

Susanne de Zwart, Henk Bakker, Astrid Wenneker,
Pascal Kreijen, Lotte Terwel

augustus 2012

Een leven lang leren in het hbo: lessons learned

Evaluatie in opdracht van het Ministerie van OCW



Een leven lang leren in het hbo: lessons learned

EVALUATIE IN OPDRACHT VAN HET MINISTERIE VAN OCW

Inhoud

1. Samenvatting	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Aanpak	5
1.3 Algemene beschouwing	5
1.4 5 dimensies van LLL	6
1.5 Lessons learned	7
2. Inleiding	11
2.1 Introductie	11
2.2 Tijdelijke stimuleringsregeling Leven Lang Leren in het HBO	11
2.3 Vraagstelling aan Berenschot	11
2.4 Onderzoeksaanpak	12
3. Een leven lang leren op zeven hogescholen: algemene beschouwing	13
3.1 Een leven lang leren: definitie en belang	13
3.2 Doelstelling van de subsidieregeling	13
3.3 Visie en Strategie van de deelnemende hogescholen	14
3.4 Context: externe factoren en ontwikkelingen	16
3.5 Doelgroepen en dimensies	17
3.6 Gerealiseerde aantallen	18
4. Vijf dimensies van een leven lang leren uitgediept	23
4.1 Versterken van de marktvraag	23
4.2 Ontwikkelen van aantrekkelijke opleidingsarrangementen	28
4.3 Verankeren leven lang leren in beleid en bestuur	33
4.4 Organisatie aanpassen op een leven lang leren	36
4.5 Kennis delen en samenwerken	40
5. Lessons learned	45
5.1 Wat werkt?	45
5.2 Hogescholen	45
5.3 Dilemma's en uitdagingen	47
5.4 Projectdirectie Leren en Werken en ministerie van OCW: succesfactoren	48

1. Samenvatting

1. INLEIDING

Deze rapportage is het resultaat van de monitor die Berenschot - in opdracht van de toenmalige Directie Leren en Werken van de ministeries van SZW en OCW en vanaf januari 2011 in opdracht van het Ministerie van OCW - heeft uitgevoerd op de gesubsidieerde programma's Leven Lang Leren in zeven hogescholen. In deze samenvatting gaan we in op de keuzes, ervaringen en lessons learned van de hogescholen ten aanzien van de inzet en resultaten van de programma's. Ook besteden we aandacht aan de ervaringen met de inrichting van het landelijke stimuleringsprogramma, dat naast blijvende stimulering onder andere gericht was op kennisuitwisseling en kennisverdieping. We hebben de rapportage voorzien van praktijkvoorbeelden bij de zeven deelnemende hogescholen die keuzes en ervaringen illustreren.

2. AANPAK

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode mei 2010 tot en met maart 2012. De onderzoeksaanpak bevatte een aantal sporen, namelijk deskresearch, digitaal vragenlijstonderzoek onder werkgevers, deelnemers en medewerkers (een nul- en een eindmeting) en monitoring door Berenschot in de vorm van een aantal interviewrondes bij de hogescholen. Deze interviews zijn gevoerd met het College van Bestuur, de projectleider en stuurgroepen. De rol van Berenschot was die van een 'critical friend'. Dit hield in dat we in de gesprekken kritisch zijn geweest op voortgang en (kwaliteit van) tussenresultaten en dat, waar een knelpunt of stagnatie optrad of zou kunnen optreden, ook geadviseerd is over oplossingsrichtingen en leerervaringen, onder andere van de andere hogescholen. Op verzoek van de opdrachtgever hebben we tijdens de gesprekken ook specifiek

ingezoomd op een aantal specifieke thema's en good practice ten behoeve van de landelijke kennisuitwisseling (waaronder uitwisselingsbijeenkomsten, werkgroepen en website). De halfjaarlijkse monitorronde heeft geresulteerd in tussentijdse analyses van Berenschot aan de hogescholen en een overall voortgangsanalyse voor de opdrachtgever.

3. ALGEMEEN

Visie en strategie van de deelnemende hogescholen

Bij leven lang leren gaat het om het bijdragen aan de employability van de beroepsbevolking gedurende de gehele loopbaan van de professionals en daarmee aan de (economische) ontwikkeling van bedrijven en instellingen. Bij de professionals gaat het om het volwassen (23+) deel van de beroepsbevolking dat deeltijd, duaal of voltijd onderwijs volgt. Hogescholen hebben daarbinnen afgebakende doelgroepen benoemd. Het bijdragen aan een leven lang leren is bij de deelnemende hogescholen niet als apart traject beschouwd, maar als belangrijk onderdeel van de kernstrategie. Onderwijs aan volwassenen is nadrukkelijk als focus benoemd in strategische beleidsdocumenten. Niet alleen om vorm en inhoud te geven aan de maatschappelijke opgave van de hogeschool, maar ook als een manier om het marktaandeel van de hogeschool te behouden of verder te ontwikkelen.

Verandertraject

Markt- en vraaggericht opereren in woord en daad vraagt van hogescholen een forse cultuuromslag. Alle deelnemende hogescholen hebben leven lang leren dan ook aangevlogen als majeur verandertraject, met oog voor zowel structuur, als cultuur, als proces. Daarbij hebben alle hogescholen aangegeven dat dit een traject is dat een lange adem vraagt, met nadrukkelijk aandacht voor onder meer deskundigheidsbevordering, externe oriëntatie en

cultuurprogramma's, voor vertaling in de TBO-ontwikkeling (Toekomstbestendig Onderwijs) en voor borging door inbedding in de PDCA-cyclus (plan-do-check-act).

Decentrale positionering, centrale projectorganisatie

Alle hogescholen hanteren een decentrale sturingsfilosofie, waarbij de domeinen (ook wel instituten of schools genoemd) zelf integraal verantwoordelijk zijn. Daarbij in het kader van leven lang leren ondersteund door een centrale projectorganisatie (staf en facilities). Over het algemeen kunnen we stellen dat de decentrale sturingsfilosofie niet heeft geleid tot verlies aan slagkracht, maar juist een positieve invloed had: door leven lang leren in de domeinen, opleidingsinstituten of schools te positioneren kon het onderwerp zowel in structuur, als in cultuur en primair proces beter verankerd worden. Actuele kennis rond onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen, arbeidsmarktvrage en capaciteit is immers vooral decentraal aanwezig. Alle hogescholen hebben gekozen voor een verantwoorde, 'organische' tweesporenbenadering. Enerzijds moest de interne organisatie gereed gemaakt worden voor een andere werkwijze (flexibeler, vraaggerichter). Anderzijds was de strategie van de hogescholen erop gericht om de marktvrage te mobiliseren. In sommige regio's bestond gedurende de onderzoeksperiode serieuze zorg of de vrage vanuit de markt er wel (op afzienbare termijn) zou komen.

Co-makership

Ofschoon het gaat om beroepsonderwijs, werken hbo-instellingen – met verschillen tussen domeinen – vaak nogal aanbod- en productgericht. Gedurende de onderzoeksperiode hebben de deelnemende hogescholen zich geleidelijk aan ontwikkeld in de richting van co-makership met bedrijven en instellingen. Onder co-makership wordt in dit verband verstaan het maken van combinaties waarin werkgevers samen met de hogeschool in hun regio werken aan de ontwikkeling van hun medewerkers, en daar ook gericht op willen investeren. Met actieve inzet van

zowel onderwijs, als toegepast onderzoek, hebben diverse hogescholen via onder andere lectoraten en stageopdrachten ervoor gekozen ook kennispartner te willen zijn voor werkgevers. Duidelijk is dat het leven lang lerenprogramma de ontwikkeling tot co-makership en kennispartnership heeft versneld.

Keuzes ten aanzien van het

(stoppen met) aanbieden van EVC

Diverse deelnemende hogescholen (Hanzehogeschool, Windesheim, Fontys en de HAN) hebben gedurende het traject besloten geen verlenging van de EVC-erkenning aan te vragen. Een ingrijpende beleidswijziging, omdat de EVC-producten bij de start van het programma een belangrijk onderdeel vormden van de ontwikkeling tot instituut voor leven lang leren en daarmee van de subsidieaanvraag. De aanleiding hiertoe werd gevormd door de verscherpte kwaliteitseisen en door financiële factoren. De verscherpte kwaliteitseisen rondom EVC maakten het moeilijk om eenduidige procedures en richtlijnen te hanteren zonder landelijke centrale kaders. Bij de financiële factoren ging het om tegenvallende financiële resultaten. De hoge ontwikkelkosten wogen niet op tegen de effectieve marktvrage en de opbrengsten. Werkende weg merkte men dat weliswaar interesse leek te bestaan voor EVC, maar dat de werkelijke klantvrage in de meeste gevallen een vrage naar een versneld opleidingstraject was. Daarom is in de genoemde hogescholen een alternatief voor EVC gecreëerd, namelijk instroomassessments en daarmee verbonden vrijstellingsprocedures.

4. VIJF DIMENSIES VAN LEVEN LANG LEREN

Versterken van de marktvrage

De hogescholen hebben verschillende soorten activiteiten ontplooid om de potentiële doelgroep te interesseren en de marktvrage voor leven lang leren te mobiliseren. Vrijwel alle hogescholen hebben hiervoor een integrale werkgeversbenadering ontwik-

keld. Hiertoe is een mix ingezet van instrumenten als marktonderzoek, wervingscampagnes, accountmanagement, strategische samenwerkingsverbanden rondom het verzorgen van leven lang leren-diensten, co-makership met bedrijven en strategische allianties met intermediaire organisaties zoals UWV en brancheorganisaties.

Ontwikkeling van aantrekkelijke opleidingsarrangementen

Er zijn tijdens de projectperiode bij iedere hogeschool diverse strategische pilots opgestart en doorontwikkeld rondom het ontwerpen van aantrekkelijke opleidingsarrangementen. Vaak in co-creatie met werkgevers. Niet alleen de inhoud van de trajecten, maar juist ook de wijze waarop deze aangeboden worden bleek in de praktijk cruciaal. Flexibele instroommomenten en vormen van blended learning zijn gecreëerd en er is gezocht naar het optimale aantal contactmomenten met de deelnemers. Naast deze vraaggerichte aanpak hebben alle hogescholen afwegingen gemaakt op het continuüm van volledig individueel maatwerk versus volledig gestandaardiseerde leerroutes. Niet alle vormen bleken vanuit organisatorisch of financieel oogpunt haalbaar. Voorbeelden van wel haalbaar aanbod dat daaruit naar voren is gekomen zijn modulaire arrangementen en 'gestandaardiseerd maatwerk'. Ook deze ervaringen (wat is wenselijk voor verschillende doelgroepen en wat is financieel en organisatorisch haalbaar) zijn belangrijke opbrengsten van het landelijke stimuleringsprogramma.

Verankering leven lang leren in beleid en bestuur

Er is voor, tijdens en na de projectperiode door alle hogescholen expliciet aandacht besteed aan de verankering van zowel de inhoudelijke visie over leven lang leren als ook de daaruit voortvloeiende organisatorische en financiële consequenties. Dit heeft zich via meerjarige project- en visiedocumenten en plannen van aanpak consequent doorvertaald in afspraken tussen het CvB en decentraal opererende directeurs (ook directeurs van stafdiensten). Bij de meeste hogescholen zijn deze afspraken expliciet

opgenomen in de managementcontracten en zijn daarmee onderdeel van de voortgangsgesprekken tussen CvB en directeurs.

De organisatie aanpassen op leven lang leren

De hogescholen hebben allemaal een grote slag gemaakt in het aanpassen van de interne organisatie. De impact van het serieus inzetten op leven lang leren op de interne bedrijfsvoering mag niet worden onderschat. Door de breedte en de schaal van het programma kwam gedurende het traject bij de hogescholen vanzelf meer druk te staan op de interne organisatie. De ontwikkelcapaciteit bij de decentrale onderdelen, co-creatie, congressen en maatwerkvrage vanuit bedrijven maakten dat vrage over inschrijvingen, roostering, communicatie, kostprijzen en logistiek toenamen. Het werd duidelijk dat LLL-trajecten als 'apart product' ook door de verschillende stafdiensten als zodanig zou moeten worden behandeld. Het 'erbij' organiseren van maatwerk naast de 'corebusiness' van voltijdstudenten is niet haalbaar en effectief. De organisatie van de logistieke kant van leven lang leren en het daadwerkelijk creëren van de randvoorwaarden is door de CvB's van de hogescholen in toenemende mate genoemd als cruciale factor. De deelprojecten binnen de hogescholen die te maken hadden met de interne en logistieke kant zijn vaak gedurende het programma verbreed en verzaard en de (staf)diensten zijn veel nauwer betrokken bij de brede invoering van leven lang leren in de instellingen.

Kennis delen en samenwerken

De hogescholen hebben interne (medewerkers) en externe (de markt en andere hogescholen) als een kritische succesfactor van het welslagen van het programma beschouwd. Namelijk met het oog op de ambitie om zich snel te ontwikkelen tot brede kennisinstituten voor leven lang leren die de markt kennen, die daarmee in interactie staan en die daardoor ook steeds beter, sneller en op maat kunnen leveren. Daarom hebben de hogescholen gekozen voor een systematische invulling van een interne lerende

organisatie, waarbij is ingezet op interne kennisdeling en samenwerking. Hierbij verschilde het accent per hogeschool. Bij de ene hogeschool is bijvoorbeeld gekozen voor interne kennisdeling via ontbijt-, lunch- of borrelbijeenkomsten, terwijl bij andere een (interactieve) website/intranet is ingericht dan wel een combinatie van beide of een kennisbank. Het delen en vieren van successen is volgens de hogescholen in het bijzonder stimulerend en effectief. Dit geeft leven lang leren een positie en een gezicht.

5. LESSONS LEARNED

We hebben vastgesteld, dat alle zeven hogescholen goede resultaten hebben geboekt en belangrijke stappen hebben gezet als aanbieder van een leven lang leren. Zo zijn alle hogescholen erin geslaagd om het aanbod voor volwassenen sterk te verbreden. Hierbij valt te denken aan nieuwe diplomatrajecten, meer mogelijkheden voor certificeren en stapelen en flexibilisering van het bestaande aanbod. Andere wapenfeiten zijn de verhoging van het aantal deelnemers aan afstandslernen en het aangaan van structurele partnerschappen en contacten met het werkveld, gericht op co-creatie en structurele verbindingen met bedrijven en instellingen. Het vragenlijstonderzoek aan het slot van de programmaperiode heeft uitgezonden dat ten opzichte van de nulmeting in 2010 meer werkgevers vinden dat de hogescholen actief de behoefte onder werkgevers aan dienstverlening op het terrein van leven lang leren peilen en actief deelnemers werven. Ook onder deelnemers is de tevredenheid toegenomen.

Belangrijkste succesfactor: een heldere, doorvertaalde strategie

De belangrijkste succesfactor voor deze resultaten is een goed doordachte strategie, waarbij de hogescholen duidelijke keuzes hebben gemaakt:

- Een structurele, integrale benadering: volwassenenonderwijs en leven lang

leren zijn geen bijproduct, maar corebusiness van de hogeschool.

- Voortbouwen op eerdere ervaringen met de ontwikkeling van maatwerkproducten en EVC-procedures en op al bestaande contacten met branches, bedrijven en instellingen. Deze zijn verbreed en verduurzaamd via gestructureerde regionale marktwerking.
- De invoering van leven lang leren als fundamenteel, integraal verandertraject: geen 'project', maar structurele verandering, met aandacht voor structuur, cultuur, inhoud én proces. De impact van de keuze voor het zijn van een instituut voor leven lang leren is onderkend en vertaald naar activiteiten op alle aspecten van de bedrijfsvoering.

Overigens is bij een aantal hogescholen niet direct, maar na het opdoen van de eerste ervaringen besloten om te versnellen en volledig te verbreden. De impact, zo geven de hogescholen aan, van hogeschoolbrede invoering van leven lang leren moet niet worden onderschat.

