

Verhouding van mensen tot LLO-aanbieder

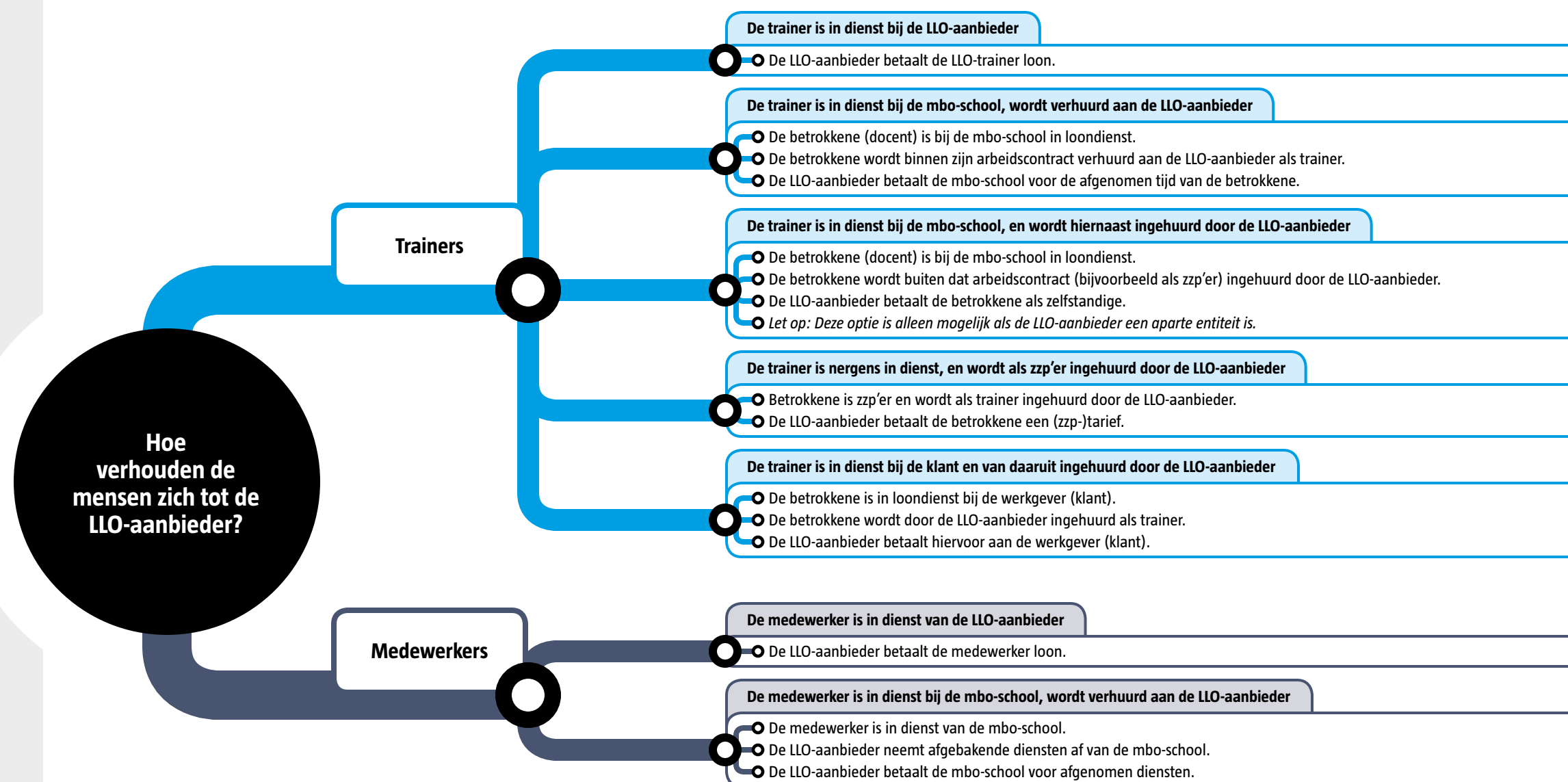
De kaart hiernaast laat zien hoe de LLO-aanbieder een reservoir aan beschikbare mensen kan hebben zowel voor trainers als voor de mensen die andere rollen vervullen.

De denktank vindt het wenselijk dat er een vaste staf bij de LLO-aanbieder in dienst is die de rollen directeur, onderwijskundige, onderwijsontwikkelaar, accountmanager en programmaleider vervult. Dit zijn allemaal functies die nodig zijn om de kernprocessen uit te voeren. Andere functies die de voorwaarden van het werken realiseren, zoals hr of facilitair, kan de LLO-aanbieder als dienst inkopen bij de mbo-school of elders.

Op papier zien de opties voor het inschakelen van trainers er overzichtelijk uit, maar in de praktijk blijkt dat vaak ingewikkeld. Zo ervaren docenten het docentschap en het trainerschap in de praktijk niet altijd als aparte banen. Het blijkt voor docenten niet altijd duidelijk dat ze bij de derde optie, zoals weergegeven op de kaart hiernaast, *naast* hun arbeidscontract worden ingehuurd. Ze kunnen dit ervaren als uitbreiding van hun contract met de mbo-school.

Verder zit er een risico in de derde optie: als docenten meer verdienen als zelfstandige trainer dan als docent bij de mbo-school, ontstaat er een prikkel om minder voor de mbo-school te gaan werken en meer voor de LLO-aanbieder.

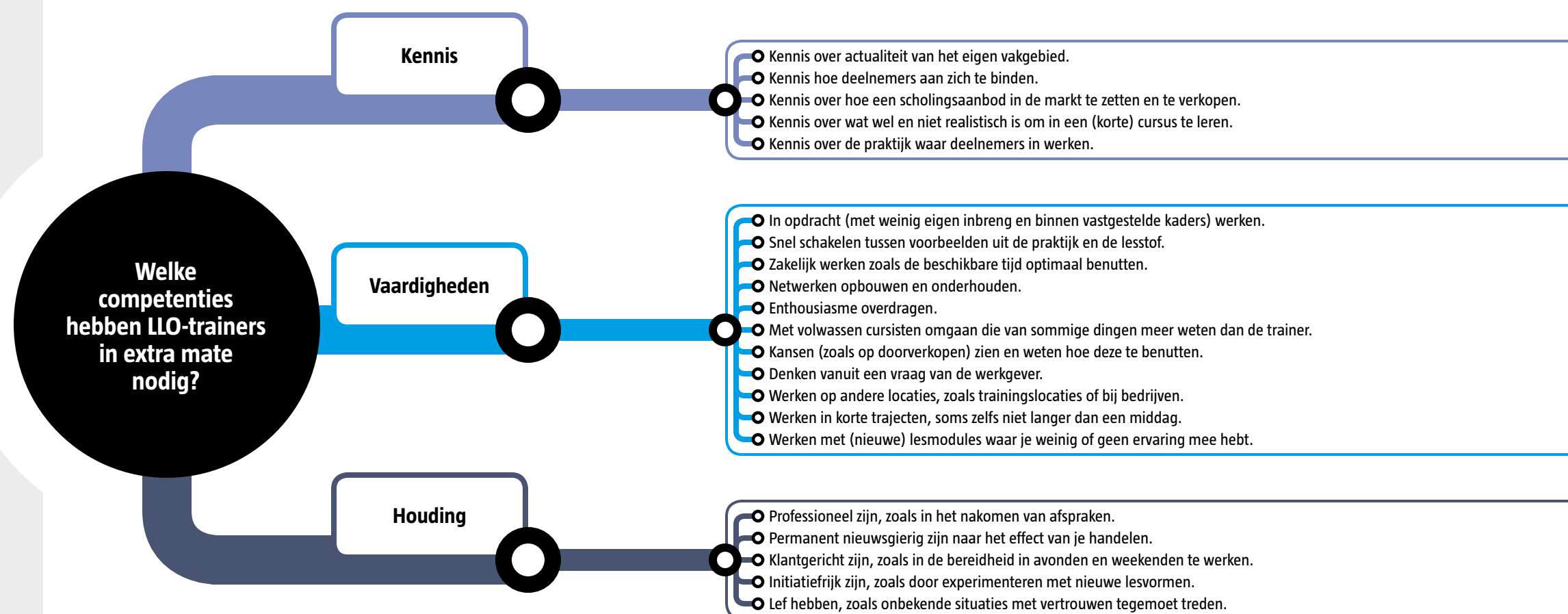
Het is dus belangrijk voor een mbo-instelling om goed na te denken over effecten van de verschillende opties en over de gekozen optie goed met medewerkers en hun leidinggevendenden te communiceren.



