

ANALYSE POSITIONERING LLO-ACTIVITEITEN

24 MAART 2022



Kennispunt **MBO**
Leven lang ontwikkelen

PROJECTBESCHRIJVING

AANLEIDING

In het mbo bestaat een enorme diversiteit in de wijze waarop scholen LLO organiseren en positioneren in de eigen instelling. Echter vaak is er weinig kennis- en ervaringsuitwisseling over de aanpak en organisatie. In dit onderzoek worden mbo-instellingen gevraagd wat voor hen de werkende principes zijn bij het positioneren van LLO-activiteiten.

De uitkomst stelt (andere) mbo-instellingen in staat om op basis van deze gedeelde kennis en ervaring, beslissingen te nemen.

WERKWIJZE

Het onderzoek omvat 6 interviews van een aantal good practices met interessante varianten, - met extra aandacht voor keuzes en ervaringen - en 32 ingevulde enquêtes bij publiek bekostigde mbo-instellingen. Beiden gaan uit van dezelfde vragenlijst waarin zes blokken met vragen zijn opgenomen over positionering van LLO, samenwerking met andere partijen, doelgroepen c.q. sectoren voor LLO-aanbod, kwantitatieve data over de LLO-organisatie, succesfactoren en belemmeringen en voorbeelden.

In deze analyse is een onderverdeling gemaakt naar centraal dan wel niet centraal georganiseerde LLO-activiteiten, of zij binnen de school of buiten de school zijn ondergebracht en of er sprake is van een kern- of bij-activiteit. Naar voren komt dat LLO opleiden van volwassenen een apart vak is met specifieke eisen en bijbehorende competenties.

UITKOMSTEN

In de uitkomsten zijn duidelijke verschillen tussen scholen zichtbaar. Op het gebied van curriculum is het goed mogelijk verbinding te maken met het initiële onderwijs. Hier ligt een duidelijke wens private en publieke (geld)stromen minder stringent te scheiden. Maar wanneer we onderscheid maken naar omvang van LLO zien we een aantal gemeenschappelijke kenmerken naar voren komen bij 'grote LLO-scholen' ten opzichte van kleine / middelgrote LLO-scholen (zie grafieken rapportage en de aanbevelingen hieronder).

Drie typerende positioneringsmodellen, decentraal, centraal en samenwerking tussen scholen, zijn verder uitgewerkt naar kenmerkende beschrijving, succesfactoren en risico's. Elk model heeft goede elementen, het hangt af van de historie van de school, de eigen ervaringen in en met partijen in de regio, welke definitieve keuze er wordt gemaakt die past bij het eigen instituut.

Ongeacht de positioneringsvorm geldt voor alle scholen dat zij te maken hebben met veel dynamiek en turbulentie, continue verandering van de vraag en het ontwikkelen, optimaliseren en testen van de LLO-dienstverlening. Kortom alle kenmerken van een start-up. Tegelijk geven alle scholen aan een behoorlijke groei te verwachten en op te stomen naar een scale-up.

CENTRAAL

Centraal intern of extern: als een aparte organisatie (stichting / b.v.) of als een eenheid binnen de mbo-instelling (en kostenplaats binnen de financiële administratie).

Succesfactoren

- één klantenloket, hele dag bereikbaar,
- klanten worden op dezelfde manier behandeld,
- vaste contactpersoon: de account- of relatiemanager,
- eigen commerciële cultuur,
- mogelijk eigen naam en eigen identiteit, los van de mbo-scholen,
- flexibel (b.v. urenverdeling docenten), niet gebonden aan onderwijs-cao,
- eigen ict-systeem, hoeft niet te voldoen aan de eisen van de mbo-scholen.

Risico's

- geen vanzelfsprekende binding met initiële onderwijs,
- minder verantwoordelijkheid van docenten voor LLO, risico voor scholingskwaliteit,
- reputatieschade bij misstanden bij LLO-aanbieder en mbo-scholen
- commerciële druk kan leiden tot lage onderwijskwaliteit en weinig innovatie,
- goede mbo-docenten niet altijd beschikbaar,
- bedienen alle sectoren moeilijk, omdat elke sector specifieke kenmerken heeft,
- mislopen van informatie vanuit de mbo-scholen (b.v. scholingsbehoefte bij leerbedrijven).

Verskil centraal intern / extern

Externe positionering (stichting / b.v.) buiten de school heeft een aantal potentiële voordelen:

- Geen verbintenis aan een CAO.
- Makkelijker onderscheid te maken tussen publieke en private middelen.