Lessen

We hebben de hogescholen ook gevraagd naar de belangrijkste specifieke lessen die zij aan de andere hogescholen willen meegeven bij de (verdere) invoering van leven lang leren. Dat zijn de volgende:

- Niet alle deelprojecten zijn succesvol gebleken. Bij een hogeschool is bijvoorbeeld gebleken dat er een opvallend terugkerend patroon was bij deelprojecten die zijn gstrand:
 - geen of te weinig draagvlak binnen (het MT van) de betreffende opleiding;
 - een aanbodgerichte benadering, met te weinig interactie en communicatie (intern en extern);
 - niet de juiste competenties bij de persoon van de deelprojectleider.

- Zorg voor een heldere, eenduidige boodschap en definitie van wat onder leven lang leren wordt verstaan. Leven lang leren is bijvoorbeeld niet hetzelfde als EVC.
- Het werken met volwassenen vraagt andere/aanvullende competenties. Scholing en vooral die docenten aanspreken die deze doelgroep uitdagend vinden om mee te werken, is van belang.
- Risicodragend co-makership: betrek werkgevers actief en maak hen contractueel medeverantwoordelijk voor instroom en financiering.
- Zorg er via een goed afwegingskader voor dat per markt vraag/lead een goede afweging kan worden gemaakt of daar uit oogpunt van bedrijfsvoering wel of niet op ingegaan kan worden.
- Toon als hogeschool één gezicht richting de markt (labelling, positionering, contactstructuur).

Dilemma's en uitdagingen

Gevraagd naar de belangrijkste dilemma's en uitdagingen geven hogescholen aan, dat de belangrijkste met het stelsel en met de marktverwachtingen te maken hebben:

- De hogescholen maken zich zorgen over de impact van nieuwe regelgeving ten aanzien van deeltijd onderwijs en over de impact van de wijze waarop toezicht wordt gehouden.
- Bij de markt gaat het om de 'kip of ei-discussie': in hoeverre mag er vanuit worden gegaan dat er een grote (latente), koopkrachtige vraag op de markt van leven lang leren is die (forse) investeringen rechtvaardigt? De zeven hogescholen hebben gekozen voor een verantwoorde, 'organische' tweesporenbenadering: enerzijds de interne

organisatie gereed maken voor een andere werkwijze (flexibeler, vraaggericht) en tegelijkertijd mobiliseren van de markt vraag. In dit verband was het ongelukkig dat gedurende de looptijd van het programma de economische crisis ongunstige impact had op de markt vraag.

Ervaringen met de landelijke programmaorganisatie: succesfactoren

De zeven hogescholen geven aan dat zij het totale stimuleringsprogramma – inclusief de subsidie als smeeroelie en aanjaag- en ontwikkelbudget – hebben ervaren als bijzonder stimulerend en nuttig. Een belangrijke externe factor die – op basis van alle stukken, metingen en monitorgesprekken – naar het oordeel van Berenschot heeft geleid tot extra, versnelde en blijvende aandacht voor de brede invoering van leven lang leren binnen de hogescholen. Het is lastig om de meest 'werkzame bestanddelen' in het totale stimuleringsprogramma te isoleren, het is juist de combinatie van alle onderdelen die heeft geleid tot een voor de hogescholen stimulerende omgeving en tot de vooruitgang is die geboekt. Op basis van de gevoerde gesprekken menen we te kunnen stellen, dat de belangrijkste succesfactoren zijn geweest:

- De directe, nauwe betrokkenheid van en prioritering door de Colleges van Bestuur.
- Het passende, tegelijkertijd sturende en ruimte voor maatwerk latende, subsidiekader waarin vooraf eisen aan de hogescholen zijn gesteld.
- Het aanstellen van ervaren, gedragen programmamanagers.
- De landelijke netwerkorganisatie, met actieve inzet van (experts van) hogescholen zelf, die heeft geleid tot bij hogescholen blijvend gevoeld probleem-eigenaarschap en tot gezamenlijke product- en energieontwikkeling.

In dit verband is door ons vastgesteld, dat het grootste risico van de inzet van het subsidie-instrument zich door de gekozen opzet niet heeft voorgedaan: er is geen sprake geweest van tijdelijke, aanbodgerichte activiteiten die weer zijn ingezakt, maar van een structuurversterkende, geborgde aanpak.

2. Inleiding

2.1 INTRODUCTIE

Voor u ligt de eindrapportage ‘Leven Lang Leren in het hbo: lessons learned’. Dit rapport is het resultaat van de monitor die Berenschot heeft uitgevoerd in opdracht van de toenmalige directie Leren en Werken van de ministeries van SZW en OCW en vanaf januari 2011 in opdracht van het Ministerie van OCW op de gesubsidieerde programma’s Leven Lang Leren in zeven hogescholen. In deze rapportage gaan we in op de eindresultaten van de programma’s van de hogescholen, geven we een algemene beschouwing over de programma’s van de hogescholen en het subsidieprogramma als geheel, gaan we per thema in op succes- en belemmerende factoren en geven we tot slot de ‘lessons learned’ weer van zowel het programma als geheel als van de leerervaringen van de individuele hogescholen. In de rapportage is daar waar dat illustratief is steeds een voorbeeld opgenomen van de ervaringen van de zeven hogescholen die aan het programma hebben deelgenomen.

2.2 TIJDELIJKE STIMULERINGSREGELING LEVEN LANG LEREN IN HET HBO

Met de Tijdelijke stimuleringsregeling Leven Lang Leren in het HBO 2009 stimuleerden het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het toenmalige Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit dat hogescholen in 2010-2011 projecten uitvoerden met activiteiten die gericht zijn op opleiding, diplomering en het Ervaringscertificaat (EVC). Voortbouwend op eerdere landelijke stimuleringsregelingen en pilots op het terrein van EVC en werkend leren konden hogescholen zich hiermee doorontwikkelen tot instituten met een brede dienstverlening op het gebied van een leven lang leren.

Daarnaast werden met name activiteiten gesubsidieerd, die het aantal deelnemers uit de volwassen beroepsbevolking van 23 jaar en ouder aantoonbaar vergroten.

Uiteindelijk hebben dertien hogescholen een aanvraag ingediend. Aan een zevental is een subsidie verleend. De volgende hogescholen zijn geselecteerd: Hogeschool Zeeland, Hogeschool Zuyd, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Arnhem Nijmegen, Hanzehogeschool Groningen, Windesheim en Fontys Hogescholen. De zeven hogescholen zijn door het toenmalige Senter Novem (inmiddels Agentschap NL), dat de regeling in opdracht van de toenmalige projectdirectie Leren en Werken uitvoerde, geselecteerd om te fungeren als voorhoedescholen in het hbo op het terrein van leven lang leren.

2.3 VRAAGSTELLING AAN BERENSCHOT

De opdrachtformulering voor het onderzoek van Berenschot luidde als volgt:

Centrale vraagstelling:

In hoeverre slagen de hogescholen erin om hun ambitie zich te ontwikkelen tot een koploper op het gebied van leven lang leren te verwezenlijken? Wat zijn succesfactoren en belemmerende factoren die een rol spelen in de realisatie van de ambities?

De monitoring van de resultaten en controle van de rechtmatigheid van de besteding van de subsidiemiddelen is uitgevoerd door Agentschap NL en was derhalve geen onderdeel van de opdracht van Berenschot. De eindrapportages die de hogescholen hebben opgeleverd aan Agentschap NL zijn wel door

Berenschot gebruikt als bron ten behoeve van deze rapportage.

De centrale vraagstelling is vertaald naar de in de volgende paragraaf beschreven onderzoeksrapportage.

2.4 ONDERZOEKSAANPAK

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode mei 2010 tot en met maart 2012. De onderzoeksrapportage bevatte de volgende activiteiten:

- Het onderzoek is - in overleg met de Projectdirectie Leren en Werken (PLW) en het landelijke overleg van de PLW met de programmamanagers van zeven hogescholen. - gestart met de voorbereiding, uitwerking en vaststelling van de onderzoeksrapportage en het evaluatiekader.
- Vervolgens zijn vragen- en respondentenlijsten voor enquêtes onder werkgevers, deelnemers en medewerkers ontwikkeld en vastgesteld.
- Medio 2010 is per hogeschool een nulmeting uitgevoerd. Hiertoe zijn de genoemde enquêtes uitgezet, zijn de projectplannen en overige relevante documenten bestudeerd en is door middel van interviews met de projectleiders, de projectgroepen, de medezeggenschap en de Colleges van Bestuur een bedrijfsvoeringscan uitgevoerd. Opgeleverd zijn zeven nulmetingen (inclusief analyse van opvallende punten en gesignaleerde risico's) ten behoeve van de hogescholen en een overall nulmetingsrapportage aan de opdrachtgever.
- In 2011 vond monitoring door Berenschot plaats in de vorm van een aantal interviewrondes bij de hogescholen. Deze tussentijdse monitorgesprekken, op basis van voortgangsrapportages van de hogescholen, zijn

gevoerd met de projectleiders, de stuurgroepen en de Colleges van Bestuur. Deze gesprekken zijn door Berenschot uitgevoerd vanuit een 'critical friend'-benadering. Dit betekent dat we in de gesprekken kritisch zijn geweest op voortgang en (kwaliteit van) tussenresultaten en dat daar waar een knelpunt of stagnatie optrad of zou kunnen optreden er ook geadviseerd is over oplossingsrichtingen en leerervaringen, ook van andere hogescholen. Op verzoek van de opdrachtgever zijn we tijdens de gesprekken ook dieper ingegaan op een aantal specifieke thema's en good practices ten behoeve van landelijke kennisuitwisseling of input voor de gemeenschappelijke website. De halfjaarlijkse monitorronde heeft geresulteerd in tussentijdse analyses van Berenschot aan de hogescholen en een overall voortgangsrapportage voor de opdrachtgever.

- In december 2011 is via schriftelijke enquêtes per hogeschool onder opnieuw werkgevers, deelnemers en medewerkers een 1-meting uitgevoerd.
- Vervolgens is in het voorjaar van 2012 een laatste monitor- en evaluatieronde uitgevoerd, waarbij de evaluatierapportages van de hogescholen zijn besproken met de projectleiders, de projectgroepen en de Colleges van Bestuur.
- Aansluitend is deze eindrapportage opgesteld, met als doel om de lessen en ervaringen te bundelen en aan de hogescholen beschikbaar te stellen.

3. Een leven lang leren op zeven hogescholen: algemene beschouwing

3.1 EEN LEVEN LANG LEREN: DEFINITIE EN BELANG

Leven lang leren betekent bij-, na- en omscholing, aansluitend op de (werk)situatie van professionals en werkzoekenden. Onderwijsinstellingen, ondernemers en overheden zijn het erover eens dat het belangrijk is om te werken aan verbetering van de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt.

Er is een toenemende schaarste op de arbeidsmarkt aan goed opgeleide mensen. Als mensen blijven in hun vak, blijven zij langer inzetbaar en blijft hun kennis behouden. Een leven lang leren draagt bovendien bij aan innovatie, en daarmee aan de ontwikkeling van de Nederlandse economie. Door continue scholing kunnen de nieuwste inzichten uit onderzoek worden meegenomen in de praktijk. Maar dit werkt ook andersom; door intensieve interactie met de beroepspraktijk kan het onderwijs beter en actueler worden.¹⁾

De commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs constateerde in het beleidsdocument 'Differentiëren in Drievoud' onder meer dat het huidige stelsel nog onvoldoende is ingericht op de leven lang leren doelgroep²⁾:

“De groei van het aantal dertigplusser blijft sterk achter bij de groei van de totale deelname aan het hoger onderwijs. Het deeltijdonderwijs daalt al jaren. Het huidige, maar ook het nieuwe bekostigingsmodel bevat geen prikkels voor een Leven Lang Leren. Een LLL-student is

geen standaard student en wil flexibel kunnen studeren. Maar het bekostigingsmodel is en blijft gericht op het in één keer in hetzelfde tempo als de voltijdstudent doorlopen van een volledige bachelor of masteropleiding.”

3.2 DOELSTELLING VAN DE SUBSIDIEREGELING

In 2009 kondigde het Ministerie van OCW een tijdelijke subsidieregeling af voor projecten in 2010-2011 gericht op de (door)ontwikkeling van hogescholen tot instituten die diensten verlenen op het gebied van een leven lang leren, door middel van activiteiten gericht op opleiding, diplomering en EVC.

In de projecten die in het kader van deze regeling zijn uitgevoerd, dienden de volgende zaken centraal te staan.

- Het (door)ontwikkelen van het strategisch beleid van de hogeschool in het licht van profilering en positionering van de hogeschool als instituut voor een leven lang leren, inclusief vertaling van het strategisch beleid in concrete actieplannen en ambitieuze resultaatdoelstellingen, over de volle breedte van de organisatie.
- Het ontwikkelen en aanpassen van producten en diensten op het gebied van opleiding, diplomering en EVC voor de doelgroep, en daarbinnen in het bijzonder in de leeftijdscategorie 30+. De te ontwikkelen diensten en producten dienen qua inhoud, vorm en organisatie (voltijd, deeltijd, duaal, maatwerk, werkend leren etc.) aan te

1) Bron: website HBO4Life.

2) Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (april 2010), Differentiëren in drievoud

- sluiten bij de kenmerken, wensen en behoeften van de doelgroep en de vraag vanuit de markt.
 - Het tot stand brengen van een vraag- en klantgerichte werkgeversbenadering, leidend tot het uitbouwen en verbreden van samenwerkingsrelaties met bedrijven en instellingen, waarbij de hogeschool diensten verleent op het gebied van scholing, opleiding, certificering en diplomering in het kader van personeels- en organisatieontwikkeling.
 - Het doorontwikkelen en aanpassen van de interne organisatie van de hogeschool, zodanig dat deze is ingericht op dienstverlening in het kader van een leven lang leren aan werkgevers, werknemers en werkzoekenden. Hieronder vallen zaken als aanpassing van organisatiestructuur en werkprocessen, flexibilisering van bedrijfsvoering, deskundigheidsontwikkeling en ontwikkeling van een marktgerichte organisatiecultuur.
 - Duurzame verankering van de strategische positie als instituut voor een leven lang leren, van de dienstverlening aan de doelgroep, de samenwerkingsrelaties met bedrijven en instellingen in het kader van een leven lang leren en van de ontwikkeling en aanpassing van de interne organisatie.
 - Invulling van de leerfunctie en kennisdeling: organisatie van het leren van de ontwikkelingen en ervaringen en het verbreden en verspreiden van de inzichten, ervaringen en werkwijzen naar relevante andere organisaties (bedrijven en instellingen, onderwijs en overheid).
- Op maat aansluiten bij individuele competenties van deelnemers.
 - Werkend leren op de werkplek als substantieel onderdeel van het traject.
 - Binnen maatwerktrajecten is sprake van een samenhang en wisselwerking tussen werken en leren.

Subsidie

Voor de subsidie kwamen kosten in aanmerking voor de organisatie van bovengenoemde zaken in het kader van deze regeling. Uitvoeringskosten waren niet subsidiabel. De subsidie bedroeg ten hoogste 75% van de projectbegroting, met een maximum van € 2.000.000,-. Voor de regeling was in totaal een bedrag van € 9.800.000,- beschikbaar.

Beoordelingscriteria

Aanvragen voor subsidies zijn door Agentschap NL/SenterNovem beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- gerealiseerde resultaten
- ambitie
- haalbaarheid
- vraaggerichtheid
- duurzame verankering
- invulling leerfunctie en kennisdeling.

Op grond daarvan zijn zeven hogescholen geselecteerd voor deelname: de Hogeschool van Amsterdam, HAN, Fontys, Hanzehogeschool, Zeeland, Zuyd en Windesheim.