Competenties van LLO-trainers

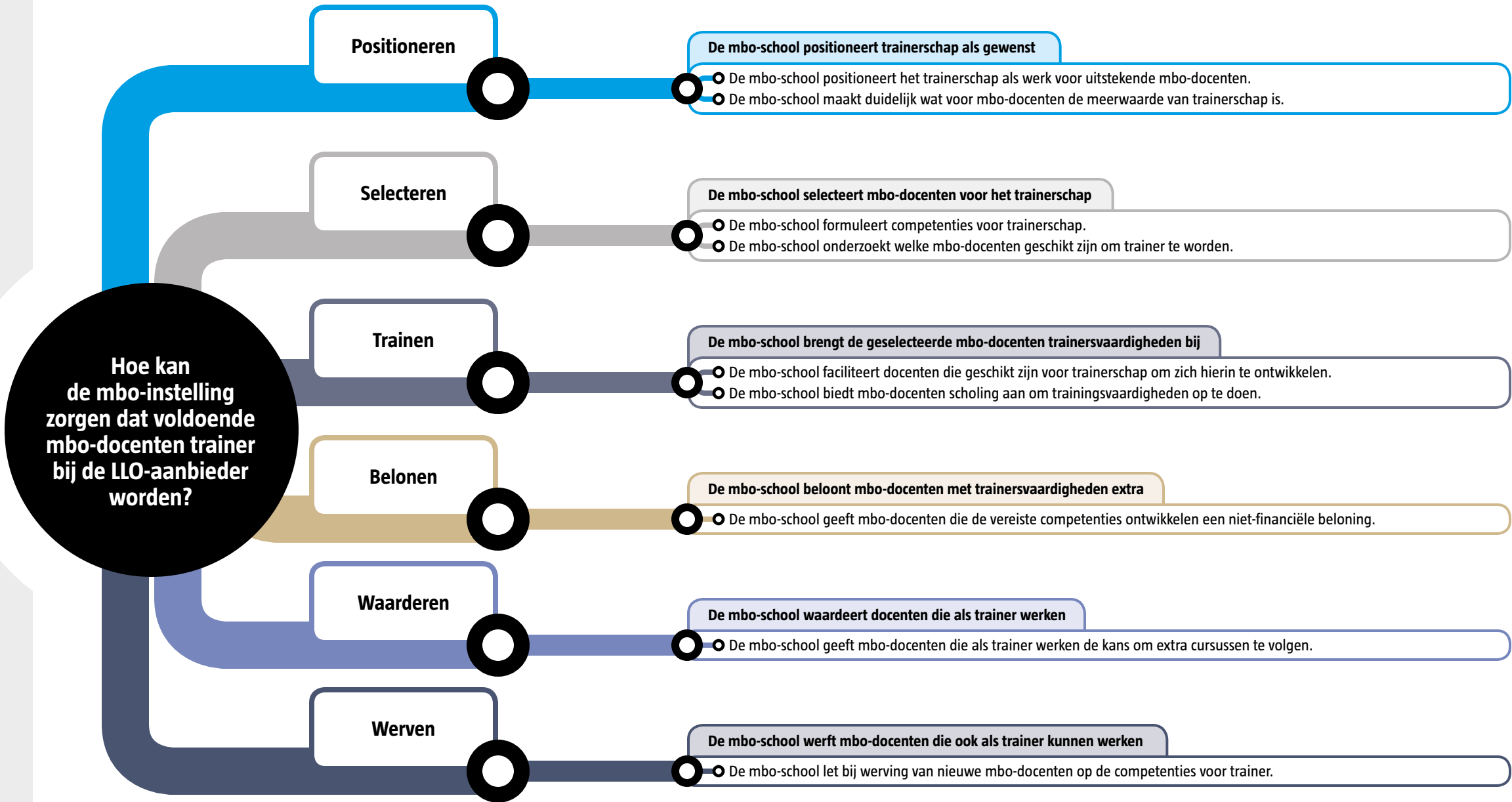
De kaart hiernaast laat zien welke competenties van LLO-trainers gevraagd worden. Bij nadere beschouwing blijkt dit net zo goed een lijst van de competenties van reguliere mbo-docenten. Wel zijn er competenties die vooral of extra gelden bij LLO-trainers. Dit heeft te maken met het karakter van LLO-scholing (flexibel, soms korte voorbereiding, op locaties, nieuwe vormen, afgebakende inhoud, soms beperkte tijd, variabele groepen, volwassenen van uiteenlopende leeftijd) dat op onderdelen afwijkt van regulier onderwijs (vaststaande leerlijnen, bekende werkvormen, helder uitgezet in de tijd, vaste groepen studenten, jongeren in afgebakend leeftijdscohort).

Het extra nodig hebben van bepaalde competenties heeft ook te maken met het feit dat werken voor een LLO-aanbieder werken voor een bedrijf betekent. In deze zakelijke setting bepalen de prestaties van de trainer grotendeels of een klant wel of niet terugkomt. LLO-trainers worden op deze competenties dus harder afgerekend dan mbo-docenten, hoewel het voor beide groepen bijna allemaal vereiste competenties zijn.



Voldoende trainers realiseren

De kaart hiernaast gaat in op de vraag hoe voldoende mbo-docenten te bewegen om LLO-trainer te worden. Dit hangt samen met de strategische keuze van de denktank (zie pagina 30-31) dat de mbo-school het LLO-aanbod uitvoert. Er zijn dus docenten nodig die voor de LLO-aanbieder willen en kunnen werken. Bij een andere strategische keuze, namelijk dat de LLO-aanbieder de LLO-scholing zelf uitvoert (zoals private aanbieders doen), is het minder urgent dat mbo-docenten als trainer willen werken. Dan zijn externe LLO-trainers een optie.





Tot slot

De denkstappen in dit boek kunnen mbo-instellingen doorlopen om ofwel keuzes te maken om iets met LLO te doen ofwel te evalueren wat ze nu met LLO doen en of dat anders moet. Dit zijn allemaal redelijk individuele beslissingen die sterk samenhangen met de situatie van de mbo-instelling.

Om behulpzaam te zijn bij deze beslissingen volgen hierna twee invulkaarten. Een met hulpvragen om de eigen situatie in beeld te brengen en een met een schema om strategische doelen te stellen.

Beide invulkaarten zijn gratis te downloaden vanaf www.lerenwerkenmetllo.nl

Wat verder nuttig is

Er bestaan twee kennispunten specifiek gericht op mbo-instellingen die met vragen rond LLO te maken hebben:

www.onderwijsenexaminering.nl

www.levenlangontwikkelen.nl

Over de totstandkoming van dit boek

Dit boek is een initiatief van zes mbo-instellingen, mede mogelijk gemaakt door MBO in Bedrijf. Het is tot stand gekomen door intensief denkwerk van een denktank met negen leden. Deze is zeven dagen bij elkaar gekomen om gezamenlijk de denkstappen uit het denkmodel te doorlopen. Tussentijdse resultaten zijn twee keer voorgelegd aan de stuurgroep met de bestuurders van de mbo-instellingen. De stuurgroepleden zijn:

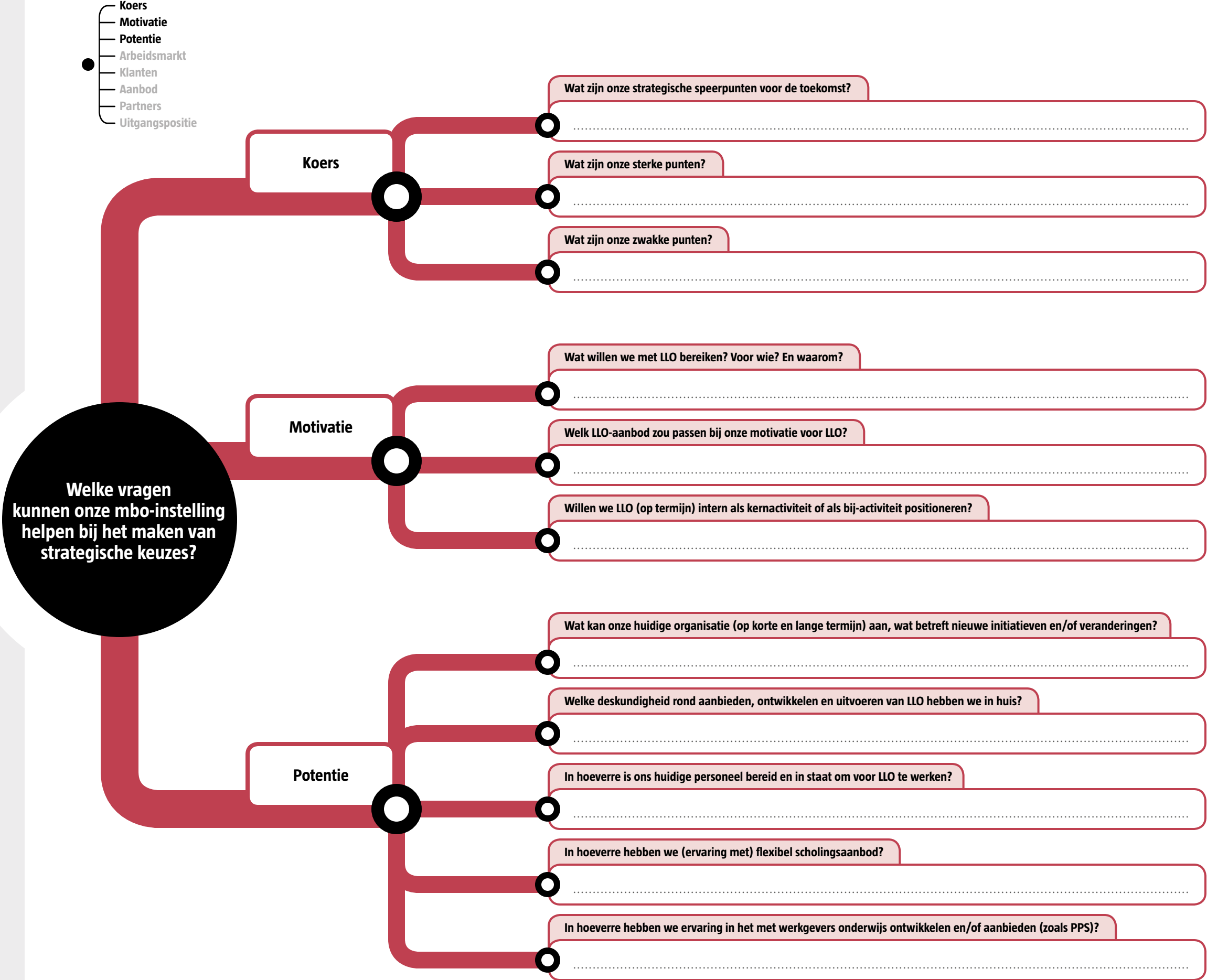
- Ricardo Winter (mboRijnland),
- Bastiaan Pellikaan (Aeres),
- Peter Thuis (Gilde Opleidingen),
- Harry de Bruijn (ROC Mondriaan),
- Mirjam Koster (Graafschap College),
- Wim van der Pol (Noorderpoort).

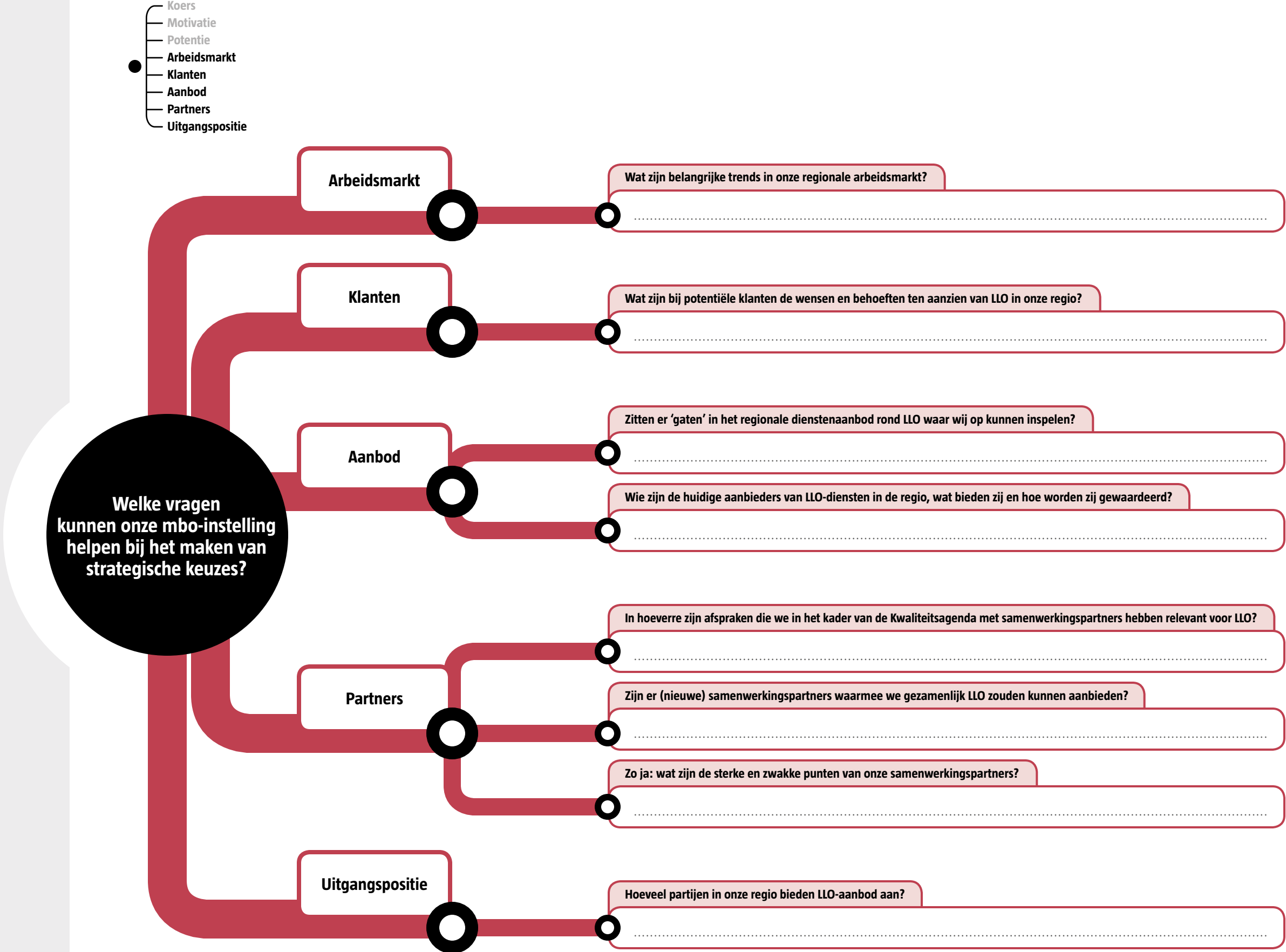
Wij danken alle betrokkenen voor hun inbreng. De leden van de denktank brengen we vanaf pagina 86 in beeld.

Invulkaart analyse eigen situatie

Voor een goede omgevingsanalyse is het belangrijk te kijken naar wat er in landelijk gaande is, wat er binnen de mbo-sector gaande is en natuurlijk ook wat er in de regio en binnen de eigen mbo-instelling gaande is. De landelijke en sector-ontwikkelingen zijn te vinden op de kaarten op pagina 16-21.