Maar ook potentiële nadelen:

- Ontbreken van een vanzelfsprekende binding en synergie met initiële onderwijs (blijft niet-regulier onderwijs).
- Risico's die ontstaan vanuit commerciële drive met mogelijke gevolgen m.b.t. kwaliteit en reputatieschade.

“Harde grens tussen initieel opleiden en ‘verder aanbod’ vervaagt steeds verder.”

DECENTRAAL

LLO-verantwoordelijkheid ligt bij de verschillende onderwijssectoren en / of locaties.

Succesfactoren

- inzetten kennis, ervaring en netwerken,
- via medewerkers sterke verbinding tussen LLO en initieel onderwijs
- LLO is een kerntaak van de onderwijssectoren / locaties, alle medewerkers betrokken,
- organisatorisch eenvoudiger om tijd voor teams en docenten vrij te maken,
- meerdere medewerkers kunnen een account vertegenwoordigen en leads aandragen,
- klanten komen direct in contact met mensen die hun sector goed kennen (sector),
- relatief eenvoudig om inhoudelijke cross-overs tussen sectoren te organiseren (locatie).

Risico's

- verschillende (administratieve) werkwijzen kunnen financiële verantwoording frustreren,
- verschillende klantbenadering door verschillende werkwijzen,
- bij onvoldoende omzet komt professionalisering van bedrijfsvoering en aanbod in de knel,
- bij hoge werkdruk kunnen medewerkers initieel onderwijs voor laten gaan op LLO,
- complex om publieke en private geldstromen te onderscheiden,
- moeilijker om inhoudelijke cross-overs tussen sectoren te organiseren (sector).

SAMENWERKING TUSSEN SCHOLEN

Samenwerking tussen scholen (op afstand): aparte rechtspersoon die voor twee of meer mbo-scholen werkt.

Beschrijving:

- aparte entiteit met rechtspersoon los van beide of meerdere mbo-scholen,
- regelt alle activiteiten rond aanbod en uitvoer van LLO-trajecten,
- regelt dat de scholing wordt uitgevoerd door de mbo-scholen of externen,
- legt de opdracht tot scholing vast in een contract met mbo-scholen.

Succesfactoren

- één klantenloket, hele dag bereikbaar,
- klanten worden op dezelfde manier behandeld, groter werkingsgebied,
- schaalgrootte bij ondersteuning en inzet expertise,
- vaste contactpersoon: de account- of relatiemanager,
- eigen commerciële cultuur,
- mogelijk eigen naam en eigen identiteit, los van de mbo-scholen,
- flexibel (bijv. urenverdeling docenten), niet gebonden aan onderwijs-cao,
- eigen ict-systeem, hoeft niet te voldoen aan de eisen van de mbo-scholen.

Belemmeringen

- geen vanzelfsprekende binding met initiële onderwijs,
- minder verantwoordelijkheid van docenten voor LLO, risico voor scholingskwaliteit,
- reputatieschade bij misstanden bij LLO-aanbieder en mbo-school,
- commerciële druk kan leiden tot lage onderwijskwaliteit en weinig innovatie,
- goede mbo-docenten niet altijd beschikbaar, wel minder risico door samenwerking,
- bedienen alle sectoren moeilijk, omdat elke sector specifieke kenmerken heeft,
- mislopen van informatie vanuit de mbo-scholen (bijv. scholingsbehoefte bij leerbedrijven).

“LLO opleiden volwassenen is een apart vak met andere eisen en benodigde competenties.”

LLO: KENMERKEN VAN START-UP NAAR SCALE-UP

- GEDREVEN DOOR EEN INNOVATIEF OF VERNIEUWEND IDEE (LLO),
- CONTINU BEZIG MET ONTWIKKELEN, OPTIMALISEREN, TESTEN VAN DIENST OF PRODUCT,
- JONG "BEDRIJF": UNIEK, VERNIEUWEND EN ONDERSCHIEDEND,
- KUNNEN OMGAAN MET VERANDERING (VAAK IN EEN HOOG TEMPO),
- LUISTEREN NAAR INTUÏTIE.

KORTOM:

- VEEL DYNAMIEK EN TURBULENTIE, ONVERWACHTE GEBEURTENISSEN,
- ANDERE STRUCTUUR, CULTUUR, SPELREGELS DAN HET REGULIER ONDERWIJS,
- EN DAT HOORT BIJ DE FASES VAN START-UP EN DOORGROEI,
- 48% IN PIONIERSFASE, 52% IN GROEIFASE, NIEMAND IN BEHEERSFASE.