3.3 VISIE EN STRATEGIE VAN DE DEELNEMENDE HOGESCHOLEN

3.3.1 Visie op een leven lang leren

Een leven lang leren is bij de deelnemende hogescholen niet als apart traject beschouwd, maar als belangrijk onderdeel van de strategie. Onderwijs

aan volwassenen is nadrukkelijk als focus benoemd in strategische beleidsdocumenten. Bijdragen aan de employability van professionals en daarmee aan de ontwikkeling van bedrijven en instellingen is de doelstelling van alle hogescholen die hebben deelgenomen. Met name bij hogescholen in krimpregio's (Hogeschool Zeeland, Zuyd en Hanzehogeschool) klinkt in de beleidsdocumenten en gesprekken een sense of urgency door om andere doelgroepen dan doorstromers van het VO en MBO te bereiken om de kwaliteit op een goed niveau te handhaven, daarmee te voorzien in de behoeften van de arbeidsmarkt en bij te dragen aan de ontwikkeling van de regionale economie. Hiermee is een leven lang leren zowel een manier om vorm en inhoud te geven aan de maatschappelijke opgave van de instelling als een manier om marktaandeel te behouden.

In de loop van het traject zijn door een enkele hogeschool andere keuzes gemaakt. Zo heeft Fontys, als gevolg van een strategische heroverweging, nadrukkelijker dan voorheen het bachelor- en (bekostigd) masteronderwijs als prioriteit aangewezen. Fontys biedt bijvoorbeeld geen deeltijdopleidingen meer aan die niet als voltijdsopleiding beschikbaar zijn en legt het accent op flexibilisering van bestaande opleidingen. Ook geldt de filosofie dat zakelijke dienstverlening alleen wordt aangeboden indien dit meerwaarde heeft voor het initiële onderwijs, bijvoorbeeld via een scherpere verbinding met de beroepspraktijk door 'marktgetoetst' onderwijs.

3.3.2 Visie op het proces

In de subsidieaanvragen en verantwoordingsdocumenten, maar zeker ook in de gesprekken die wij met hogescholen hebben gevoerd, zien we dat de deelnemende hogescholen zowel vanuit een visie op de inhoud (onderwijs en onderzoek) als op het proces (cultuur en structuur) aan de slag zijn gegaan met de implementatie en inbedding van een leven lang leren.

Altijd is daarbij voortgeborduurd op eerdere ervaringen die al waren opgedaan met het organiseren van maatwerkproducten, regionale marktwerking en EVC-procedures. De subsidiegelden zijn ingezet om versnelling, verbreding en verdieping van kennis, ervaringen, netwerken en draagvlak te organiseren.

In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de wijze waarop hogescholen inhoudelijk en procesmatig invulling hebben gegeven aan de vijf dimensies van een leven lang leren. Een aantal rode draden ten aanzien van de strategie van hogescholen is hieronder genoemd.

Leven lang leren als verandertraject

Echt markt- en vraaggericht opereren vraagt van hogescholen een cultuuromslag in denken en doen. Alle deelnemende hogescholen hebben leven lang leren dan ook aangevlogen als verandertraject, met zowel oog voor zowel structuur als cultuur en proces. Ook hebben alle hogescholen aangegeven dat dit een traject is dat een lange adem vraagt, met onder meer deskundigheidsbevordering, cultuurprogramma's, en vertaling in de TBO-ontwikkeling (Toekomstbestendig Onderwijs) en de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) als cruciale elementen.

Decentrale positionering, centrale projectorganisatie

Alle hogescholen hanteerden een decentrale sturingsfilosofie en een centrale projectorganisatie. Hogeschool Zuyd besloot bijvoorbeeld al in 2006 de unit contractonderwijs niet meer in een aparte BV onder te brengen, maar te integreren in de faculteiten. De Hanzehogeschool nam in 2009 het besluit haar centraal gepositioneerde organisatieonderdeel 'HanzeConnect' (gericht op contractonderwijs) onder te brengen in de schools. Deze organisatorische wijzigingen hebben invloed gehad op de implementatie van leven lang leren. Bepaalde thema's van een leven lang leren (zoals accountmanagement, marketing en communicatie) bleken moeilijker om stevig centraal te agenderen.

Belangrijk was daarnaast de nadruk die werd gelegd op maatwerk, uitgaande van de volgende definitie:

- Gericht op een certificaat of diploma (Associate Degree, Bachelor, Master).

Over het algemeen kunnen we stellen dat de decentrale sturingsfilosofie juist een positieve invloed had: door leven lang leren in de domeinen, opleidingsinstituten of schools te positioneren kon het onderwerp zowel in structuur als in cultuur beter verankerd worden. Actuele kennis rond inhoudelijke ontwikkelingen, arbeidsmarktvrage en capaciteit is immers decentraal aanwezig.

Eerst vraag of eerst aanbod?

Bij de meeste hogescholen speelde vanaf het begin af aan de ‘kip of ei-discussie’: in hoeverre mag er vanuit worden gegaan dat er een grote (latente), koopkrachtige vraag op de markt is die interne investeringen zou rechtvaardigen? De discussie ‘eerst vraag of eerst aanbod’ is vaak teruggekeerd. Alle hogescholen hebben gekozen voor een verantwoorde, ‘organische’ tweesporenbenadering. Enerzijds moest de interne organisatie gereed gemaakt worden voor een andere werkwijze (flexibeler, vraaggericht). Anderzijds wilden de hogescholen de marktvrage mobiliseren. In sommige regio’s bestond serieuze zorg of de vrage vanuit de markt er wel zou komen. Optimisme over de marktvrage is overigens kenmerkend voor de meeste hogescholen. Vrijwel alle hogescholen zijn uitgegaan van een groeiscenario, ondanks vaak teruglopende omzetten uit het contractonderwijs. Nu de ontwikkelingen over de bekostiging van deeltijdonderwijs onzekere uitkomsten met zich meebrengen hebben we, met name in de laatste twee gespreksronden, een verminderd optimisme ten aanzien van aantallen en omzetten aangetroffen.

Inzetten op co-makership

Van hoofdzakelijk aanbod- en productgericht werken hebben de deelnemende hogescholen zich geleidelijk aan ontwikkeld in de richting van co-makership. Onder co-makership wordt verstaan het maken van combinaties waarin werkgevers samen met de hogeschool in hun regio willen werken aan de ontwikkeling van hun medewerkers, en daar ook gericht op willen investeren. Juist in de combinatie met

toegepast onderzoek hebben diverse hogescholen via lectoraten, stageopdrachten etc. ervoor gekozen ook kennispartner te willen zijn voor werkgevers. Het leven lang leren-traject heeft aan dit besef versneling gegeven.

Keuzes met betrekking tot het (stoppen met) aanbieden van EVC

Diverse deelnemende hogescholen (Hanze-hogeschool, Windesheim, Fontys en de HAN) hebben gedurende het traject besloten geen verlenging van de EVC-erkenning aan te vragen. Een ingrijpende beleidswijziging, omdat de EVC-producten een belangrijke pijler vormden van de subsidieaanvraag. De verscherpte kwaliteitseisen rondom EVC hebben meegespeeld in deze afweging: het bleek moeilijk om eenduidige procedures en richtlijnen te hanteren zonder landelijke centrale kaders. De hogescholen namen deze beslissing bovendien tegen de achtergrond van tegenvallende financiële resultaten (hoge ontwikkelkosten die niet opwogen tegen de effectieve marktvrage en opbrengsten). Werkende weg merkte men dat weliswaar interesse leek te bestaan voor EVC, maar dat de werkelijke klantvrage in de meeste gevallen een vrage naar een versneld opleidingstraject was.

De hogescholen die zijn gestopt met het aanbieden van EVC hebben vanuit dit oogpunt als alternatief steviger ingezet op het ontwikkelen van instroomassessments en vrijstellingsprocedures voor het erkennen van diploma’s en werkervaringen.

3.4 CONTEXT: EXTERNE FACTOREN EN ONTWIKKELINGEN

Gedurende het traject hebben zich meerdere externe ontwikkelingen voorgedaan die de kwantitatieve en kwalitatieve vrage naar leven lang leren-trajecten aan hogescholen beïnvloeden. We noemen deze hieronder kort:

- De nieuwe regelgeving ten aanzien van de bekostiging van een tweede hoger onderwijsdiploma heeft volgens de deelnemende hogescholen geleid tot een versmalling van de doelgroep van leven lang leren-trajecten. De doelgroep die daardoor te maken krijgt met een hoger instellingstarief in plaats van met het reguliere collegegeld, maakt sinds 2011 een kleiner deel van de instroom uit.
- De toekomstige plannen voor de invoering van vraagfinanciering aan deeltijdstudenten worden door de hogescholen met zorg gevolgd. De plannen kunnen er volgens hun toe leiden dat investeren in een breed en flexibel deeltijdaanbod risico’s met zich meebrengt voor het bekostigd hoger onderwijs. Concurrenieren met private instellingen, terwijl men wel gebonden is aan cao’s en scherp de kwaliteitseisen wil bewaken is een genoemd knelpunt. Daarnaast waarschuwt men dat een te scherpe focus op sectoren als zorg en techniek niet moet leiden tot verschraling van het brede aanbod voor professionals.
- De economische recessie heeft bij verschillende hogescholen geleid tot het vertragen of soms opschorten van samenwerkingsrelaties met werkgevers.

Er is, onder invloed van de mediaberichtgeving over ten onrechte uitgegeven diploma’s in het hoger beroepsonderwijs, een sterkere nadruk gekomen op de financiële en juridische verantwoording van flexibele leerroutes.

- Tegelijkertijd signaleren de deelnemende hogescholen dat de doelgroep tussen 25 en 40 jaar (ook wel de ‘tropenjarengeneratie’ genoemd) in toenemende mate voor de uitdaging staat om werk, mantelzorg, gezin en (deeltijd)studie in balans te houden. Dit maakt juist de vrage naar ‘stapelen en certificeren’ en het in eigen tempo volgen van een scholingstraject steeds relevanter.

3.5 DOELGROEPEN EN DIMENSIES

Bij leven lang leren gaat het om het volwassen (23+) deel van de beroepsbevolking dat deeltijd, duaal of voltijd onderwijs volgt. Hogescholen hebben daarbinnen afgebakende doelgroepen benoemd. Zo heeft de HvA ervoor gekozen zich vooral te richten op upgraders (mbo/mbo+), carrièreswitchers en ongediplomeerde professionals op hbo-niveau. Hogeschool Zuyd benoemt nadrukkelijk ook de partners die die scholingsactiviteiten inkopen voor hun medewerkers of klanten. Haar definitie voor relevante doelgroepen luidt: ‘de beroepsbevolking vanaf 23 jaar en ouder, inclusief de werkgevers, de intermediairs en de overheden.’

Hieronder is, mede op basis van de subsidieregeling, weergegeven op welke dimensies van leven lang leren deze evaluatie heeft plaatsgevonden. De uitwerking van deze dimensies in de programma’s van de hogescholen zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4.



3.6 GEREALISEERDE AANTALLEN

In de Tijdelijke stimuleringsregeling Leven Lang Leren was verplicht gesteld dat de hogescholen in hun plannen, behalve kwalitatieve resultaten ook resultaatambities zouden formuleren in kwantitatieve zin. Het gaat dan bijvoorbeeld om de beoogde toename van het aantal deelnemers uit de doelgroep, met daarbinnen specifieke resultaatambities voor de toename van het aantal deelnemers van 30 jaar en ouder. In onderstaande tabel zijn de beoogde ambities afgezet tegen de gerealiseerde aantallen. Het gaat hierbij om de volgende categorieën:

- Aantallen deelnemers 23+.
- Aantallen deelnemers 30+.
- Aantallen contacten met werkgevers.
- Aantallen getrainde medewerkers.
- Aantallen EVC-trajecten.
- Aantallen maatwerktrajecten werkend leren.

Aantallen deelnemers 23+		
	Ambitie in projectplan	Gerealiseerde aantallen (2010-2011)
Fontys	nvt	2010-2011: 3.739 2011 - 1012: 3.520
HAN	7108 (2009)	7929 (2011)
HG	11.085	11.635
HvA	nvt	nvt
HZ	193	366
Windesheim	2.297 (doelgr. 25-29)	2.446 (doelgr. 25-29)
Zuyd	8.750	9.256 (2009 t.m dec. 2011)

Aantallen deelnemers 30+		
	Ambitie in projectplan	Gerealiseerde aantallen (2010-2011)
Fontys	nvt	2010-2011: 6.513; 2011 - 2012: 5.796
HAN	3.348 (2009)	3.305 (2011)
HG	3.596	3.895
HvA	nvt	3.802
HZ	272	197
Windesheim	3.462	3.364
Zuyd	2.959	4.114 (2009 t.m dec. 2011)

Aantallen contracten met werkgevers		
	Ambitie in projectplan	Gerealiseerde aantallen (2010-2011)
Fontys	12	> 12
HAN	toename van 10%	niet als zodanig gerapporteerd
HG	85	92
HvA	12	12
HZ	18	46
Windesheim	nvt	nvt
Zuyd	nvt	24

Aantallen getrainde medewerkers (in- en extern, div. rollen)		
	Ambitie in projectplan	Gerealiseerde aantallen (2010-2011)
Fontys	nvt	346
HAN	nvt	85
HG	nvt	intern 504, 1.380 extern
HvA	127	338
HZ	nvt	80
Windesheim	153	149
Zuyd	nvt	338

Aantallen EVC trajecten		
	Ambitie in projectplan	Gerealiseerde aantallen (2010-2011)
Fontys	nvt	427, waarvan 87 afgerond
HAN	860 (23+)	100 klanten in juli 2011
HG	535 (30+)	2010: 202 en 14 afgerond; 2011: 87 en 27 afgerond
HvA	nvt	Hele periode: 323 gesprekken, 201 afgerond
HZ	100	53
Windesheim	668	180
Zuyd	425	370

Aantallen maatwerktrajecten werkend leren		
	Ambitie in projectplan	Gerealiseerde aantallen (2010-2011)
Fontys	1.240	791
HAN	nvt	2010: 1011, 2011: 330
HG	765	567
HvA	nvt	nvt
HZ	144	519
Windesheim	725	579
Zuyd	nvt	2.000

Voor de nuances en uitsplitsingen per categorie verwijzen we naar de eindrapportages van de hogescholen zelf³⁾. De tabel doet bovendien geen recht aan sommige (niet opgevraagde) aantallen. Zo zien we bij diverse hogescholen een toename van deelnemers aan afstandslernen en in partnerschappen en structurele contacten met het werkveld.

De beoogde aantallen per leeftijdscategorie zijn in de meeste gevallen behaald of vrijwel behaald. Verder valt vooral het tegenvallende aantal afgenomen EVC-

trajecten op. In paragraaf 3.2.3 en 3.4 zijn we op de achtergronden hiervan ingegaan.

3.6.1 Tevredenheid stakeholders

In de enquêtes onder deelnemers, werkgevers en medewerkers van de hogescholen is op verschillende manieren gevraagd hoe stakeholders aankijken tegen de geleverde diensten.

Verwachtingen deelnemers

Voor ruim drie kwart van de deelnemers in de steekproef voldoet de gevolgde opleiding, cursus, training of EVC-traject (heel) goed aan de verwachtingen.

Ten opzichte van de eerste meting is dit percentage iets gestegen.

3) De HvA heeft bijvoorbeeld aangegeven, dat de forse stijging van de groep 23+ studenten van 12.957 in 2008/2009 tot 15.094 in 2010/2011 vooral is toe te schrijven aan een stijging van het aantal oudere studenten in voltijd. De vraag is of het hierbij daadwerkelijk om LLL-studenten gaat.

Tabel 1

LLL VOLDOET AAN VERWACHTINGEN	OVERALL PERCENTAGE VAN DEELNEMERS VAN 7 HOGESCHOLEN	
	2010	2011
Heel slecht	1%	0%
Slecht	10%	4%
Niet slecht/niet goed	20%	20%
Goed	56%	59%
Heel goed	13%	17%
Totaal	100%	100%

Rapportcijfer deelnemers

Gemiddeld waarderen de deelnemers in de steekproef hun LLL-traject met een ruime voldoende 7,2. In 2010 was dit rapportcijfer een 7,1.