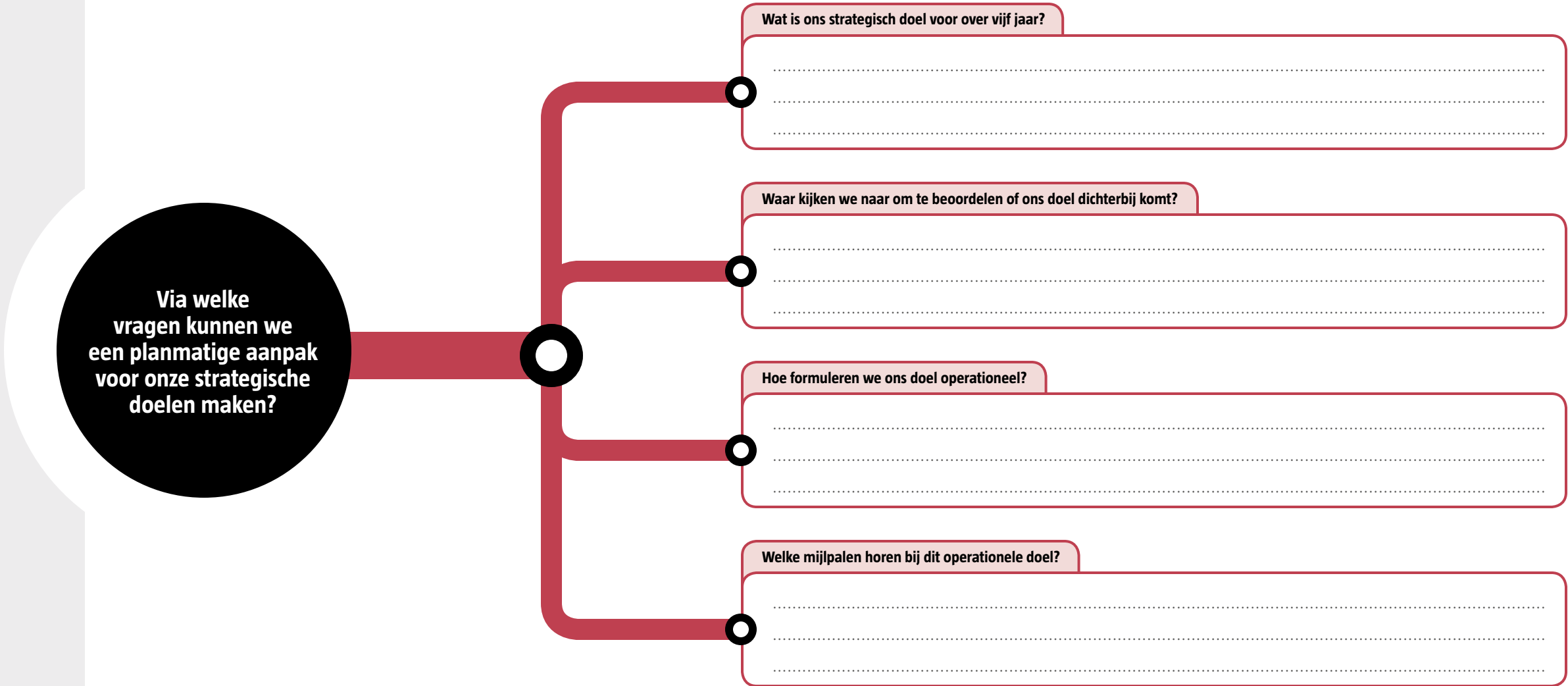
De ontwikkelingen in de regio en binnen de eigen mbo-instelling moeten bestuurders zelf vaststellen. Om hierbij te helpen volgen hier twee vragenkaarten. Ze bevatten vragen die elke mbo-instelling voor zichzelf moet beantwoorden om tot een analyse van de eigen situatie te komen. Hiermee wordt de uitgangspositie van de mbo-instelling helder. Dit geheel (landelijke trends, sector-trends, regiotrends, eigen situatie) biedt een kader van waaruit de instelling strategische keuzes (zoals genoemd op pagina 26-29) kan maken.





Invulkaart planmatige aanpak

Op pagina 40-41 van dit boek staat een schema met voorbeelden van een planmatige aanpak om een strategisch doel te bereiken. Dat schema gaat uit van een tijdpad van vijf jaar. De kaart hiernaast herhaalt de vragen en kan fungeren als invulschema.



Denktank in beeld



Aeres
René Hutten
Business Process Manager
r.hutten@aeres.nl

Aeres is de enige groene kennisinstelling in Nederland die onderwijs, praktijkgericht onderzoek en ondernemen aanbiedt op vmbo-, mbo- en hbo-niveau. Aeres heeft hierdoor veel expertise op het gebied van voeding en gezondheid, en is op dit gebied actief in LLO.

Voor voedingsbedrijven in onder andere 'de Foodvalley' (in de regio rondom Wageningen) organiseert en ontwikkelt Aeres MBO Ede publiek bekostigde bbl-opleidingen. Dit zijn maatwerktrajecten waarbij werknemers zich in hun eigen werkomgeving bijscholen, rekening houdend met eerder verworven competenties. Bij de uitvoering werkt Aeres samen met gespecialiseerde partners in voedselverbetertechnieken en procestechniek. Werknemers kunnen dankzij een adaptieve e-learningomgeving in hun eigen tempo leren.

Naast deze diplomagerichte bbl-opleidingen verzorgt Aeres korte sectorgerichte cursussen zoals de hygiëne-training HACCP of een taaltraject. Ten slotte verzorgt Aeres ook diverse (inter)nationale trainingen en cursussen in het groene domein. Een overzicht is te vinden op www.aeres.nl/over-aeres/wij-zij-aeres.



Aeres heeft 10.373 studenten, 1.245 medewerkers (1.002 fte) en is verspreid over 13 locaties in Flevoland, Gelderland en Utrecht.
www.aeres.nl



Gilde Opleidingen
Maartje Geenen
Senior beleidsadviseur
m.geenen@rocgilde.nl

Nicky Schmeits,
Senior beleidsadviseur
n.schmeits@rocgilde.nl

Gilde Opleidingen geeft op verschillende manieren invulling aan Leven Lang Ontwikkelen.



Op verschillende van onze vakscholen werken we via publiek-private samenwerking met bedrijven aan onderwijs dat aansluit op de inhoudelijke vraag van het (regionale) bedrijfsleven en instellingen. Een voorbeeld hiervan uit de installatietechniek is CIVIL (Centrum voor Innovatief Vakmanschap Installatietechniek Limburg). Hier ontwikkelen we onderwijs voor reguliere studenten én volwassenen over bijvoorbeeld warmtepompen, waarmee we bijdragen aan de energietransitie. Door gezamenlijk gebruik van materialen, gebouwen, machines en docenten, behouden we een duurzame én up-to-date onderwijsinfrastructuur. Ook in andere sectoren werken we op deze manier, zoals in de bouw, logistiek, entree (Talent in Bedrijf) en horeca.

De komende tijd gaan we LLO-activiteiten zoals bovenstaande verder professionaliseren via onze LLO-aanbieder Gilde Bedrijfsopleidingen (www.gildevoorbedrijven.nl). Vanwege bekostiging ligt de focus bij LLO tot nog toe vaak op LLO-trajecten met bedrijven en niet op individuele werknemers. Omdat wij vinden dat het individu (ook) centraal moet staan, hebben we onze deuren opengezet voor onafhankelijk loopbaanadvies aan individuele werknemers. Dit doen we via Gilde Loopbaancentrum (www.gildeloopbaancentrum.nl).



Gilde Opleidingen heeft ongeveer 10.000 studenten en 11 onderwijslocaties in Noord- en Midden-Limburg. Er werken 1.122 mensen (832 FTE).
www.gildeopleidingen.nl



Graafschap College
Alain van de Haar
Sectordirecteur Educatie & Participatie
a.vandehaar@graafschapcollege.nl

Leren is niet langer een proces van enkele jaren op school, maar een proces dat nooit stopt. Om dit te faciliteren, biedt het Graafschap College bedrijfsopleidingen, cursussen, trainingen en maatwerkscholing.

De sectoren Techniek & Informatica (T&I) en Zorg, Welzijn & Sport (ZW&S) kennen een sterke positie in het Leven Lang Ontwikkelen vanuit de werkgevers. De sector Educatie & Participatie (E&P) kent een vergelijkbare positie, maar dan vanuit de werktoeleiding. De sector Economie & Dienstverlening (E&D) is vanuit de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn portfolio aan het aanpassen en de samenwerking met het werkveld aan het intensiveren. De sector T&I heeft een relatief hoog aandeel bbl'ers en de samenwerking met Liander, infrabedrijven en de papierindustrie is de afgelopen jaren sterk gegroeid. ZW&S heeft door een bijzondere vorm van hybride leren rondom wijkleercentra haar positie op het gebied van LLO verstevigd. E&P participeert in een groot aantal trajecten waarbij mensen worden omgeschoold naar sectoren met moeilijk vervulbare vacatures.

Relevante link voor activiteiten op het gebied van zorg: www.ontdekdezorgachterhoek.nl.



mboRijnland
Lisenka Schalk
Operationeel manager Contractonderwijs
lschalk@mborijnland.nl

MboRijnland ontwikkelt in samenspraak met het werkveld een scholingsaanbod. Dit heeft tot doel de huidige beroepsbeoefenaren in staat te stellen om te voldoen aan de actuele eisen die de arbeidsmarkt aan hun vaardigheden stelt.

Omdat dit succesvol is, bouwt mboRijnland dit initiatief in 2019 verder uit. Eind 2018 heeft mboRijnland hiertoe het Leven Lang Ontwikkelen Platform (LLOP) in het leven geroepen. Dit LLOP gaat de ontwikkeling van beroepsbeoefenaren faciliteren en gaat de ontwikkeling van innoverend maatwerkonderwijs door alle colleges van mboRijnland stimuleren. Dit doen we door een tijdelijke organisatievorm op te zetten waarin de betrokken partijen, zoals bedrijven, gemeenten en onderwijs, elkaar snel en eenvoudig kunnen vinden.