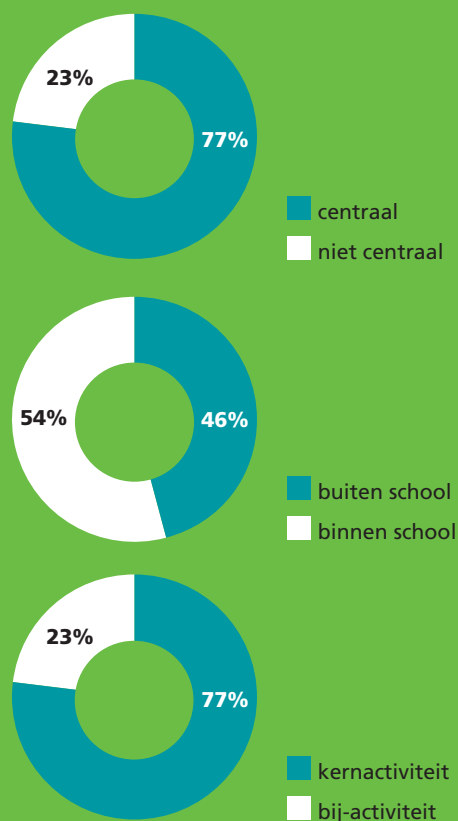
"Beleidsregel
publiek - privaat is
groot obstakel voor
startende ROC's."

06

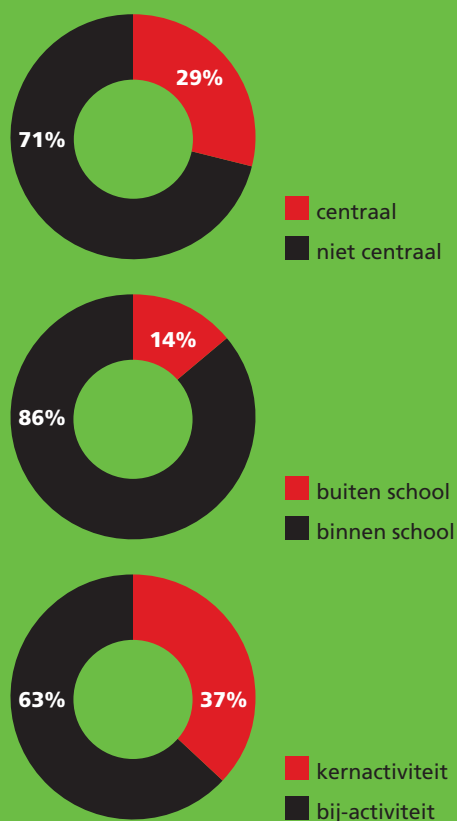
32 ENQUÊTES EN 6 VERDIEPENDE INTERVIEWS

38 Scholen bevraagd

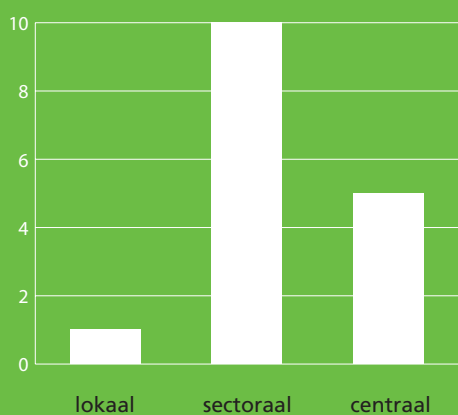
Veel LLO



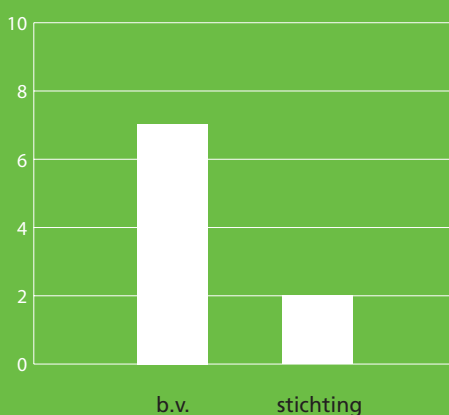
Gemiddeld / weinig LLO



LLO binnen de mbo-school



LLO buiten de mbo-school



OBSERVATIES

OBSERVATIE 1

Er zijn drie verschillende varianten voor het organiseren van LLO. Decentraal, centraal en samenwerking tussen scholen. Ook zien we steeds meer schooloverstijgende varianten waarbij scholen op verschillende terreinen steeds meer samenwerken.