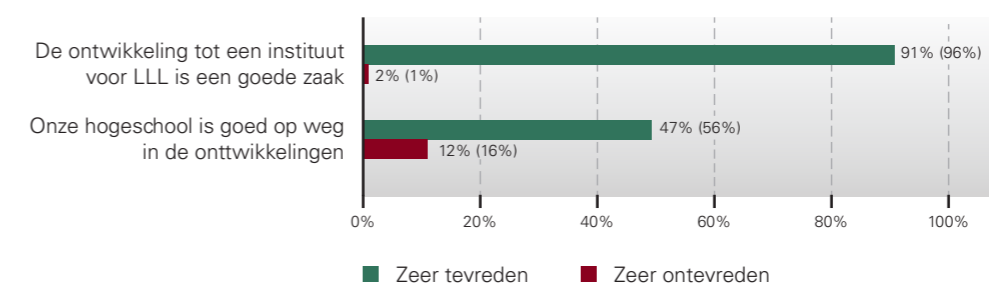
Tevredenheid werkgevers

De werkgevers geven als gemiddeld rapportcijfer eveneens een ruime voldoende; een 6,7. Het rapportcijfer is nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2010; toen gaven de werkgevers een 6,6.

Draagvlak medewerkers

Medewerkers van de deelnemende hogescholen zijn in de loop van het traject kritischer geworden op het belang van een leven lang leren en de voortgang die hun organisatie daarin maakt.

Mening van medewerkers op stellingen over betrokkenheid; gemiddeld totaalbeeld van 7 hogescholen (tussen haakjes perscentages 2010)



Een ruime meerderheid in de steekproef vindt het een (zeer) goede zaak dat de hogeschool zich ontwikkelt tot een toegankelijk instituut waar werkenden en werkzoekenden van 23 jaar en ouder in principe een leven lang kennis kunnen opdoen. Leven lang leren geniet dus een groot draagvlak onder de medewerkers in de steekproef. Er is wat dit betreft geen verschil tussen medewerkers die wel of niet bij de ontwikkeling en/of uitvoering van de opleidingen, cursussen en EVC zijn betrokken.

Wat betreft het goed op weg zijn van de eigen hogeschool in de ontwikkeling zijn de medewerkers in de steekproef over het algemeen minder positief. Vergeleken met de eerste meting zijn de percentages '(zeer) eens' op beide stellingen licht gedaald. Dit effect hangt mogelijk samen met onzekerheden die vaak optreden bij majeure veranderingen en reorganisaties met impact op het eigen werk van medewerkers (bijvoorbeeld flexibilisering werktijden en onderwijsinhoud en nieuwe doelgroepen).

4. Vijf dimensies van een leven lang leren uitgediept

4.1 VERSTERKEN VAN DE MARKTVRAAG

4.1.1 Inleiding

Slechts een beperkte groep werkenden volgt na hun eerste studie nog vervolgonderwijs. Vraagtoename is nodig om de aandacht te vestigen op de investering in leven lang leren. Zolang het volume achterblijft, zal ook de investering in verdere ontwikkeling van leven lang leren achterblijven. Zoals in de overall analyse aangegeven speelde bij de meeste hogescholen vanaf het begin af aan de ‘kip of ei-discussie’: in hoeverre mag er vanuit worden gegaan dat er een grote (latente), koopkrachtige vraag op de markt is die interne investeringen zou rechtvaardigen?

De hogescholen hebben verschillende soorten activiteiten ontplooid om de potentiële doelgroep te interesseren en de marktvraag voor leven lang leren te mobiliseren. Vrijwel alle hogescholen hebben hiervoor een integrale werkgeversbenadering nagestreefd vanuit leven lang leren, initieel onderwijs en onderzoek en innovatie om de wisselwerking, synergie en vraaggerichtheid te vergroten. Hiertoe is een mix ingezet van instrumenten als: wervingscampagnes, accountmanagement, strategische samenwerkingsverbanden rondom het verzorgen van leven lang leren-diensten, co-makership met bedrijven, strategische allianties met intermediaire organisaties (UWV's, brancheorganisaties) en marktonderzoek.

In onderstaande paragraaf beschrijven we allereerst de rode draden in de keuzes die de hogescholen hebben gemaakt in het versterken van de marktvraag. Vervolgens is in de paragrafen een aantal praktijkvoorbeelden en de lessons learned vanuit het perspectief van de hogescholen opgenomen.

4.1.2 Keuzes en voorbeelden

Het versterken van de marktvraag vinden de hogescholen van wezenlijk belang. Zij vinden dat zij de (regionale) marktvraag moeten kennen en tegelijkertijd laten weten wat zij te bieden hebben in de dienstverlening van leven lang leren. Hier hebben zij tijdens de programmaperiode vol op ingezet. De monitorenquêtes onderstrepen dit. Hierin komt naar voren dat meer werkgevers ten opzichte van 2010 vinden dat de hogeschool actief de behoefte onder werkgevers naar LLL peilt en dat zij actief nieuwe deelnemers voor flexibel onderwijs werven.

Onderzoeken marktvraag

De hogescholen hebben er allemaal voor gekozen de marktvraag te onderzoeken: vooraf aan het mogelijk ontwikkelen van een nieuwe specifiek op de doelgroep gerichte opleiding, dan wel meer in het algemeen de vraag naar leven lang leren-producten. Op deze manier achterhalen zij of het rendabel is een opleiding in de markt te zetten en of deze aansluit bij de vraag. De hogescholen deden dat onder andere door inzet van ‘klassieke’ instrumenten zoals arbeidsmarktonderzoek, SWOT-analyses, concurrentieanalyses en imago-onderzoek. Daarnaast zijn de meeste hogescholen actief aan de slag gegaan met het meer systematisch in kaart brengen van de vraag door CRM in te richten, dan wel beter te benutten en een meer overall analyse te maken van de verwachte vraag.

Marketingstrategie Zuyd: de relatiecyclus

In het kader van het programma LLL waarin een scherpere focus is gekomen op markt- en vraaggericht werken, werd marketing steeds belangrijker. Het programma heeft er dan ook aan bijgedragen dat de ondersteunende dienst bureau 'Communicatie' uitgroeide tot bureau 'Marketing en Communicatie'. Er worden medewerkers aangetrokken, die specifiek marketing, marketing communicatie, PR en relatiebeheer als aandachtsgebied hebben. Zuyd kiest voor een lifetime marketingstrategie met aandacht voor de te onderscheiden fasen in de relatie tussen klanten en Zuyd. Het gedurende elke levensfase in contact blijven met Zuyd wordt voortdurend verder uitgebouwd. De slogan van Zuyd "van een vierjarige naar een veertigjarige relatie" spreekt dan ook voor zich.



Windesheim brengt een jaarlijkse monitor Volwassenenonderwijs uit waarmee de ontwikkelingen op het gebied van leven lang leren binnen Windesheim kunnen worden gevolgd, knelpunten gesignaleerd en beleid bijgestuurd. Ook zet Windesheim zogenaamde trendwatchteams in die de ontwikkelingen in de markt in de gaten houden:

Trendwatchteams bestaan uit ondernemende professionals met praktijkervaring en oog en oor voor externe ontwikkelingen en klantbehoeften. De leden van het team verkennen

hun branche continu en hebben kennis van markt en klant. De belangrijkste gesignaleerde trends worden besproken en geanalyseerd. Op basis hiervan worden keuzes gemaakt. Na het exploreren van de markten worden, in co-creatie met representatieve organisaties, nieuwe ontwikkeltrajecten opgezet: ideeën worden omgezet in op doelgroep afgestemde, relevante diensten/concepten.

De communicatieafdeling heeft bij de meeste hogescholen een belangrijke rol in de exposure van de school in het geheel als een Leven Lang Leren Instituut. Bij de HvA bijvoorbeeld, lag de focus, aansluitend bij de organisatiestructuur, op een vraag- en marktgerichte aanpak op domeinniveau. Daarnaast droeg de centrale afdeling Marketing en Communicatie zorg voor de hogeschoolbrede uitingen. Om zo als één gezicht naar buiten te treden wordt, naast decentrale marktwerking, ook belangrijk gevonden omdat het aansluit bij de belevingswereld van werkgevers die verschillende diensten (kunnen) afnemen bij de hogeschool. Bij alle hogescholen heeft dit programma ook geleid tot het verbeteren van de website, zodat werkenden, werkzoekenden en alumni sneller een duidelijker beeld krijgen (met de juiste toonzetting passend bij deze doelgroep) van wat de hogeschool te bieden heeft en waar ze nadere informatie kunnen opvragen. De website van de Hogeschool Zeeland is het meest recent vernieuwd. Op de homepage is onder andere een apart tabblad opgenomen voor leren en werken.

Naast deze 'basisinfrastructuur' maken de scholen ook gebruik van specifieke communicatiemiddelen. Zo heeft Fontys bijvoorbeeld een film van haar AD-trajecten gemaakt ter promotie onder potentiële deelnemers. Deze film is diverse malen uitgezonden via Omroep Brabant. Daarnaast werden conferenties georganiseerd voor werkgevers, werkenden en alumni en artikelen geschreven in vakbladen, bladen van brancheorganisaties, eigen magazines etc. De 7 hogescholen hebben tenslotte tijdens het programma

een gezamenlijke publicatie uitgebracht 'HBO4life: Flexibel leren voor professionals' waarin hogescholen samen met hun klanten aan het woord zijn om de toegevoegde waarde van hun samenwerking toe te lichten.

Externe communicatie vanuit de School of Education van Windesheim

De School of Education (SoE) van Windesheim heeft een innovatieve manier van doelgroepbenadering ontwikkeld en ingevoerd: een instroomschema. De SoE heeft veel te maken met 'volwassen carrière switchers'. Deze mensen hebben vaak al een opleiding (mbo/hbo/wo) en willen nu een bevoegdheid halen voor het onderwijs. Daarvoor bestaan verschillende trajecten. Omdat het voor deze mensen moeilijk is om te beoordelen wat een geschikt traject is, heeft de SoE in het kader van dit project een speciaal instroomschema ontwikkeld. Aan de hand van dit schema kunnen mensen zelf bekijken wat een geschikt traject is. Het schema is bedoeld voor de website van Windesheim, nieuwe folders en kan los gebruikt worden. Er wordt over nagedacht om in de komende jaren aparte voorlichtingsbijeenkomsten voor volwassenen te organiseren die een breder karakter hebben dan de algemene open avonden. Hiermee wil de SoE beter aansluiten bij de leefwereld van de volwassenen, bij de ingrijpende keuze om van carrière te switchen.

Strategische netwerken

De hogescholen nemen op meerdere niveaus deel aan strategische netwerken en samenwerkingsverbanden. Bij strategische netwerken kan gedacht worden aan samenwerking met UWV, bedrijven, brancheorganisaties en ondernemersverenigingen. Deze samenwerkingsverbanden zijn vaak vanuit verschillende initiatiefnemers ontstaan en vaak ook vanuit verschillende doelstellingen (bijvoorbeeld jeugdwerkloosheid, of mobiliteitsvraagstukken). Via deelname

aan netwerken en samenwerkingsverbanden zorgen de hogescholen ervoor dat ze:

- Op meerdere niveaus zichtbaar zijn bij regionale partners.
- Bijdragen aan regionale en lokale doelstellingen en de vraag naar kennis.
- Opleidings- en onderzoeksvragen zo goed en snel mogelijk in beeld hebben.

Met name in de regio's waar niet direct grote bedrijven gevestigd zijn, zijn de hogescholen initiatiefnemer van of proactief betrokken bij de regionale netwerken. Het programma van Zuyd Hogeschool was bijvoorbeeld sterk gericht op deze strategische allianties (zie ook de conferentie: 'Strategische allianties' van 15 oktober 2010 die Zuyd Hogeschool heeft georganiseerd voor de regionale partners en de andere zes hogescholen uit het programma). Met het MKB, maar ook met andere regionale onderwijsinstellingen. Er is door Zuyd samenwerking gezocht met de Open Universiteit, ROC's Arcus en Leeuwenborgh, waarmee het Servicecentrum leven lang leren in Limburg in het leven is geroepen om advies te geven aan bedrijven en instellingen in de regio, die hun medewerkers loopbaanperspectief wensen te bieden en zo een bijdrage te leveren aan de arbeidsmigratie en arbeidsmobiliteit in Limburg. Ook bij de Hogeschool Zeeland en de Hanzehogeschool Groningen is sprake van een stevige verankering in de regionale netwerken.

Strategische allianties MKB en regionale netwerkvorming: Hogeschool Zeeland

De Hogeschool Zeeland leidt op voor het werkveld. Om dit te bewerkstelligen is er vanuit de Hogeschool Zeeland een regionaal samenwerkingsverband opgezet, het Innovatie Netwerk Zeeland (www.innovatienetwerkzeeland.nl), waar de High Performance Incubator (hierna genoemd HPI) een belangrijk instrument van

is. De HPI helpt individuele ondernemingen hun innovatievermogen te verhogen, zodat ze kunnen profiteren van de nieuwe speerpunten van Zeeland. Nieuwe kansen ontstaan door het opzetten van multidisciplinaire ketens van bedrijven rondom een specifiek economische thema. Het MKB heeft vaak niet de middelen om grotere projecten uit te voeren. Het bundelen van de krachten stelt ze in staat om dit wel te doen. Voor de Hogeschool Zeeland als onderwijsinstituut zijn deze samenwerkingsverbanden essentieel in het uitvoeren van LLL. In de eerste plaats roepen zij onderwijs- en onderzoeksvragen op bij de betrokken partijen. Ten tweede kunnen bedrijven samen met de Hogeschool Zeeland de scholing of het onderzoek nader invullen.

Werkgeversbenadering en co-makership

De hogescholen benaderen werkgevers zowel vanuit centraal niveau als vanuit decentraal niveau. Bij de meeste hogescholen is het accountmanagement voor de grotere bedrijven, waar het gaat om domein overstijgend aanbod steeds meer centraal georganiseerd. In de werkgeversbenadering maken de hogescholen gebruik van accountmanagers. Deze werken bijna allemaal decentraal met een centrale afstemming over werkwijzen en grote klanten waar meerdere diensten van de hogeschool worden uitgevoerd. Voordeel van de zoveel mogelijk decentrale werkwijze is dat ze veel van een specifieke markt weten en daardoor strategisch gesprekspartner kunnen zijn van de werkgever. De keuze die de hogescholen maken is daarom dus vaak een combinatie: functionerend vanuit decentraal niveau, maar met een breder palet aan kennis van hetgeen de hogeschool te bieden heeft. Of twee verschillende soorten functies naast elkaar met onderlinge afstemming. De hogescholen hebben er in het algemeen voor gekozen om nieuwe opleidingsarrangementen in co-creatie met een sector of met individuele bedrijven samen te stellen, op basis van een aantoonbare behoefte vanuit het werkveld. Hogescholen hanteren in de articulatie

van de behoeften vanuit het werkveld een vraaggerichte werkwijze. Verschillende hogescholen ervaren dat het hierbij belangrijk is aan klantrelatiebeheer te doen en zijn bezig met het in gebruik nemen van een CRM-systeem. Dit blijkt niet eenvoudig omdat het niet alleen gaat om een systeem dat gevuld en gebruikt moet worden, maar daarmee gepaard gaand ook een verandering in cultuur. Tot slot benaderen de hogescholen potentiële klanten niet alleen via accountmanagers, maar ook via duale studenten, alumni en pas afgestudeerden. Dit gebeurt nog niet op grote schaal, maar de ervaringen die ermee zijn opgedaan, zijn positief: het is een low profile manier om de hogeschool in de markt te zetten. Een kans die vaak nog niet door hogescholen wordt benut, is om niet alleen te kijken naar de eigen alumni, maar juist ook naar de alumni van het mbo als doelgroep voor deelname aan het leven lang lerenaanbod van de hogeschool.