Het LLOP vergaart en deelt expertise over de uitvoering van maatwerk voor volwassenen, flexibilisering van onderwijs, certificaattrajecten, vrijstellingen, praktische oplossingen en kwaliteitsborging.

MboRijnland heeft de ambitie dat het LLOP op termijn uitgroeit tot dé 'voorkeur' waar het werkveld haar LLO-vraagstukken neerlegt. Het LLOP zorgt dan dat alle colleges van mboRijnland en het contractonderwijs samen met de vragende partij(en) tot passende scholingstrajecten komen.



Het Graafschap College heeft ongeveer 9.000 studenten, 900 medewerkers (740 fte) en 12 locaties in Oost-Gelderland.
www.graafschapcollege.nl



mboRijnland heeft 16.600 reguliere studenten en 1725 medewerker (1.440 fte).
mboRijnland heeft vestigingen in Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Woerden en Zoetermeer.
www.mborijnland.nl



MENSKRACHT 7
Marcel van den Broek
Onderwijsdirecteur
ROC Mondriaan
m.a.vd.broek@rocmondriaan.nl



Sander Peters
Directeur Menskracht 7
s.peters@menskracht7.nl
Inmiddels vertrokken bij Menskracht 7

ROC Mondriaan heeft voor Leven Lang Ontwikkelen een aparte organisatie: Menskracht 7.

Menskracht 7 is continu in gesprek met stakeholders om te kijken wat er (in de regio) nodig is aan scholing. Op basis hiervan adviseert Menskracht 7 als hrd-partner aan bedrijven en individuen over te volgen scholing. Zo helpt Menskracht 7 hen om invulling te geven aan LLO.

Het merendeel van het aanbod van Menskracht 7 bestaat uit onderwijstrajecten op maat, toegespitst op de unieke situatie van de betreffende organisatie of deelnemer. Naast deze maatwerktrajecten heeft Menskracht 7 ook gestandaardiseerde trainingen zoals bhv, EHBO en VCA- of BIG-certificaten. Ook is Menskracht 7 actief in het ontwerpen en uitvoeren van innovatieve onderwijstrajecten, zoals de pilot 'Regievoering en vakontwikkeling in de zorg' (in samenwerking met OCW, SBB en de zorgscholen van het Mondriaan).

Menskracht 7 werkt in alle beroepssectoren waarin het ROC Mondriaan ook actief is, zoals zorg, techniek en horeca.



ROC Mondriaan heeft 18.500 en 2.100 medewerkers (1.600 fte).
ROC Mondriaan heeft zestien locaties waarvan vijf campussen.
www.menskracht7.nl en www.rocmondriaan.nl



Noorderpoort
Ann Fritzsche
Projectmanager
a.fritzsche@noorderpoort.nl

Noorderpoort verzorgt al sinds de roc-vorming in 1997 contractonderwijs. Dit kwam voort uit de bij- en nascholingsactiviteiten die onze voorlopers destijds verzorgden voor bedrijven in de regio.

Momenteel bieden we veel LLO-trajecten, vooral in een van de twee basisvormen:

- 1 Kwalificerende trajecten die aansluiten op een actuele vraag in de arbeidsmarkt. Dit doen we vaak in samenwerking met opdrachtgevers en UWV;
- 2 Reguliere bbl-trajecten waarin omscholen aangepaste voortrajecten doorlopen.

Hiernaast bieden we ook maatwerktrajecten om zittend personeel bij- of na te scholen. Dit maatwerk varieert van certificerende trajecten tot vaardigheidstrainingen. Bij Noorderpoort stimuleren we onze teams om het onderwijs flexibel, blended en hybride vorm te geven. Hiervan profiteren zowel studenten in het regulier onderwijs als deelnemers aan LLO-trajecten.

Nieuwe ontwikkelingen in zorgtechnologie en ict leidden tot twee RIF-projecten (Regionaal investeringsfonds mbo). Hierin dragen partners uit het bedrijfsleven bij aan het beroepsonderwijs van de toekomst op het gebied van zorg en welzijn en ict.

Zo leggen we via Noorderpoort LLO een belangrijke verbinding tussen enerzijds mensen die zich willen (blijven) ontwikkelen en anderzijds ons roc dat wil blijven aansluiten op de actuele ontwikkelingen in de regio.

Noorderpoort

Noorderpoort heeft ongeveer 14.000 studenten, 1.400 medewerkers (1.090 fte) en 17 locaties in de provincie en stad Groningen en in Assen.
www.noorderpoort.nl/bedrijven-opleiden



Ministerie van OCW
Sander Baljé
MT-lid directie mbo
s.h.balje@minocw.nl

Over het belang van deze publicatie:

Mbo-scholen staan op een kantelpunt om een doorbraak te realiseren van vooral onderwijs aan jongeren naar een breed en zo dekkend mogelijk aanbod voor volwassenen. Dat is nodig om een nog sterkere rol te spelen bij het versterken van de regionale economie en de sociale samenhang. Deze transitie vraagt veel van docenten, directeuren en bestuurders. Verdere flexibilisering en het leveren van maatwerk is immers niet altijd eenvoudig.

Ook het rijksbeleid zal de beweging van een roc naar een community college, zoals bij de inwerkingtreding van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) beoogd, moeten ondersteunen. Meer ruimte voor het verkorten van opleidingen, vrijstellingen voor generieke vaardigheden en de introductie van certificaten zijn goede stappen, maar aanvullende acties blijven nodig. Deze publicatie geeft mbo-scholen handvatten om stappen te zetten met de LLO-ambitie uit het convenant 'Bestuursakkoord mbo 2018-2022: Trots, vertrouwen en lef'. Deze publicatie is daarmee van waarde voor de ambitie die het kabinet uitdraagt om te komen tot een breed gedragen leercultuur. Het moet immers voor iedereen vanzelfsprekend worden om je verder te ontwikkelen.

Denkbegeleiders in beeld



De Argumentenfabriek
Anouk Mulder
Chef onderwijs
Anouk@argumentenfabriek.nl

Silvie Zonderland
Kaartenmaker onderwijs
Silvie@argumentenfabriek.nl



De Argumentenfabriek maakte in 2007 haar eerste Informatiekaart over LLO: een schets van het Actieprogramma Leven Lang Leren. Sindsdien heeft het onderwerp LLO onze warme belangstelling en is het onderwerp op allerlei manieren in ons werk teruggekomen. Zo maakten we kaarten over het vormgeven van LLO, namen we LLO als ambitie op in strategische plannen van allerlei organisaties en brachten we in kaart hoe mensen te stimuleren 'aan LLO te doen'.

We denken en hopen dat dit boek een flinke zet kan geven aan LLO voor mbo-opgeleiden. Een groep die tot nog toe achterbleef wat betreft deelname aan formele bijscholing. Terwijl het zich blijvend ontwikkelen voor deze groep net zo goed belangrijk is als voor andere doelgroepen. Mochten mbo-bestuurders bij het nadenken over hun specifieke situatie onze hulp willen, benader ons gerust, we helpen graag.

Bijlagen

**Uitgebreide landelijke
trendskaarten**

**Regels rond het aanbieden
beroepsonderwijs**

Landelijke trends en factoren uitgebreid

De kaart op pagina 16-17 laat de hoofdlijnen van de landelijke trends zien. In de hiernavolgende drie kaarten worden deze meer in detail uitgewerkt.



Wat zijn relevante landelijke trends en factoren bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Arbeidsmarkt

Voor werkenden neemt de urgentie toe om competenties uit te breiden en te onderhouden

- Door technologie en nieuwe kennis veranderen en verdwijnen beroepen, en ontstaan nieuwe.
- De arbeidsmobiliteit neemt toe, zowel tussen banen en sectoren als tussen periodes van geen werk naar werk.
- Steeds meer beroepsopgeleiden starten als zelfstandige, dit vraagt ondernemerskennis en -vaardigheden.
- Niet-cognitieve competenties worden steeds meer gevraagd op de arbeidsmarkt.
- Snel nieuwe kennis kunnen verwerven wordt belangrijker dan kennis hebben.