OBSERVATIE 2

Gemeten aan de hand van een driepuntenschaal (pioniersfase, groeifase en beheersfase) beschouwt 48% van de ondervraagden zichzelf in de pioniersfase, 52% in de groeifase, niemand ziet zichzelf in de beheersfase. Ongeacht de positioneringsvorm geldt voor alle scholen dat zij te maken hebben met veel dynamiek en turbulentie, continue verandering van de vraag en het ontwikkelen, optimaliseren en testen van de LLO dienstverlening. Kortom alle kenmerken van een start-up. Tegelijk geven alle scholen aan een behoorlijke groei te verwachten en op te stomen naar een scale-up.

OBSERVATIE 3

Als we kijken naar de scholen waar LLO inmiddels een zekere omvang heeft gekregen, waar minimaal meer dan 1.500 lerenden per jaar worden opgeleid, zien we een aantal kenmerken:

- Bij 78% van deze scholen wordt LLO vanuit een centrale directie aangejaagd en wordt het gezien als een kerntaak. Bij scholen waarbij minder dan 500 lerenden per jaar worden opgeleid met LLO-trajecten is de positionering voor 32% centraal en voor 37% wordt het gezien als een kerntaak. Of er een centrale directie is die LLO aanjaagt lijkt dus belangrijk.
- We zien dat bij 71% van de scholen waar LLO inmiddels een zekere omvang heeft gekregen dat LLO (voor een groot deel) gepositioneerd is bij een externe entiteit (b.v. of stichting) met een eigen directie. Dit lijkt een duidelijke causaliteit weer te geven maar de verdiepende gesprekken en vragen laten een complexer beeld zien. Scholen die al langere tijd LLO relatief hoog in het vaandel hebben staan hebben in het verleden voor een externe positionering gekozen in een context die toen heel actueel was (risicobeheersing n.a.v. incidenten). Een aantal van deze scholen wil hier inmiddels van af, of heeft de eigen externe contractpoot opgeheven, omdat ze veel belemmeringen ervaren.
- Regio versus de Randstad: demografische ontwikkeling lijkt een enorme invloed te hebben op het urgentiegevoel van LLO bij het bestuur. De meeste scholen waar LLO een zekere omvang heeft gekregen zijn te vinden buiten de Randstad. Een andere verklaring voor het verschil tussen de regio en de Randstad lijkt de grotere concurrentie van private aanbieders in de steden te zijn.

CONCLUSIES

CONCLUSIE 1

LLO is nog pionieren en staat aan het begin.

CONCLUSIE 2

Steun vanuit cvb van de organisatie is essentieel.

CONCLUSIE 3

Zowel externe (b.v. / stichting) als interne positionering kent voor- en nadelen.

6 SUCCESFACTOREN

1 LEVEN LANG ONTWIKKELEN IS EEN KERNTAAK VAN DE SCHOOL

2 LEVEN LANG ONTWIKKELEN IS OP DIRECTIENIVEAU VERTEGENWOORDIGD

3 HET BESTUUR STUURT OP LLO KPI'S VOOR DE VERSCHILLENDE ONDERWIJSDIRECTIES

4 HET PROCES VOOR LLO IS GESTANDAARDISEERD; DIGITALISERING EN FLEXIBILISERING DRAAGT DAAR AAN BIJ; DE INVULLING KAN PER LEERTRAJECT VERSCHILLEN

5 ER WORDT SAMENGEWERKT MET PUBLIEKE EN PRIVATE AANBIEDERS

6 ER IS RUIMTE VOOR HET LEREND VERMOGEN VAN DE ORGANISATIE

Auteurs:

Cees Brouwer

Thomas Boekhoud

Marieke Slangen

Oud-voorzitter CvB Roc Rivor

Kennispunt MBO Leven Lang Ontwikkelen

Kennispunt MBO Leven Lang Ontwikkelen

In het kader van deze analyse zijn met de volgende mensen verdiepende gesprekken gevoerd:

Pieter Moerman

Ellen van Eden

Felix Petit en Nicky Schmeits

Saskia Visser

Hendrik Jan Hoekstra

Simone van Meurs en Ad van Lange

Eline Holten

Claudia Chi

Pia Deveneijns

Platform Talent voor Technologie / Katapult

Practor Leven Lang Ontwikkelen

Gilde Opleidingen

Friese Poort

Friesland College

STC

Roc Twente

Yuverta

MBO Raad