Een combinatie van decentrale en centrale werkgeverbenadering (Hanzehogeschool)

Bij de Hanzehogeschool is er binnen het programma LLL voor gekozen bedrijfsconsulenten voor het merendeel uit de schools te rekruteren. Dit bleek een goede keuze, ondanks dat dit betekende dat er in de beginfase, training en kennisoverdracht moest worden ingezet om de bedrijfsconsulenten competent te maken voor hun taak. Voorheen vond het accountmanagement namelijk met name vanuit centraal niveau plaats. Door deze keuze lag de verantwoordelijkheid voor vraagarticulatie in de betreffende school en dat maakte o.a. dat er een korte lijn tussen de klantvraag en het onderwijs was. De bedrijfsconsulent was binnen de school een ambassadeur voor Leven Lang Leren en zorgde door zijn activiteiten ervoor dat er langzamerhand een meer vraaggerichte cultuur groeide. Echter, niet iedere school bleek klaar voor een andere, meer vraaggerichte manier van werken. Er was niet altijd draagvlak voor het werk van de bedrijfsconsulent waardoor de

bedrijfsconsulenten soms weerstand ervoeren. Gaandeweg het programma werd duidelijk dat de combinatie van een inhoudsdeskundige bedrijfsconsulent uit een school met een meer algemene, breed georiënteerde en acquirerende bedrijfsconsulent (marktmanager) het meeste opbracht. De meer ervaren marktmanager speelden met hun deskundigheid op het gebied van markt- en klantbenadering een extra stimulerende en ondersteunende rol in dit proces. De toekomstige rol en taakverdeling tussen de schools en de marktmanagers tekende zich steeds meer af. De marktmanager focust op koude acquisitie en schooloverstijgende relatiebeheer en legt verbinding tussen de verschillende initiatieven en lange termijn contacten. De schoolgebonden bedrijfsconsulent legt over het algemeen meer de nadruk op korte en middellange termijn producten voor de eigen school.

4.1.3 Lessons learned

Onderstaand hebben we de ervaringen en lessons learned van de hogescholen op het thema ‘versterken van de markt’ gebundeld.

Onderzoek markt

- Weet waar de klant zit, wat de klant wil en nodig heeft.
- Vaar niet alleen op geluiden uit het werkveld en op onderzoeken die vaak ten behoeve van een ander doel zijn opgesteld, maar blijf zelf ook kritisch ten aanzien van de behoefte aan bepaalde opleidingen en blijf het werkveld – ook tijdens de aanvraag – goed monitoren en actief betrekken bij de ontwikkeling.
- Analyseer de uitkomsten van de eigen contacten systematisch. Zijn er trends?

- Haal met de kennis van de markt meer deelnemers en opdrachten uit de markt met aandacht voor elke fase in de levenscyclus van de klant;

Externe communicatie

- Creëer helderheid in het assortiment, geen interne concurrentie, dubbele namen of onduidelijke positioneringen.
- Werk aan je naamsbekendheid en je positionering op de markt als partner in leven lang leren.
- Ben beter zichtbaar in de markt via gerichte communicatie. (extra inzet op communicatie). Dat houdt ook in het publiceren in vakbladen en het ‘samen met de klant’ publiceren van succesvolle trajecten.

Strategische netwerken

- Investeer in regionale netwerken. Het gaat hierbij om het opbouwen van lange termijn relaties en het creëren van goodwill vanwege (maatschappelijke) betrokkenheid van de hogeschool in de regio. De hogeschool wordt dan de meest logische partner voor alle vragen op het gebied van kennis en ontwikkeling.
- Investeer in de samenwerking met het MBO en het WO. De docenten, directeuren en bestuurders van deze instellingen hebben ook goede relaties met de regionale partners. Benut elkaars expertise en netwerk.

Werkgeversbenadering

- Biedt de klant een centrale entree met gericht accountmanagement voor de professional.

- Versterk positionering in de professionele markt door meer overleg en samenwerking tussen instituten binnen een domein.
- Benut sleutelfiguren in de faculteit die extern georiënteerd zijn (dedication) en daarmee beter opvolging geven aan afspraken in het kader van relatiebeheer.
- Organiseer de lijnen tussen klantcontacten op bestuurlijk niveau en directeursniveau goed. Bewandel de persoonlijke lijnen.
- Om de klantcontacten breder in de organisatie te stroomlijnen is het verder organiseren van CRM cruciaal.
- Alumnibeleid is belangrijk: veel contacten met bedrijven en mogelijke directe doelgroep. Kijk daarbij ook nadrukkelijk naar mbo-alumni!
- Kies voor een brede insteek, met nadruk op kennis en gesprekspartner willen zijn van bedrijven in kwesties als strategisch personeel- en opleidingsbeleid.
- Het investeren in en het bestendigen van relaties en het bouwen aan co-makership kost tijd. Eerste bezoeken leveren niet altijd direct concrete onderwijsvragen op. Vasthoudendheid en een lange adem worden uiteindelijk wel vaak beloond. Uit de ervaringen met het benaderen van klanten in alle sectoren komen onderstaande aspecten in de aanpak als succes- en perspectiefvol naar voren:
 - Een integrale en multidisciplinaire aanpak werkt, schooloverstijgende aanpak, en een combinatie van inzet van stages, honourstudenten, afstudeeropdrachten, lectoraat, deeltijd, maatwerk.

- Zogenaamde package-deals waarbij inzet van docenten/studenten en lectoren verbonden wordt aan preferred suppliership voor (maatwerk)opleidingen.
- Mogelijkheden om zowel op vakkennis en vakcompetenties als generieke competenties rond management, communicatie etc. op te leiden.
- Het bundelen en versterken van de vraag van het MKB is voor alle hogescholen een belangrijk speerpunt, want het betreft het merendeel van de potentiële klanten en daarnaast is het ook meteen het meest ingewikkelde speerpunt. De goede voorbeelden zijn met name te vinden in de krimpregio's waar het MKB zelf al actiever samenwerkt om de kwantiteit en kwaliteit van hun personeelsbestand gezond te houden en op zoek zijn naar innovaties om hun bedrijfsvoering gezond te houden.

4.2 ONTWIKKELEN VAN AANTREKKELIJKE OPLEIDINGSARRANGEMENTEN

4.2.1 Inleiding

Naast het versterken en 'ophalen' van de marktzaak zijn de hogescholen tijdens de programma's Leven Lang Leren aan de slag geweest met het doorontwikkelen, testen en bijstellen van aantrekkelijke opleidingsarrangementen die passen bij de concrete behoeften van de doelgroepen.

Er zijn tijdens de projectperiode bij iedere hogeschool meerdere pilots opgestart en doorontwikkeld rondom de ontwikkeling van aantrekkelijke opleidingsarrangementen vaak in co-creatie met een werkgever. Niet zozeer de inhoud van de trajecten, maar met name juist de wijze waarop deze aangeboden worden bleek in de praktijk cruciaal. Het gaat hierbij om het organiseren van flexibele instroommomenten en vormen van blended learning maar ook om het zoeken naar het optimale aantal contactmomenten met de deelnemers. Naast

deze vraaggerichte aanpak hebben alle hogescholen afwegingen gemaakt op het continuüm van de individuele maatwerk aanpak versus de gestandaardiseerde leerroutes in verband met uitvoerbaarheid en een kosten-batenanalyse.

4.2.2 Keuzes en voorbeelden

Modularisering

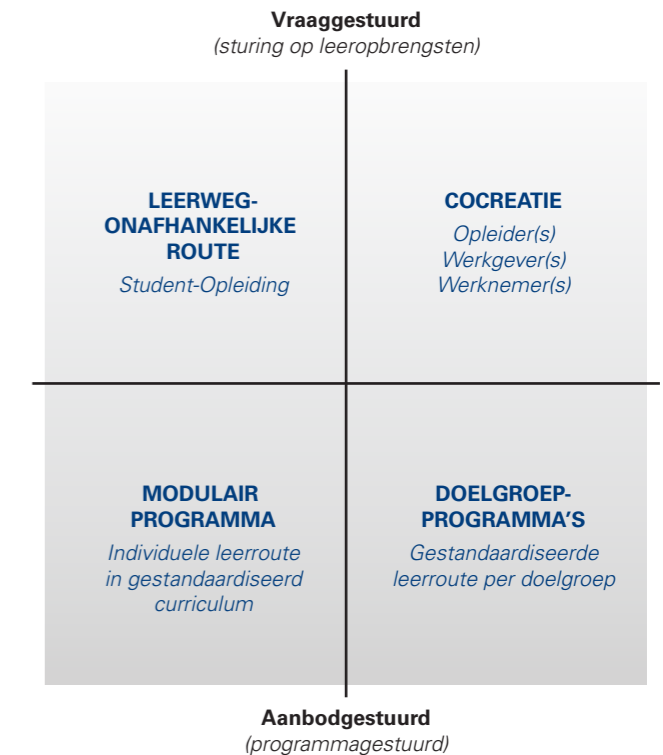
Op de terreinen van het systeem van modularisering en flexibilisering van het aanbod is door de hogescholen tijdens de programmaperiode uitgewisseld, geëxperimenteerd en geprobeerd zoveel mogelijk te standaardiseren waar mogelijk. De keuze om te komen tot maatwerk (en de mate waarin dat maatwerk individueel is) hangt af van een aantal variabelen. De belangrijkste zijn:

- Kunnen garanderen van de kwaliteit van een opleiding.
- Kosten voor het opstellen en uitvoeren van het programma in relatie tot de baten.

De Hogeschool van Amsterdam is vooroplopend geweest in de analyse en deze kennis is via een landelijke werkgroep gedeeld met andere hogescholen. In eerste instantie hebben de hogescholen allemaal een analyse uitgevoerd naar de vraag (zie voorgaande paragraaf), maar ook naar hun bestaande aanbod. Wanneer wordt een maatwerktraject aangeboden? Hoe wordt dat samengesteld? Wordt er gekeken naar de kosten en de baten?

Uit analyse van de vraag is gebleken dat onderscheid gemaakt moet worden naar de behoefte aan individuele en collectieve arrangementen. De onderstaande indeling in 'basismodellen flexibele leerroutes Hogeschool Amsterdam' is door diverse hogescholen die deelnemen aan het traject Leven lang leren in het HBO als inspirerend voorbeeld overgenomen voor de wijze waarop maatwerk onder-

wijs kan worden vormgegeven of op basis waarvan keuzes kunnen worden gemaakt.



De hogescholen hebben ervaring opgedaan met alle vormen die in dit schema voorkomen.

Binnen elk model is variatie mogelijk in:

- Inhoud: mate van keuzevrijheid m.b.t. competenties, taken, vakinhouden.
- Vorm: mate van keuzevrijheid m.b.t. werkwijze: individueel of groepsverband; mate en vorm van begeleiding; soort opdrachten; project, casus, onderzoek, simulatie.
- Plaats: mate waarin digitale ondersteuning mogelijk is (webcolleges, digitale leeromgeving t.b.v. begeleiding, zelftoetsing e.d.); keuze werkplek of school.
- Tijd: mate van flexibiliteit in tijdstip, studieduur (temporiseren).

Het zwaartepunt van de keuzes die door de hogescholen worden gemaakt zijn tijdens duur van het programma soms herbevestigd, soms gewijzigd. Grofweg kan onderscheid worden gemaakt in hogescholen die kiezen voor individueel maatwerk op basis van de vraag van de student (vaak met daarbij ook het blijven uitvoeren van EVC-procedures) en hogescholen die ervoor kiezen om maatwerk zo dicht mogelijk te organiseren bij de ‘reguliere’ opleiding en daarbij uitgaan van een ‘gestandaardiseerde leer-route’ en zoveel mogelijk stoppen met cursussen en maatwerk dat niet een directe link heeft met het reguliere aanbod.

EVC

Al eerder in deze rapportage is aangegeven dat diverse deelnemende hogescholen (Hanzehogeschool, Windesheim, Fontys en de HAN) gedurende het traject hebben besloten geen verlenging van de EVC-erkenning aan te vragen. De hogescholen die zijn gestopt met het aanbieden van EVC hebben vanuit dit oogpunt als alternatief steviger ingezet op het ontwikkelen van instroomassessments en vrijstellingsprocedures voor het erkennen van diploma’s en werkervaringen.

Uit de samenwerking van de 7 LLL-hogescholen zijn werkgroepen voortgekomen waarin aan een bepaald thema werd samengewerkt. Zo ontstond ook de werkgroep EVC. In deze werkgroep is gewerkt aan het vaststellen van eenduidige taal over EVC en het opstellen van de schrijfwijzer EVC, wat ten goede kwam aan een eenduidige voorlichting aan bedrijven en professionals. Daarnaast is gekeken naar de juridische aspecten ten aanzien van EVC. Vanuit de werkgroep zijn de juristen van de verschillende hogescholen met elkaar om tafel gegaan en hebben uitgewisseld. De werkgroep heeft tevens onderzoek gedaan naar de overdraagbaarheid van Ervaringscertificaten en de complexiteit hiervan inzichtelijk gemaakt. De hogescholen die tijdens het programma zijn gestopt als erkend EVC-aanbieder zijn in het vervolgtraject aan de slag gegaan met instroomas-

sessments en vrijstellingsprocedures, op basis van de kennis over- en ervaring met EVC.

Handreiking toelatings- en vrijstellingsprocedures Hanzehogeschool

In overleg met de juristen, teamleiders en examencommissies en twee pilots is een ‘Handreiking toelatings- en vrijstellingsprocedures’ met daarin de opgestelde richtlijnen voor zowel de toelatings- als de vrijstellingsprocedures geschreven. Er is uitgegaan van de minimale eisen waaraan de procedures moeten voldoen en daarnaast zijn aanvullende richtlijnen en instrumenten aangereikt. Op deze manier kan per opleiding bepaald worden hoe de procedure het beste ingericht wordt, waarbij in alle gevallen geldt dat de procedures handig, concreet, doelgericht en daarmee klantgericht zijn. Na de implementatie wordt op de websites van alle deeltijdopleidingen informatie gegeven met dezelfde terminologie, hebben (potentiële) studenten te maken met een eenvoudige overdracht als zij tijdens de toelatingsprocedure besluiten over te stappen naar een andere opleiding, gebeurt de kwaliteitsborging van de procedures bij elke opleiding op dezelfde manier en hebben de toelatings- en examencommissies de zekerheid dat ze aan de wettelijke eisen en verplichtingen voldoen. Met de implementatie van deze richtlijnen is met ingang van 1 januari 2012 gestart.

Co-creatie

De hogescholen hebben er in het algemeen voor gekozen om nieuwe opleidingsarrangementen in co-creatie met een sector of individuele bedrijven samen te stellen, op basis van een aantoonbare behoefte vanuit het werkveld. Hogescholen hanteren in de articulatie van de behoeften vanuit het werkveld een vraaggerichte werkwijze (via een gerichte werkgeversbenadering en marktonderzoek). Op deze manier kan de afstemming tussen de vraag en het aanbod

het best gewaarborgd worden. Vrijwel altijd vindt de afstemming met de klant plaats vanuit de schools of domeinen (dus decentraal, omdat hier de meest nauwe contacten met het werkveld zijn) en met gebruikmaking van de centrale kennis van de leven lang leren projectorganisatie.