Werkgevers zien het ontwikkelen van werknemers in de context van hun hrd-beleid

- Werkgevers proberen personeel aan zich te binden door ontwikkelmogelijkheden aan te bieden.
- Werkgevers hechten meer aan snelle beschikbaarheid van competente werknemers dan aan diploma's.
- Werkgevers zijn niet altijd op de hoogte van de scholingsmogelijkheden in de regio.
- Werkgevers hebben behoefte aan ondersteuning bij het opstellen van scholingsbeleid.

De pensioenleeftijd verschuift naar achteren

- Langer werken betekent dat de kennis en vaardigheden tot op hogere leeftijd op peil moeten blijven.
- Langer werken betekent dat werkenden vaker dan nu van beroep zullen (moeten of willen) wisselen.

Op de arbeidsmarkt heerst (kwalitatieve) krapte

- Op de arbeidsmarkt bestaat een inhoudelijke en kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod.
- Schaarste aan vakmensen verleidt sectoren tot het aantrekken en opleiden van zij-instromers.

Nederland heeft een grote arbeidsreserve met ontwikkelingsachterstand

- Nederland telt 1,5 miljoen mensen die met een uitkering buiten het arbeidsproces staan.
- Het aandeel slechtgeschoolden (mensen zonder startkwalificatie) in de sociale zekerheid is hoog.

Een op de vijf banen is geschikt voor mensen zonder startkwalificatie

- Het aantal banen voor mensen zonder startkwalificatie is stabiel, ze verschuiven wel tussen sectoren.
- De eisen aan sociale vaardigheden nemen toe in banen voor mensen zonder startkwalificatie.

Leercultuur

Nederland heeft geen brede cultuur (meer) voor post-initiële ontwikkeling

- Post-initiële scholing wordt vooral gevolgd door jonge, hoogopgeleide werkenden.
- Mensen zien of ervaren niet altijd een direct effect van bijleren voor hun arbeidsmarktwaarde.

Mensen leren nieuwe vaardigheden vooral op en tijdens het werk

- Mensen leren 70 procent op het werk, 20 procent van collega's/netwerken en 10 procent in een formele setting.
- Competenties die mensen leren op het werk worden niet gemeten en dus ook niet officieel vastgelegd.

Belemmeringen weerhouden mensen van ontwikkeling

- Voor werkgevers zijn verletkosten en ontbreken van vervanging redenen om medewerkers niet te laten scholen.
- Praktische zaken zoals gebrek aan tijd en/of geld belemmeren mensen om te leren.
- Mensen hebben weinig inzicht in hun ontwikkelmogelijkheden en hoe hierin goede keuzes te maken.
- Voor mensen zonder stimulans om te leren vanuit hun privésituatie is bijleren moeilijk op te brengen.

Wat zijn relevante landelijke trends en factoren bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Scholingsmarkt

Het publieke onderwijsstelsel is in hoofdzaak ingericht op initieel onderwijs

- Bekostiging van het publieke initiële onderwijs is van oudsher ingericht op betalen per (volledig) diploma.
- Mbo-scholen krijgen steeds meer ruimte om onderwijs in deelcertificaten aan te bieden.
- Onderwijs gericht op (deel)certificaten wordt (nog) niet publiek bekostigd.
- Het publieke post-initiële aanbod sluit organisatorisch en inhoudelijk slecht aan bij wensen van werkgevers en werkenden.
- Veel mbo-scholen staan aan het begin van het ontwikkelen van alumni beleid.

De private scholingsmarkt is volwassen

- Private opleiders bedienen 84 procent van de deelnemers aan post-initieel onderwijs.
- Sinds 2014 is het aantal aanbieders gedaald, maar de totale omzet gelijk gebleven (tussen 3,1 en 3,4 miljard euro).
- Kleine aanbieders, waaronder zzp'ers, verlaten de markt terwijl grotere bedrijven groeien in omvang.

In het private aanbod neemt contactonderwijs af, maar blijft de belangrijkste vorm van onderwijs

- Het marktaandeel van het contactonderwijs is gedaald van 46 procent in 2014 naar 39 procent in 2017.
- Het marktaandeel van het afstandsonderwijs is gestegen van 8 procent in 2014 naar 12 procent in 2017.
- Het aandeel van gecombineerde onderwijsvormen is gestegen van 20 procent in 2014 naar 24 procent in 2017.
- Het marktaandeel 'leren op de werkplek' is 25 procent in 2017.
- Een groot deel van het aanbod van private partijen gaat over niet-cognitieve vaardigheden.

De meeste beroepsopleidingen in het private aanbod zijn van korte duur

- Ruim de helft van private opleidingen duurt maximaal vijf dagen, vooral eendaagse opleidingen zijn populair.
- Het marktaandeel van de meerjarige opleidingen is met 9,9 procent constant gebleven.

Het totale scholingsaanbod (publiek en privaat) is onoverzichtelijk

- Er zijn duizenden opleidingen en aanbieders en er is geen overzicht beschikbaar.
- Landelijk is er veel scholingsaanbod, maar door het versnipperde aanbod is het lastig te bundelen.
- Zowel de private als de publieke markt heeft plannen om digitaal inzicht te bieden in scholingsmogelijkheden.
- Mensen buiten het mbo snappen de waarde van verschillende waarderingen (diploma, certificaat) niet goed.

Werkgevers die personeel willen laten scholen stellen zich op als kritische consument

- Werkgevers vinden het belangrijk dat de scholing die ze afnemen gecertificeerd is (zoals via ISO).
- Veel werkgevers die scholing willen, vragen offertes op bij meerdere scholingsaanbieders.
- Omwille van continuïteit zetten scholingsaanbieders in op langdurige samenwerking met werkgevers.

Ict

Ict-ontwikkelingen bieden veel kansen voor (leven lang ontwikkelen in) het beroepsonderwijs

- Scholingsaanbieders gebruiken steeds vaker *learning analytics* om hun aanbod te verbeteren.
- Scholingsaanbieders bieden dankzij ict steeds meer plaats- en/of tijdonafhankelijk (interactief) onderwijs.
- Door online (gratis) onderwijs zoals via YouTube kunnen deelnemers zich zelfstandig voorbereiden op scholing.

Wat zijn relevante landelijke trends en factoren bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Beleid

De overheid zet met beleid in op Leven Lang Ontwikkelen

- Het ministerie van OCW heeft onderwijs aan volwassenen aangewezen als beleidsprioriteit.
- De overheid gaat in plannen over leven lang ontwikkelen uit van eigen regie van mensen.
- In het hoger onderwijs lopen experimenten met vraagfinanciering voor post-initieel onderwijs.
- De mogelijkheden om te variëren binnen ad-trajecten zijn verruimd, zoals een bbl-variant.
- Voor sommige beroepen veranderen de eisen en wordt een diploma of certificaat verplicht.
- Vanaf 2020 kunnen nieuwkomers integratie combineren met werk; het mbo krijgt hierin een rol.

Arbeidsmarktbeleid verschuift van het nationale niveau naar de 35 arbeidsregio's

- In arbeidsmarktregio's werken sociale partners, onderwijs, overheid en uitvoeringsinstanties samen.
- Steeds meer regio's hebben de ambitie om een *human capital*-agenda uit te voeren.
- Hbo'ers en wo'ers zijn (inter)nationaal mobiel, mbo'ers wonen en werken vaak in dezelfde regio.

De aandacht voor de 'inclusieve arbeidsmarkt' neemt toe bij werkgevers en overheden

- Werkgevers en kabinet hebben een afspraak gemaakt over 125 duizend nieuwe banen voor arbeidsbeperkten.
- Gemeenten vragen scholingsaanbieders bij aanbestedingen vaak om een *social return on investment*.
- Er zijn initiatieven om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te leiden zoals 'Samenwerken voor werk'.

Bekostiging

Veel werkgevers zijn bereid te betalen voor ontwikkeling van werknemers

- Negen op de tien keer betalen werkgevers de ontwikkelingskosten voor hun werknemers.
- 40 procent van de opleidingsbudgetten van werkgevers wordt niet benut.

Bij gemeenten en UWV is soms (financiële) ruimte om werklozen te helpen met extra ontwikkeling

- Budgetten voor uitkeringsgerechtigden kunnen soms worden gebruikt voor intensieve scholing.

Sectorfondsen zijn (alleen) actief in de scholing van werkenden binnen hun sector of regio

- Werkgevers en werknemers in veel sectoren stoppen cao-geld in sectorfondsen voor onder meer scholing.
- Sectorfondsen beperken hun scholingsaanbod tot leren voor werk binnen de eigen sector.

Het rendement op post-initiële ontwikkeling is onduidelijk

- Over het private, publieke en maatschappelijke rendement van post-initiële ontwikkeling is nog weinig bekend.