De Winterschool van Hogeschool Zeeland

In de sector Toerisme bestaat grote behoefte aan (seizoen)medewerkers. Vanwege het onregelmatige karakter van het werk is het voor ondernemers moeilijk om goed personeel aan zich te binden. Om die reden is scholing noodzakelijk, met name scholing die past binnen de seizoenscyclus van het toerisme. De Winterschool voorziet in de scholingsbehoefte door in de maanden november tot en met maart opleidingsmogelijkheden aan te bieden voor allround medewerkers en ondernemers in de sector. Doel hiervan is ook om de sector te professionaliseren door middel van het aanbieden van een duaal AD-traject waarmee via deelkwalificaties een hbo-diploma kan worden behaald. Dit initiatief is voortgekomen uit de vele actieve contacten die Hogeschool Zeeland heeft in het Zeeuwse bedrijfsleven in het algemeen en het toerisme in het bijzonder. In het voorjaar van 2011 is een onderzoek gehouden onder ondernemers in de waterportsector, waarmee de ontwikkelingen, uitdagingen en behoeften in kaart zijn gebracht. De ontwikkeling van de Winterschool heeft verder plaatsgevonden in nauw overleg met experts in de watersportsector, onder andere met de HISWA-vereniging. Deze adviseert de Winterschool op het terrein van inhoud van programma’s, de didactische opzet en de eigen organisatie.

Ook de in paragraaf 4.1.2 genoemde ‘strategische allianties MKB en regionale netwerkvorming’ van Hogeschool Zeeland is een mooi voorbeeld dat de

ingezette koers van integrale interactie met sectoren en bedrijven goed illustreert.

Blended learning

Het uitgangspunt in de ontwikkeling van het maatwerk aanbod is vaak het zoveel mogelijk gebruik maken van de kennis en kunde bij bestaande opleidingen (verbreding en verdieping van het reguliere aanbod). Hiermee kunnen zij de kosten en organisatorische aanpassingen zoveel mogelijk beperkt houden en een rendabel aanbod in de markt zetten. Het aanbod wordt ondersteund via een digitale leeromgeving, studieadviesvoorzieningen en een systeem van studieloopbaanbegeleiding die zijn toegespitst op de behoeften van professionals. Binnen de ontwikkelde arrangementen maken de hogescholen gebruik van blended learning (een mix van afstandslernen en face to face contact).

Maatwerk: opleidingen modulair en blended (HAN)

De HAN investeert op grote schaal in het herontwerpen van opleidingen in blended vorm. Alle faculteiten hebben pilots lopen waarin het ontwikkelen van vormen van blended onderwijs centraal staat. Om dit proces op centraal niveau te faciliteren en versterken, heeft de HAN in 2011 de Netwerkorganisatie HAN Online Education (NHOE) gestart onder leiding van één van de lectoren. De hogeschool heeft uit eigen middelen in 2011 ongeveer € 200.000 geïnvesteerd. Naast herontwerp van opleidingen is geïnvesteerd in kennisdeling over de experimenten via leerbijeenkomsten en het digitaal ontsluiten van informatie. Daarnaast is ook gestart met de ontwikkeling van een professionaliseringsprogramma voor docenten rond online education. De faculteit GGM heeft als inzet om alle opleidingen modulair en blended te maken. Dit is afgesproken met de grote ziekenhuizen in de regio. Het idee daarbij is dat maatwerk core-business gaat worden. Dit geldt ook voor

de dagopleidingen. De investering rendeert omdat de (dag)opleidingen zo flexibel worden dat volwassen werkende studenten deze opleiding ook digitaal kunnen volgen in combinatie met 10 x per jaar een terugkomdag/avond (grotere aantallen). Daarnaast is de investering de moeite waard omdat de programma's als ze eenmaal zo zijn ingericht ook makkelijker te actualiseren zijn (efficiency).

Standaardisering werkwijze

Bij het ontwikkelen van nieuwe opleidingsarrangementen hebben hogescholen tijdens de programmaperiode de doorberekening van de exploitatie van de diensten en producten nader bekeken en gestroomlijnd. Hierbij hanteren zij prestatie-indicatoren als kosten en baten in balans en exploitbaarheid. De bijbehorende criteria en werkwijzen zijn vaak op basis van opgedane ervaringen ontwikkeld en uitgewisseld tussen de hogescholen. Voortdurende afstemming met zowel de klant als de interne organisatie is randvoorwaardelijk gebleken om de toegezegde diensten te kunnen leveren conform de afspraken.

De landelijke werkgroep 'Flexibele trajecten' heeft een model ontwikkeld voor het bouwen van een flexibel curriculum. Binnen de Hanzehogeschool Groningen is ervaring opgedaan met het toepassen van dit model. Ook de werkgroep flexibilisering Hogeschool Zeeland heeft dit model omarmd als basis voor een stappenplan dat maatwerk ontwikkelaars helpt om een opleidingsprogramma te ontwikkelen dat flexibel, toekomstbestendig en duurzaam is. Deze stappen, met inspirerende voorbeelden, zijn op de website <https://sites.google.com/site/flexibiliseringcurriculum/> voor iedereen beschikbaar. Het stappenplan bestaat uit een aantal fases waarbij het doorlopen van de eerste fases cruciaal is voor het uiteindelijke resultaat. Het gaat in deze fases om stilstaan bij de opdrachtformulering en de visievorming

op o.a. leven lang leren, werkplekleren, EVC, flexibilisering, deeltijd, modularisering en leren van volwassenen. De werkgroep flexibilisering wordt aan de Hogeschool Zeeland na de projectperiode voortgezet onder leiding van de projectleider van het expertisecentrum LLL in samenwerking met de Academiedirecteuren en de opleidingscoördinatoren.

4.2.3 Lessons Learned

- Indien een hogeschool of instituut/school/faculteit op basis van de kennelijke behoefte in het werkveld besluit tot het ontwikkelen van een specifiek opleidingsaanbod voor de professionalmarkt verdient het aanbeveling om:
 - Vooraf de (juridische) mogelijkheden te verkennen.
 - Met het werkveld af te stemmen of sprake is van een wens voor een (maatwerk)opleiding in deeltijd of duaal, dan wel of sprake is van een behoefte aan een kortlopende cursus.
 - Het werkveld zich middels een samenwerkingscontract daadwerkelijk te committeren aan de aan de hand van de geconstateerde behoefte aan te ontwikkelen producten. Tevens wordt aanbevolen dit commitment regelmatig te checken, ook op de werkvloer. Immers samenwerkingscontracten beschrijven doorgaans de samenwerkingsintentie, niet de realisatie van studenteninstroom.
- In geval van maatwerk vanuit de reguliere opleiding is dat onderwijsprogramma het vertrekpunt. Immers het eindniveau dient gelijk te zijn. Wel kunnen de vorm, de volgorde, de tijdsbesteding en de toetsvorm afwijken van die reguliere opleiding.
- Indien de opbouw van het studieprogramma modulair is en het dientengevolge eenvoudiger

is om te stapelen, blijkt het ook eenvoudiger te zijn om flexibele studieroutes te ontwikkelen.

- Het werkveld/de professionalmarkt heeft om diverse redenen met name behoefte aan maatwerktrajecten en flexibilisering van het onderwijsaanbod. Individuele maatwerktrajecten kunnen (te) tijdrovend en (te) duur zijn. Bij iedere vraag moet een goede afweging worden gemaakt. De meeste hogescholen geven op dit moment prioriteit aan de (op verzoek van en in samenspraak met het werkveld) ontwikkeling van collectieve maatwerktrajecten.
- Criteria waaraan individuele arrangementen zouden moeten voldoen zijn:
 - Sluit aan op het individuele loopbaanperspectief (inhoudelijke keuzes).
 - Bouw voort op verworven competenties en kwalificaties (EVC en EVK).
 - Hou rekening met de balans tussen werken-leren-leven (certificeren en stapelen t.b.v. getemporiseerd opleiden; faciliteer via een digitale leer- en werkomgeving ten behoeve van tijd- en plaatsonafhankelijk leren).
 - Zorgt voor sociale en professionele binding.
- De interesse in afstandsonderwijs neemt toe. Kennis ten aanzien van de mogelijkheden voor afstandsonderwijs (inhoudelijk en technisch) is aanwezig binnen de hogescholen, maar niet altijd breed toegankelijk gemaakt.
- Kwaliteitsborging heeft altijd tijd nodig. Het gaat dus om duurzaam investeren, inclusief doorgaan bij hobbels die soms genomen moeten worden.
- Om te stimuleren dat de studenten ook daadwerkelijk veel gebruik maken van de interactieve mogelijkheden die zijn aangeboden voor het tussentijds contact, is het belangrijk dat dit ook geïntegreerd wordt in het lesmateriaal

en studenten ook opdrachten krijgen waarin zij elkaar echt 'nodig' hebben. Meer aandacht voor:

- Studenttraining en docenttraining in het leren werken met de interactieve mogelijkheden van Blackboard.
- Visie wat de hogeschool precies wil met blended learning. Hoe past het bij de onderwijsvisie?
- De docent die het vak geeft moet achter de pilot staan en vanaf het eerste begin betrokken worden.
- De doorontwikkeling van het vak moet gedaan worden door de docent die het vak geeft. Anders gaat veel tijd verloren met extra overleg en leestijd.
- Bij het anytime, anywhere aanbieden van een vak is eigenlijk altijd wel ook inzet van een docent nodig, ook al is dit weinig. Je moet dus flexibel aanspraak kunnen maken op de tijd van de betreffende docent.

4.3 VERANKEREN LEVEN LANG LEREN IN BELEID EN BESTUUR

4.3.1 Inleiding

De hogescholen hebben in hun projectplannen consequent aangegeven dat verankering van leven lang leren continue aandacht voor en sturing op de verdere ontwikkeling vanuit de diverse managementlagen binnen de hogeschool vereist.

Er is voor, tijdens en na de projectperiode door alle hogescholen expliciet aandacht besteed aan de verankering van zowel de inhoudelijke visie over leven lang leren als ook de daaruit voortvloeiende organisatorische en financiële consequenties. Dit heeft zich consequent doorvertaald via meerjarige project- en visiedocumenten en plannen van aanpak in afspraken tussen het CvB en decentraal opererende directeuren (ook directeuren van stafdiensten). Bij

de meeste hogescholen zijn deze afspraken expliciet opgenomen in de managementcontracten en zijn daarmee onderdeel van de voortgangsgesprekken tussen CvB en directeuren.

4.3.2 Keuzes en voorbeelden

Bij alle zeven hogescholen die hebben geïnvesteerd in leven lang leren is het programma niet als apart traject beschouwd, maar als belangrijk onderdeel van de strategie. Onderwijs aan volwassenen is nadrukkelijk als focus benoemd in strategische beleidsdocumenten.

Bij de hogescholen was in alle gevallen sprake van verankering van het Leven lang leren programma in de lijn. De verbinding met het CvB is overal gelegd, evenals inbedding via de Planning & Control Cyclus en/of managementcontracten. Bij alle hogescholen is een leven lang leren decentraal georganiseerd, met centrale ondersteuning door een projectbureau of EVC-centrum, dat hogeschoolbrede activiteiten uitvoert (marketing en communicatieactiviteiten), extern en intern kennis deelt en de monitoring en rapportage verzorgt. De wijze waarop de deelprojectplannen van de schools, instituten of academies tot stand zijn gekomen verschilt evenwel sterk per hogeschool. De meeste hogescholen hebben gekozen voor een 'bottom up' benadering, waar met name die onderdelen die zelf gemotiveerd waren om leven lang leren vorm te geven tijd, geld en aandacht hebben gekregen. Sommige hogescholen (zoals Fontys) kozen ervoor deze benadering uit te werken via een 'tenderbrief' met helder geformuleerde randvoorwaarden. Andere hogescholen doorliepen een meer interactief proces. Bij de meeste hogescholen zijn de ontwikkelde (decentrale) producten en diensten uit het programma in het reguliere onderwijsprogramma opgenomen. Het zijn daarmee producten en diensten waarvoor zij zelf gekozen hebben. De verdeling van de middelen is ook verschillend verlopen. Sommige hogescholen kozen voor een evenredige budgetverdeling, andere voor een gedifferentieerde

benadering die afhankelijk was van de omvang en aard van de activiteiten en het marktpotentieel.

HvA: verankering programma Leven lang leren

Verankering in domeinen: Domeinvoorzitters en middenmanagement hebben zich aan de projecten gecommitteerd. Het draagvlak lag ook laag in de organisatie, omdat veel ambities aansloten op al eerder geconstateerde knelpunten en vragen. Omdat m.b.t. het producten en dienstenportfolio veelal is gekozen voor doorontwikkeling, verbreding en kwaliteitsverbetering van bestaande producten en diensten kon versnelling bereikt worden. Flexibele leerroutes en intakes zijn onderdeel geworden van de dagelijkse bedrijfsvoering. Specifieke voorzieningen, zoals het deeltijdloket bij DMR, zijn onderdeel geworden van de staande organisatie. Domeinen hebben leven lang leren in hun beleid opgenomen.

Verankering op centraal niveau: De centrale monitoring en de ondersteunende werkgroepen hebben ervoor gezorgd dat de principes van Leven Lang Leren in de verschillende beleidsvormende gremia (zoals het Centraal Bestuurlijk Overleg en de stafdiensten) zijn meegenomen. Resultaat is dat Leven Lang Leren in het Instellingsplan 2010-2014 (Creating Tomorrow) is opgenomen. Medewerkers van betreffende stafafdelingen (Kwaliteit en Accreditatie, Juridische Zaken, Planning en Financiën, HvA Academie, Marketing en Communicatie, Studentenzaken) hebben de doelgroep van Leven Lang Leren nu duidelijk op hun netvlies. In het kader van duurzame verankering is een businesscase ontwikkeld met betrekking tot het onderwijs aan de Leven Lang Leren doelgroep. Deze is besproken in het Overleg Centrale Staven (Centrale staf en rector HvA) en het Centraal Bestuurlijk Overleg

(CvB en domeinvoorzitters) en wordt meegenomen in de profileringsdiscussie van de HvA.

In de loop van het programma hebben kwaliteit van de opleiding en de kwaliteit van diplomering landelijk (mede door incidenten) steeds meer aandacht gekregen. Dit was ook binnen het programma aanleiding om de impact van het programma op de strategie en met name op de goed doordachte uitvoering, tegen het licht te houden. Ook de profileringsagenda en de regionale economische agenda werden in deze periode steeds belangrijker. Waar zijn de hogescholen van? En waar niet van? Wat kunnen we als hogeschool bijdragen in de regio? Hoe kunnen we maatwerk leveren en altijd kwaliteit en doelmatigheid borgen? Hoe organiseren we dat binnen onze hogeschool? Bij alle hogescholen is LLL mede door het programma en de politieke en maatschappelijke discussies nog hoger op de agenda gekomen van de CvB's.

Veranderprogramma HAN

In het najaar 2011 is een nieuwe stuurgroep LLL in het leven geroepen onder voorzitterschap van de voorzitter van het College van Bestuur en portefeuillehouder Onderwijs. Deze groep heeft zich als opdracht gesteld om, mede vanuit de tot nog toe opgedane ervaring in het kader van het programma, een meerjarige koers en strategie uit te zetten voor het onderwijs aan werkend lerenden, gekoppeld aan de HAN-brede koers in het Instellingsplan 2012-2016. Het deeltijdonderwijs is daarbij een component die specifiek aandacht behoeft. De HAN is groot als deeltijdhogeschool en heeft een goede uitgangspositie in de regio. Het is de maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan het vitaal houden van de regio met kwalitatief hoogwaardige opleidingen voor bedrijven, instellingen en hun werknemers. De stuurgroep levert komende maanden een richtinggevende en tegelijkertijd indringende koers op, gericht op het versterken van de kwaliteit

en beroepsgerichtheid van de opleidingen, en het verankeren van onderzoek in de opleidingen voor werkend lerenden. Momenteel buigt de HAN zich over de organisatorische consequenties die deze aangescherpte propositie met zich meebrengt, alsmede de randvoorwaarden die vervuld dienen te worden. Dit zal resulteren in een veranderprogramma waarbij vanuit centrale regie specifiek geformuleerde opdrachten bij de instituten en de faculteiten worden gelegd.