De overheid heeft plannen om bekostiging van scholing voor individuen te faciliteren

- Werknemers krijgen een individuele leerrekening om scholing te financieren, mogelijk al vanaf 2020.

Bij nieuwe financieringsmethoden is steeds meer oog voor het effect van scholing op de samenleving

- Een *social impact bond* bekostigt scholing vanuit de naar geld vertaalde maatschappelijke effecten van scholing.

Regels rond aanbieden beroepsonderwijs

De kaarten hierna laten de belangrijkste regels rondom publiek bekostigd en privaat bekostigd onderwijs zien. De (aparte) regels over educatie en inburgering blijven in dit schema buiten beschouwing. Deze vormen van onderwijs kunnen, net als LLO, door ofwel bekostigde ofwel door niet-bekostigde aanbieders worden verzorgd.

Het schema haalt bekostigd en niet-bekostigd onderwijs analytisch uit elkaar. In de praktijk van LLO is dat niet altijd zo gescheiden. Er bestaan veel mengvormen. Een veelvoorkomende mengvorm is 'bbl-plus'. Dit is een publiek bekostigd bbl-traject gecombineerd met een niet-bekostigd deel (de 'plus'), bijvoorbeeld een voortraject, extra begeleiding of extra lesstof. Deze 'plus' is niet publiek bekostigd, daarvoor betaalt de klant.

Uitgelicht:

Crebo

In het Centraal Register Beroepsopleidingen (Crebo) staan alle beroepsopleidingen die zijn erkend door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de opleidings- en exameninstellingen die deze opleidingen mogen aanbieden. De opleidingen die in het Crebo staan zijn geaccrediteerd door de overheid. Dit betekent dat een scholingsaanbieder een licentie nodig heeft om ze te mogen aanbieden. Alle roc's hebben een licentie om alle opleidingen uit het Crebo aan te bieden. Vakscholen mogen de opleidingen aanbieden die passen bij hun bedrijfstak. Private aanbieders kunnen een licentie aanvragen om opleidingen uit het Crebo aan te bieden.

- Aanbieders
- Deelnemers
- Bekostiging
- Studiefinanciering
- Onderwijsinhoud
- Opleidingsduur
- Examinering en diplomering
- Verantwoording
- Toezicht

Wat zijn de belangrijkste regels voor het aanbieden van wel en niet publiek-bekostigd beroepsonderwijs?

Aanbieders

Publiek bekostigd

- Bij wet aangewezen mbo-instellingen.
- De mbo-instellingen mogen opleidingen aanbieden waarvoor ze een licentie hebben op basis van de WEB.

Niet-publiek bekostigd

- Private onderwijsaanbieders, al dan niet met winstoogmerk.
- Organisaties met een bedrijfsschool die een licentie hebben voor mbo-opleidingen.
- Mbo-instellingen.
- Private organisaties gelieerd aan mbo-instellingen.

Deelnemers

Publiek bekostigd

- Deelnemers zijn (leer- of kwalificatieplichtige) jongeren.
- Deelnemers zijn volwassenen die een opleiding willen volgen, bijvoorbeeld in overleg met hun werkgever of uitkeringsinstantie.
- Deelnemers moeten een vmbo-diploma of hoger hebben of een toelatingstoets doen (uitgezonderd de entreeopleiding).

Niet-publiek bekostigd

- Deelnemers zijn mensen die in overleg met hun werkgever of uitkeringsinstantie een cursus volgen.
- Deelnemers zijn mensen die zich zelfstandig aanmelden.
- Deelnemers mogen meedoen, ongeacht of ze een vmbo-diploma hebben of niet.
- Deelnemers mogen zich inschrijven voor een deel van de opleiding, zoals voor het behalen van een certificaat door keuzedelen.

Bekostiging

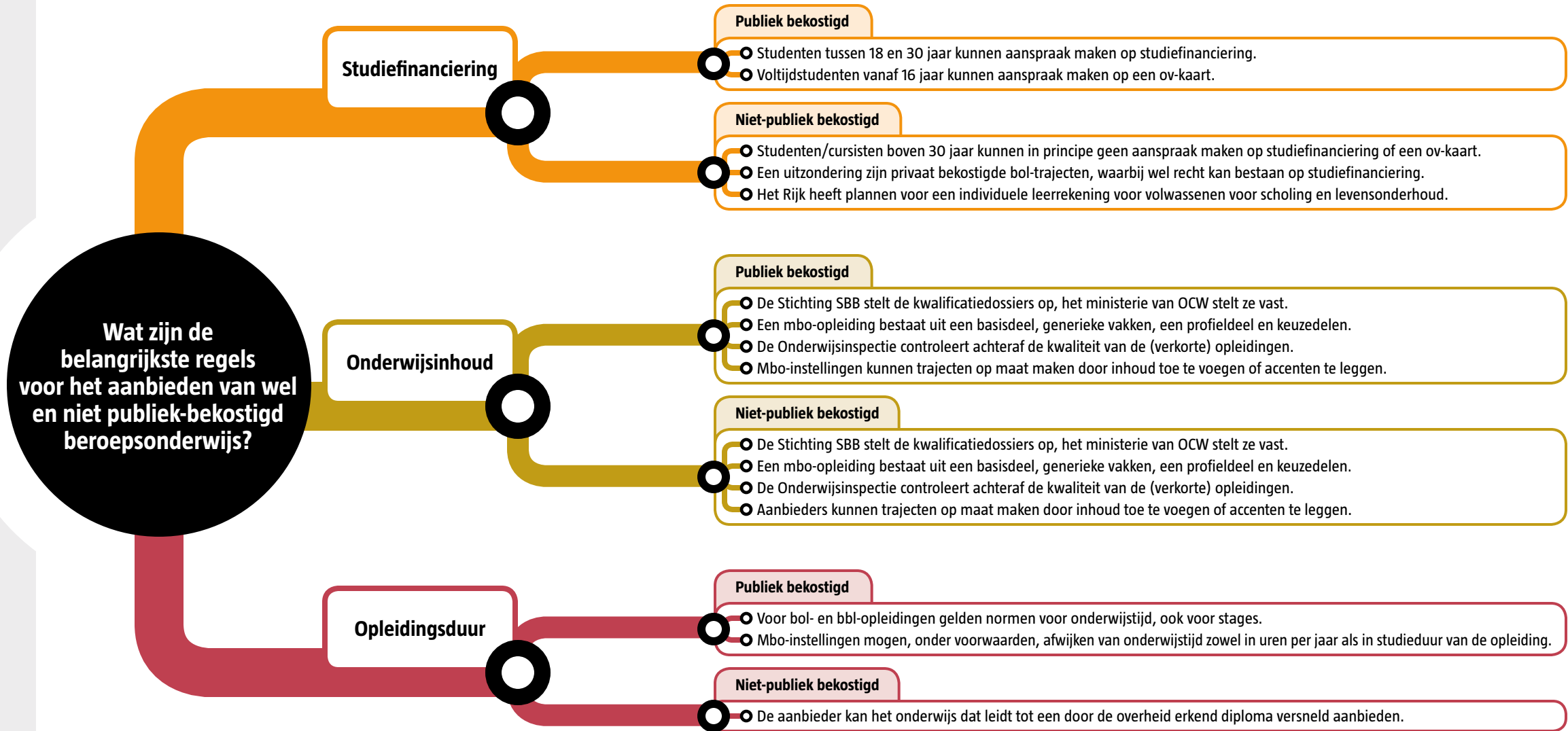
Publiek bekostigd

- Mbo-instellingen krijgen voor volwassenen dezelfde bekostiging als voor jongere studenten.
- De bekostiging bestaat deels uit inputbekostiging (per deelnemer), deels uit outputbekostiging (per diploma).
- Studenten vanaf 18 jaar betalen les- of cursusgeld (rond 1.155 euro voor bol).
- Scholen krijgen bekostiging voor studenten ongeacht eerder door hen genoten onderwijs.

Niet-publiek bekostigd

- Klanten betalen (direct of indirect) zelf de rekening van het onderwijs en (als van toepassing) de examinering en diplomering.
- Het onderwijs zelf is niet publiek bekostigd.
- Via uitkeringsinstanties of de gemeente kan de scholing wel voor een deel uit publiek geld betaald worden.
- Werkgevers kunnen gelden van sectorfondsen aanspreken om scholing van hun werknemers te bekostigen.
- Een mbo-instelling moet voor diensten aan de 'eigen' LLO-aanbieder de integrale kostprijs rekenen.