4.3.3 Lessons learned

- Het is van groot belang het programma vanaf het begin in de stuurkolom te verankeren. Dat waarborgt op het juiste niveau draagvlak voor het veranderingsproces en verbinding met ontwikkelingen in de staande organisatie.
- Ditzelfde geldt voor de rol en betrokkenheid van lectoren. Praktijkgericht onderzoek, met als oogmerk het versterken van de kwaliteit en beroepsgerichtheid van het onderwijs. Hiervoor is van belang een nauwe samenwerking tussen onderwijs en onderzoekers van de lectoraten.
- Door brede insteek van het LLL-programma (alle faculteiten betrokken en zoveel mogelijk instituten) is LLL-breed op de agenda gekomen. Nadeel: aanbrengen van focus is moeilijker omdat tijd, geld en energie over een grote hoeveelheid verdeeld raakt. Daarom in de toekomst: 'beperkttere veranderagenda met een indringender karakter'.
- Bij een breed programma met een leer- en ontwikkeldoel zoals dit is het altijd onvermijdelijk dat niet alle deelprojecten even succesvol blijken te zijn. Via de subsidievoorwaarden van Senter Novem zijn eisen gesteld aan de (voorbereiding van de inhoud van) de projectplannen, maar in de praktijk kunnen tegenvallers niet altijd worden

voorkomen. Ook bij de brede implementatie van leven lang leren van de zeven hogescholen zijn sommige projecten stopgezet of hebben niet (geheel) opgeleverd wat ervan werd verwacht. Belangrijke redenen daarvoor waren:

- Achteraf toch te weinig daadwerkelijk draagvlak, binnen het MT van het betreffende instituut dan wel binnen het instituut zelf.
- Te weinig de vraag op de markt als vertrekpunt genomen. Door een te aanbodgerichte benadering (in een markt die veelal vraaggestuurd is) met geen of weinig interactie (zowel intern als extern), komt bijvoorbeeld de communicatie/marketing niet, te laat of op de verkeerde wijze tot stand.
- Personele redenen, zoals (achteraf) niet passende competenties bij een (deel) projectleider en geen adequate vervanging bij ziekte of vertrek van een lid van het projectteam.

4.4 ORGANISATIE AANPASSEN OP EEN LEVEN LANG LEREN

4.4.1 Inleiding

Het flexibiliseren van de (bestaande) opleidingen en het bieden van een op de doelgroep afgestemde service brengt een aantal organisatorische aanpassingen met zich mee. Zonder een goede organisatie aan de 'binnenkant' kunnen de hogescholen niet inspelen op de behoeften van bedrijven of individuen aan maatwerk, noch een snelle en flexibele benadering bieden. In onderstaande paragraaf beschrijven we allereerst de keuzes die de hogescholen hebben gemaakt in het aanpassen van de organisatie aan leven lang leren. Vervolgens zijn in de daaropvolgende paragrafen een tweetal praktijkvoorbeelden en de lessons learned vanuit het perspectief van de hogescholen opgenomen.

4.4.2 Keuzes en voorbeeld

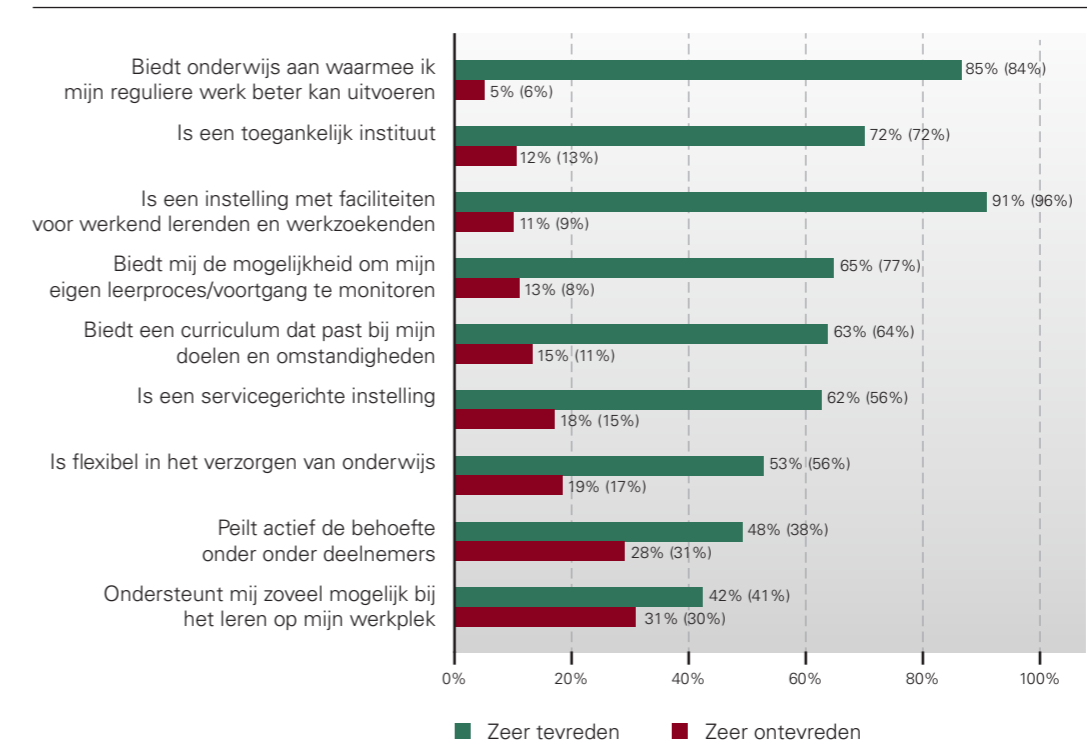
De doelstelling van het programma LLL was onder andere het 'doorontwikkelen en aanpassen van de interne organisatie van de hogeschool, zodanig dat deze is ingericht op dienstverlening in het kader van een leven lang leren aan werkgevers, werknemers en werkzoekenden. Hieronder vallen zaken als aanpassing van organisatiestructuur en werkprocessen, flexibilisering van bedrijfsvoering, deskundigheidsontwikkeling en ontwikkeling van een marktgerichte organisatiecultuur.

De hogescholen hebben allemaal een grote slag gemaakt in het aanpassen van de interne organisatie. De impact van het serieus inzetten op LLL op de interne bedrijfsvoering mag niet worden onderschat. Door de breedte en de schaal van het programma kwam gedurende het traject bij de hogescholen vanzelf meer druk te staan op de interne organisatie. De ontwikkelcapaciteit bij de decentrale onderdelen, co-creatie, congressen en maatwerkvragen vanuit bedrijven maakten dat vragen over inschrijvingen, roostering, communicatie, kostprijzen en logistiek toenamen. Het werd duidelijk dat LLL-trajecten als 'apart product' ook door de verschillende stafdiensten als zodanig zou moeten worden behandeld. Het 'erbij' organiseren van maatwerk naast de 'corebusiness' van voltijdsstudenten is niet haalbaar en effectief. De organisatie van de logistieke kant van LLL en het daadwerkelijk creëren van de randvoorwaarden is door de CvB's van de hogescholen in toenemende mate genoemd als cruciale factor. De deelprojecten die te maken hadden met de interne en logistieke kant zijn vaak gedurende het programma verbreed en verzwaard en de (staf) diensten veel dichter betrokken in het hart van de programma-organisatie

Berenschot heeft de tevredenheid van deelnemers ten aanzien van de organisatorische aspecten van de dienstverlening van de hogeschool ook gemeten via de enquêtes aan het begin en het einde van het programma. In onderstaand overzicht zien we een

in het algemeen iets toegenomen deelnemerstevredenheid. De grootste uitdagingen op dit vlak voor hogescholen zijn flexibiliteit van het aanbod, actieve behoeftepeiling en ondersteuning bij het leren op de werkplek.

Mening op stellingen van deelnemers; gemiddeld totaalbeeld van 7 hogescholen (tussen haakjes percentages 2010)



Interne organisatie

Aan de 'voorkant' van het proces kiezen de hogescholen ervoor nieuwe onderdelen op te zetten ten behoeve van LLL zoals een extern loket of een intern expertisecentrum. Hiermee geven zij antwoord op externe en interne vragen rondom LLL. Zo heeft de Hanzehogeschool een nieuw loket (zowel fysiek als digitaal) ingericht om zo de LLL-producten en -diensten en de mogelijkheden tot maatwerk maximaal toegankelijk te maken en de vragen beter te kunnen beantwoorden. De klant staat centraal bij de medewerkers van het loket en met de beschikbaarheid ervan wordt voorkomen dat onbedoeld latente vragen onvoldoende worden beantwoord doordat ze verdwijnen in de grotere stroom van vragen inzake

een initiële beroepsopleiding. Hiervoor wordt gekozen om een duidelijker extern gezicht te geven aan LLL en zo de markt vraag te versterken, maar ook als er signalen vanuit het veld komen dat niet duidelijk is waar zij terecht kunnen met hun vraag over LLL.

Hogeschool Zeeland heeft veel tijd en energie gestoken in het op structurele wijze neerzetten van het daadwerkelijk flexibiliseren van de logistieke onderwijsprocessen. Een aantal hogescholen hebben de resultaten en met name de denk- en werkwijze van HZ over het uitwerken van de logistieke processen kunnen inzetten voor verbetering van de eigen flexibilisering.

Uitwerking interne processen HZ

Een werkende deelnemer vraagt om een andere leeromgeving, meer flexibele instapmomenten, inhoud op maat, het aantonen van EVC's en andere manieren om onderwijs te kunnen volgen (werkplekklaren). Bij het geschikt maken voor werkenden (met de nodige ervaring) en andere randvoorwaarden, hebben we te maken met een drietal aspecten:

- Organiseerbaarheid
- Doorlooptijd
- Kosten

Deze aspecten beïnvloeden elkaar niet alleen maar staan altijd in spanning met elkaar: Bijvoorbeeld een traject met een korte doorlooptijd en een apart instapmoment wijkt daarmee maximaal af van de bestaande structuur en wordt daardoor erg duur en lastig te organiseren met betrekking tot inzet docenten en roostering. Maatwerk dat qua structuur kan meegaan in de reguliere processen vraagt een langere doorlooptijd, kost minder en vraagt minder extra organisatie.



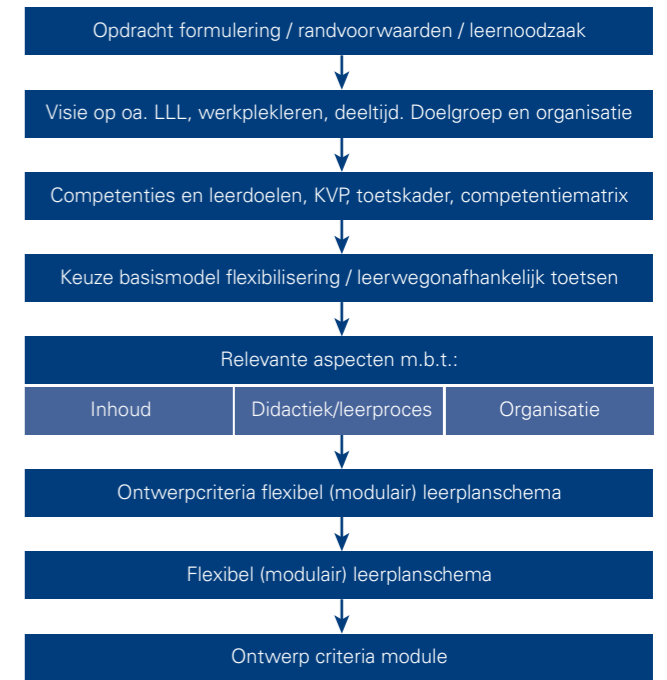
Het zwaartepunt van de driehoek is voor de HZ de gewenste en optimale situatie die het mogelijk maakt maatwerk te organiseren zoveel mogelijk aansluitend bij de wensen van de werkende deelnemer en organiseerbaar en betaalbaar.

Het deelproject 'Organisatie & Logistiek met betrekking tot maatwerktrajecten' moest leiden tot inzicht in processen (activiteiten gekoppeld aan rollen) die beschrijven wat het organiseren van maatwerk voor de HZ met zich meebrengt. Dit proces begint bij de aanvraag van een klant en eindigt bij het evalueren van een maatwerktraject. Zonder vooraf alles te bedenken is er gekozen voor samen het proces in te gaan en aan de hand van concrete klantvragen te bekijken wat dit van onze organisatie vraagt. Deze zogenaamde pilots moesten antwoord geven op vragen als:

- Wat leggen we vast van relaties en trajecten en hoe organiseren we dit (CRM)?
- Hoe komt een offerte tot stand?
- Hoe bepalen we de haalbaarheid van een maatwerktraject met betrekking tot organiseerbaarheid?
- Wat hebben we nodig aan extra rollen en taken met betrekking tot maatwerktrajecten?
- Wat zijn de gevolgen voor de huidige processen en systemen (standaardisering vs. flexibilisering)?
- Op welke wijze kan het expertisecentrum LLL academies en opleidingen ondersteunen en faciliteren?
- Welke LLL-producten sluiten momenteel het beste aan bij de huidige aanbodgestuurde organisatie en haar processen?

De kenmerken en behoeften van studenten zijn hierbij het belangrijkste uitgangspunt. Dit kan betekenen dat zij op flexibele momenten in het jaar kunnen instromen of afstuderen en zelf hun pakket samenstellen uit het opleidingsaanbod. Het is dus onderwijs dat binnen het kader van een duidelijk opleidingsprofiel anticipeert op de individuele opleidingsbehoeften van studenten en daarvan in samenspraak met hen zoveel mogelijk realiseert op het vereiste niveau. Zo gedefinieerd bestaat er geen absolute tegenstelling tussen vraaggestuurd en aanbodgestuurd onderwijs. Onderwijs dat 100% vraaggestuurd maatwerk is, moet binnen een erkende opleiding altijd aantoonbaar leiden tot de betreffende inhoudelijke competenties op eindniveau. Daarnaast kan vraagsturing ook worden vormgegeven door te werken vanuit aanbod, maar binnen dat aanbod ruimte te laten voor flexibele invulling op maat van de deelnemer of groepen van deelnemers. Ook het bieden van keuzemogelijkheden kan gezien worden als een manier om invulling te geven aan vraagsturing. Opleidingen zullen vanwege de uitvoerbaarheid aan vraagbundeling moeten doen. Vraaggestuurd onderwijs gaat dus uit van een opleidingskader, een ruim onderwijsaanbod en open studieprogramma's met veel keuzeruimte voor studenten. Daardoor zal er een grote variatie aan individuele studieroutes ontstaan.

HZ heeft een stappenplan ontwikkeld dat maatwerk-ontwikkelaars helpt om een opleidingsprogramma te ontwikkelen dat flexibel, toekomstbestendig en duurzaam is. In dit stappenplan wordt gestreefd naar standaardisering met een beleidsmatige aanpak op hogeschoolniveau, dat aansluit bij de onderwijsvisie en strategie van de HZ. Hierbij wordt uitgegaan van het basismodel voor flexibilisering dat is ontwikkeld door de landelijke werkgroep 'flexibilisering' van de 7 hogescholen.



Product scan Leven Lang Leren Fontys

Fontys heeft een productscan ontwikkeld die wordt ingezet om te toetsen of bestaand of te ontwikkelen aanbod van Fontys Hogescholen aansluit bij de uitgangspunten LLL ter bevordering van de scholingsdeelname van 23 – plussers. Het gaat om een vragenlijst die mondeling wordt besproken met betrokkenen en verantwoordelijken voor een opleidingsproduct. Voorafgaand aan het gesprek bestaat overeenstemming over de verwachte opbrengst van de scan. De scan bevat vragen op het gebied van: beleid en organisatie (onderwijsmodel, logistiek, inschrijving), een businesscase (return on investment), de onderwijsmarketing, productbeschrijving en plaats, promotie, prijs-kwaliteit, personeel en ICT.