- Aanbieders
- Deelnemers
- Bekostiging
- Studiefinanciering
- Onderwijsinhoud
- Opleidingsduur
- Examinering en diplomering
- Verantwoording
- Toezicht



Uitgelicht:

Niet-geaccrediteerd onderwijs
Naast (al dan niet bekostigd) beroepsonderwijs wordt er in het kader van LLO niet-geaccrediteerd onderwijs aangeboden. Dit zijn cursussen die niet erkend zijn door de overheid. Aanbieders hebben hier geen licentie voor nodig en vallen niet onder de Onderwijsinspectie. Onder niet-geaccrediteerd onderwijs vallen bijvoorbeeld cursussen vanuit branches en beroepsverenigingen. De cursussen kunnen worden afgesloten met een bewijs van deelname, (vak)certificaat of diploma. Hoewel ze niet door de overheid erkend zijn, kunnen ze wel door de markt erkend zijn, zoals de NIMA-diploma's.

- Aanbieders
- Deelnemers
- Bekostiging
- Studiefinanciering
- Onderwijsinhoud
- Opleidingsduur
- Examinering en diplomering
- Verantwoording
- Toezicht

Wat zijn de belangrijkste regels voor het aanbieden van wel en niet publiek-bekostigd beroepsonderwijs?

Examinering en diplomering

Publiek bekostigd

- De mbo-instelling geeft een door de overheid erkend mbo-diploma af.
- Mbo-certificaten kunnen in combinatie met evc-verklaringen een door de overheid erkend mbo-diploma vormen.
- Aan een groeiend aantal keuzedelen is een mbo-certificaat verbonden.
- Een waardering van leer- of werkervaring kan leiden tot vrijstelling van onderdelen van de opleiding.
- Examencommissies van mbo-instellingen mogen vrijstellingen geven, zoals op basis van evc.

Niet-publiek bekostigd

- Aanbieders kunnen bij de overheid een licentie aanvragen voor mbo-diploma's en mbo-certificaten.
- Aanbieders zonder licentie kunnen examinering inkopen bij aanbieders met licentie.
- Mbo-certificaten kunnen in combinatie met evc-verklaringen een door de overheid erkend mbo-diploma vormen.
- Aan een groeiend aantal keuzedelen is een mbo-certificaat verbonden.
- Niet-bekostigd onderwijs kan via waardering van werkervaring leiden tot een verkort traject tot een diploma.
- Een waardering van werk (zoals evc) kan leiden tot vrijstelling van onderdelen van examinering.
- Alleen examencommissies van licentiehoudende instellingen mogen vrijstellingen geven.

Verantwoording

Publiek bekostigd

- Mbo-instellingen verantwoorden zich volgens het waarderingskader van de Onderwijsinspectie.
- Mbo-instellingen verantwoorden zich met een 'geïntegreerd jaardocument', inclusief jaarrekening.

Niet-publiek bekostigd

- Aanbieders van niet-bekostigd onderwijs verantwoorden zich conform de eisen uit het Burgerlijk Wetboek.

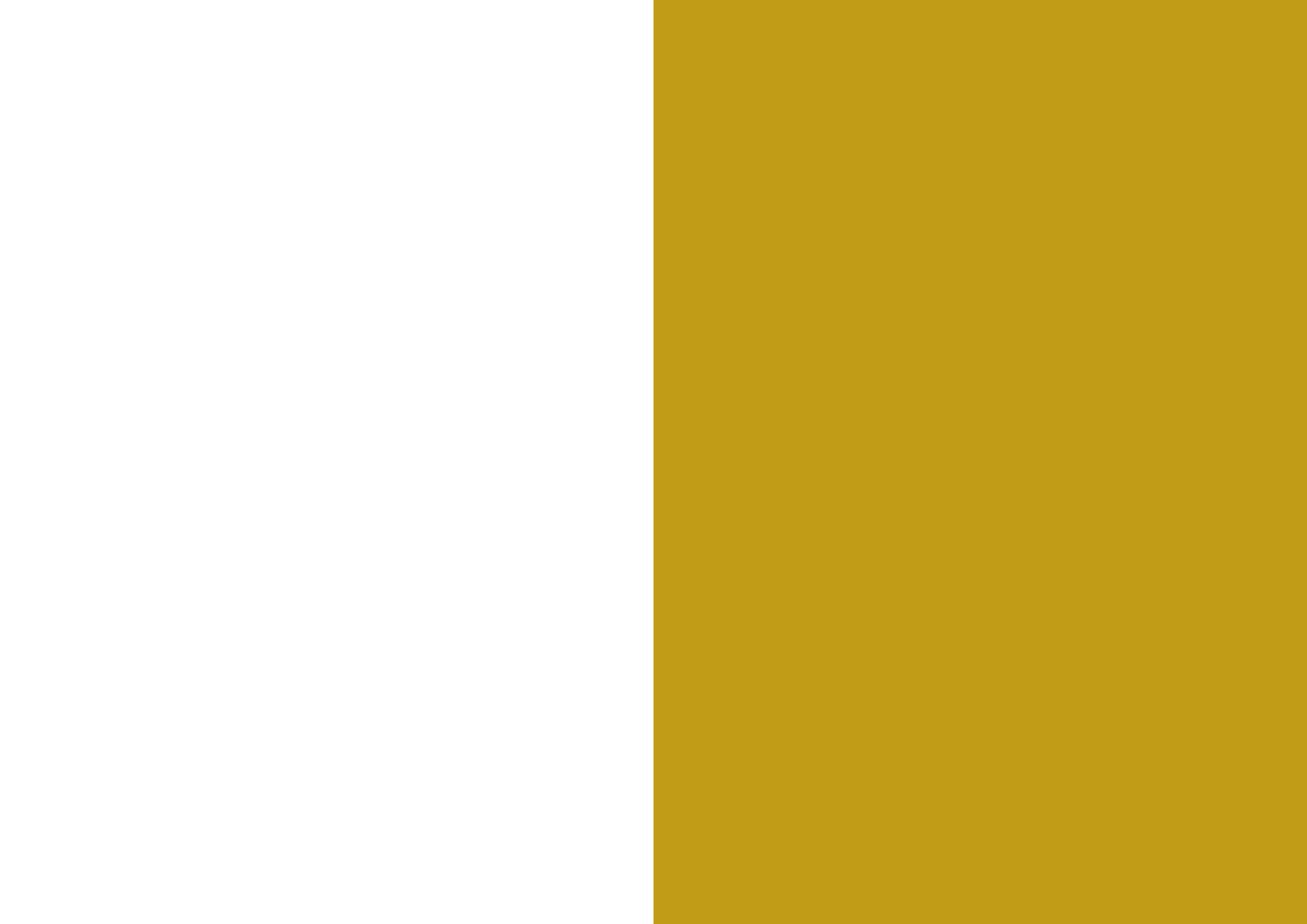
Toezicht

Publiek bekostigd

- De Onderwijsinspectie houdt toezicht op de inhoud, examinering en het proces van het onderwijs.
- Aanbieders moeten volgens de WEB intern toezicht regelen op de kwaliteit van erkende diploma's.

Niet-publiek bekostigd

- De Onderwijsinspectie houdt toezicht op de inhoud, examinering en het proces van onderwijs dat leidt tot een door OCW erkend diploma of certificaat.
- De Onderwijsinspectie ziet niet toe op de kwaliteit van onderwijs dat niet tot door de overheid erkende diploma's of certificaten leidt.
- De Onderwijsinspectie ziet toe op scheiding (en waar nodig verrekening) van publieke en private gelden.
- Aanbieders moeten van de WEB intern toezicht regelen op de kwaliteit van erkende diploma's.



In een tijd waarin veranderingen snel gaan, is Leven Lang Ontwikkelen (LLO) enorm belangrijk. De kennisontwikkeling dendert door, waardoor een diploma bij wijze van spreken achterhaald is op het moment dat het wordt uitgereikt. Om aan de toenemende behoefte aan bij-, op- en omscholing te voldoen, pakken steeds meer mbo-instellingen hun rol als LLO-aanbieder – of willen deze pakken. Maar wat beogen ze dan en hoe organiseren ze dat? Hierover gaat deze wegwijzer. Dit boek helpt mbo-bestuurders om de belangrijkste vragen rond LLO op gestructureerde wijze te doordenken. Bedacht en gemaakt door zes mbo-scholen, bruikbaar voor het hele mbo.

I S B N 978-94-930040-4-7



De ArgumentenFabriek