4.4.3 Lessons learned

Kenmerkend voor succesvolle hogescholen bij het aanpassen van de organisatie op leven lang leren is vooral:

- Helder en zakelijk zijn. Goede afweging maken of wel/niet op een vraag uit de markt ingegaan kan

worden op basis van gefundeerde argumenten (zie bijvoorbeeld het geschetste logistieke model van HZ: zicht op consequenties en haalbaarheid).

- Gebruik maken van kennis en kunde bij bestaande opleidingen en voortbouwen op het bestaande aanbod, om kosten en organisatorische aanpassingen beperkt te houden:
- ondersteund met digitale leeromgeving, studieadvies-voorzieningen en systeem van studieloopbaanbegeleiding, toegespitst op de behoeften van professionals;
- gebruik makend van blended learning (mix afstandsleren / face to face contact).
- Transparantie en scheiden publieke-private geldstromen (zie ook calculatiemodel van de Hanzehogeschool en richtlijnen publiek-privaat van het Ministerie van OCW).
- Een flexibel programma dat in ieder geval rekening houdt met:
 - Het individuele loopbaanperspectief.
 - Keuzes van modules, vakken en casussen.
 - Verworven competenties (EVC) en kwalificaties, vrijstellingen, maatwerktrajecten.
 - Een optimale balans tussen werk-leren-privé.
 - Temporiseren, stapelen, versnellen en onderbreken.
 - Plaats- en tijdsafhankelijk leren.
 - Werken en leren versterken elkaar.
 - Sociale binding, opbouwen professioneel netwerk.
- Vorm, volgorde, tijdsbesteding en toetsvorm kunnen afwijken van de reguliere opleiding. Eindtermen niet.

4.5 KENNIS DELEN EN SAMENWERKEN

4.5.1 Inleiding

Het delen van kennis en ervaring is een permanent aandachtspunt binnen een hogeschool. Het gaat daarbij zowel om kennisdeling intern (leren van en met elkaar) als extern (transfer van kennis naar collega-instellingen, ROC's, intermediaire organisaties en de markt). Alle hogescholen geven aan dat bewustwording over leven lang leren breed gerealiseerd is onder de medewerkers, mede als gevolg van kennisdeling. Dit bleek van belang omdat lang niet iedereen doordrongen is van het feit dat LLL van groot belang is voor de ontwikkeling van de kennis-economie en het oplossen van de arbeidsproblematiek in de komende jaren.

In onderstaand overzicht staan de meest gebruikte wijzen van kennisdeling en samenwerken door de hogescholen samengevat.

Wijze van kennisdeling en samenwerken intern	<ul style="list-style-type: none"> • Intervisiegroepen op regelmatige basis • Organisatie informeren via: intranet, nieuwsbrief, (start)bijeenkomsten e.d. • Uitwisselen van producten en samen doorontwikkelen • Kennisbank • Workshops en bijeenkomsten • Digitale expertise community • Studiedagen • Interne (digitale) platforms • Ontwikkeling van een meer uniforme set aan hulpmiddelen/methoden ter ondersteuning van maatwerklere binnen de verschillende curricula • Professionaliseringsprogramma voor medewerkers • (bij)scholings-, advies- en intervisie trajecten per doelgroep
Wijze van kennisdeling en samenwerking extern	<ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan netwerken, samenwerkingsverbanden, overlegplatforms, conferenties en workshops • Congres voor bedrijfsleven en onderwijs • Deelname aan leerwerkloketten/mobiliteitscentra • Vormen van/deelnemen aan 1 loket richting bedrijfsleven en MKB • Via brochure en website • Feedback vragen aan externe partners • Met bedrijfsleven gezamenlijk gestalte geven aan de vorm en inhoud van het (beroeps)onderwijs en scholing (via een lectoraat)

In onderstaande paragrafen zijn allereerst de rode draden beschreven in de keuzes van de hogescholen ten aanzien van de wijze van interne en externe kennisdeling, gelardeerd met korte voorbeelden. De paragraaf sluit af met 'lessons learned' door de hogescholen.

4.5.2 Keuzes kennisdeling

De hogescholen hebben interne kennisdeling en externe kennisdeling (met bedrijven als partners en met andere hogescholen in de landelijke project-organisatie) als een kritische succesfactor van het welslagen van het programma beschouwd. Namelijk met het oog op de ambitie om zich snel te ontwikkelen tot brede kennisinstellingen voor leven lang leren die de markt kennen, die in interactie staan met de markt en die door te doen en te leren ook steeds beter, sneller en op maat kunnen leveren. Daarom hebben de hogescholen gekozen voor een systematische invulling van een interne lerende organisatie. Alle hogescholen hebben ingezet op interne kennisdeling/samenwerking. Hierbij verschilt het accent per hogeschool. Bijvoorbeeld, bij de ene hogeschool is de kern van interne kennisdeling ontbijt- lunch- of borrelbijeenkomsten, bij andere is dat een (interactieve) website/intranet dan wel een combinatie van beide of het opzetten van een kennisbank. Een

goede werkzame gemeenschappelijke deler blijkt volgens de hogescholen het delen van successen. Dit geeft LLL een positie en een gezicht.

Van één LLL-trainingstraject naar een deskundigheidsbevorderingsplan (Hanzehogeschool)

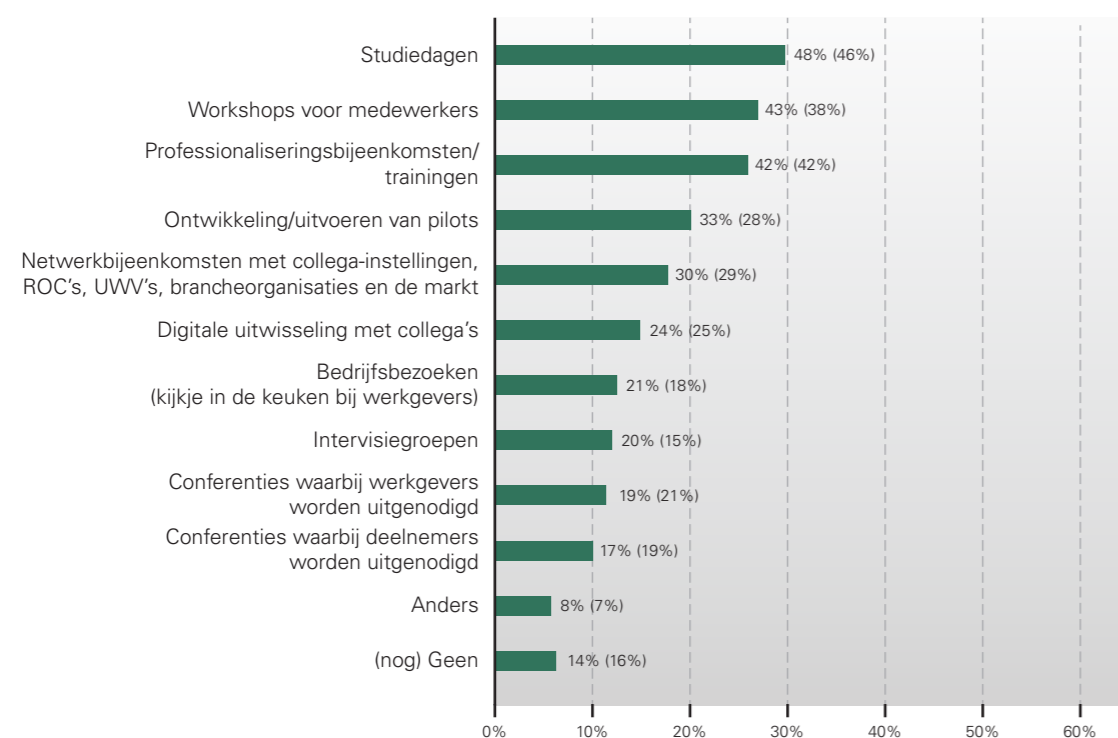
Om de medewerkers te scholen in LLL was het plan om één trainingstraject op te zetten. Thema's hierin zouden vraagarticulatie, klantgerichtheid, het geven van onderwijs aan volwassenen en verschillende onderwijsmethodes zijn. Maar gedurende het programma werd duidelijk dat binnen de verschillende instituten (schools) verschillende vragen leefden. Hierop is besloten een deskundigheidsbevorderingsplan LLL op te stellen. Doel van dit plan was om per functiegroep deskundigheidsbevordering op maat te ontwikkelen en aan te bieden. Hiermee kon een zo optimaal mogelijke implementatie van LLL in de instituten worden bevorderd en ondersteund. Op basis van dit plan zijn de volgende activiteiten uitgevoerd. Op strategisch niveau is aan de deans, het CvB en marktmanagers een trainingsmiddag verzorgd gericht op het formuleren van een gemeenschappelijke opvatting over ondernemerschap en het

sturen op ondernemerschap in de schools. Ook werden afspraken gemaakt over het organiseren van LLL binnen de instituten. Op tactisch niveau werden twee bijeenkomsten georganiseerd voor teamleiders waarbij het sturen op ondernemerschap centraal stond. Bij de tweede bijeenkomst waren behalve de teamleiders ook de productmanagers aanwezig. Thema van deze middag was het effectief implementeren en doorontwikkelen van LLL-activiteiten. Op operationeel niveau is een tweedeling gemaakt tussen enerzijds een aanbod voor productmanagers en docenten en anderzijds een aanbod voor de ondersteuners. Voor productmanagers en docenten organiseerden Hanzehogeschool een tweetal trainingen, namelijk 'Onderwijs aan volwassenen' en 'Klantgericht denken en werken'. Voor de ondersteuners organiseerde Hanzehogeschool een dag training in klantgericht telefoneren en klantgericht schrijven en een dagdeel voorlichting over processen en de ondersteuning van de processen rond HC/

LLL. Verder is besloten dat het thema Leven Lang Leren in overleg met P&O opgenomen wordt in de introductie van nieuwe medewerkers. Tot slot is er een E-team (Expertiseteam) in het leven geroepen dat ook na afloop van het programma Leven Lang Leren nog beschikbaar is. Het team bestaat uit mensen vanuit het programma die inmiddels weer terug gegaan zijn naar verschillende instituten en stafdiensten. Dit zijn medewerkers met expertise over het commerciële proces, klantgericht werken, het financiële proces, de uitvoering van commerciële opdrachten en evaluatie, die op afroep beschikbaar zijn.

In onderstaande figuur is weergegeven op welke wijze kennisdeling rondom leven lang leren volgens de medewerkers plaatsvindt. De meest genoemde vorm van kennisdeling in de monitor zijn studiedagen voor medewerkers, gevolgd door workshops en professionaliseringsbijeenkomsten. In 2010 was dit ook de meest genoemde vorm van kennisdeling.

Kennisdeling door medewerkers;
gemiddeld totaalbeeld van 7 hogescholen (tussen haakjes percentages 2010)



De zeven hogescholen hebben allen gekozen voor centrale kennisdeling. Via bijvoorbeeld een programma bestaande uit bijeenkomsten en workshops, digitaal en via een centraal orgaan zoals een expertisecentrum LLL of een werkgroep. Op deze manier vinden zij het mogelijk LLL echt te laten landen in de hele organisatie en gebruik te maken van elkaars ervaringen en kennis. Daarnaast heeft ook binnen de instituten kennisuitwisseling plaatsgevonden via bijeenkomsten en vergaderingen.

Ronde Tafels en Etalagebijeenkomsten (HAN)

Ronde Tafels en Etalagebijeenkomsten zijn (soms wekelijkse) bijeenkomsten voor en door medewerkers van de HAN. Zij kunnen hierin buiten de lijn om beleidsvraagstukken bespreken (RondeTafel) en goede voorbeelden presenteren (Etalagebijeenkomsten).

Deze interne bijeenkomsten bleken zinrijk. Door de communicatie en uitwisseling dwars door de lijnorganisatie heen worden meer medewerkers geïnformeerd. Door de werkvorm raakten de medewerkers meer betrokken bij Leven Lang Leren en konden open informatie en ideeën uitwisselen.

Via centrale kennisdeling is uitwisseling van ervaringen tussen de instituten geborgd en ook het uitwisselen van ervaringen tussen medewerkers die wel en niet een rol spelen in projecten gericht op leven lang leren. Digitale kennisdeling werkt soms goed, soms minder goed. Bij een aantal hogescholen bleek digitaal te afstandelijk en werd er weinig mee gedaan. De behoefte lag dan meer bij face to face, ervaringen uit kunnen wisselen. De keuze om de communicatie-uitwisseling dan via dat medium verder in te steken was een logisch vervolg (HvA). Deze vorm werd als stimulerend ervaren.

Naast de kennisdeling via het netwerk van de zeven LLL-scholen en via het congres Hbo4life voerden de hogescholen verschillende activiteiten uit ten behoeve van kennisdeling: deelname aan en orga-

niseren van congressen en geven van workshops. Daarnaast is kennisdeling verweven in het samen opzetten van opleidingen en het vergroten van de markt vraag (zie ook de vorige paragrafen).

4.5.3 Lessons Learned

- Differentieer naar doelgroep en naar onderwerp bij de keuze van een middel voor kennisdeling. Korte praktische uitwisseling versus langere opleidingstrajecten.
- Verschillende middelen kunnen elkaar versterken: uitwisseling in sessies en digitale uitwisseling.
- Het blijven organiseren van co-creatie en 'kijkjes in de keuken' zowel tussen collega's als tussen hogeschool en bedrijven blijven cruciaal.

5. Lessons learned

5.1 WAT WERKT?

In dit hoofdstuk zijn de lessen en ervaringen van de zeven betrokken hogescholen bij de ontwikkeling naar brede instituten voor leven lang leren samengebracht. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de vastgestelde succesfactoren binnen de strategie van de individuele hogescholen. Andere hogescholen kunnen daar hun voordeel mee doen. Daarnaast wordt toegelicht welke ervaringen zijn opgedaan met de landelijke programmaorganisatie van eerst de Projectdirectie Leren en Werken en vervolgens van het Ministerie van OCW.

Kernvraag in de volgende paragrafen is dus, zowel op het niveau van de individuele hogeschool, als op dat van de rijksoverheid bij het inrichten van landelijke stimuleringsprogramma's: wat werkt?

5.2 HOGESCHOLEN

5.2.1 Succesfactoren en lessen

We hebben vastgesteld, dat alle zeven hogescholen goede resultaten hebben geboekt en belangrijke stappen hebben gezet als dienstverlener op het gebied van leven lang leren. Zo zijn alle hogescholen erin geslaagd om het aanbod voor volwassenen sterk te verbreden. Hierbij valt te denken aan nieuwe diplomatrajecten, meer mogelijkheden voor certificeren en stapelen en flexibilisering van het bestaande aanbod. Andere wapenfeiten zijn de verhoging van het aantal deelnemers aan afstandsleren en het aangaan van structurele partnerschappen en contacten met het werkveld, gericht op co creatie en structurele verbindingen met bedrijven en instellingen. Het vragenlijstonderzoek aan het slot van de programmaperiode heeft uitgewezen dat ten opzichte van de nulmeting in 2010 meer werkgevers vinden dat de

hogeschool actief de behoefte onder werkgevers naar LLL peilt en actief deelnemers werft. Ook is sprake van een grotere tevredenheid onder deelnemers.

Belangrijkste succesfactor: een heldere, doorvertaalde strategie

De belangrijkste succesfactor voor deze resultaten is de inhoud van de strategie. De hogescholen hebben duidelijke keuzes gemaakt:

- Een structurele, integrale benadering: volwassenenonderwijs en leven lang leren zijn geen bijproduct, maar core business van de hogeschool.
- Voortbouwen op eerdere ervaringen met de ontwikkeling van maatwerkproducten en EVC-procedures en op al bestaande contacten met branches, bedrijven en instellingen (verbreden en verduurzamen via gestructureerde regionale marktwerking).
- De invoering van leven lang leren als fundamenteel, integraal verandertraject: geen project, maar aandacht voor structuur, cultuur, inhoud én proces. De impact van de keuze voor het zijn van een instituut voor leven lang leren is onderkend en vertaald naar activiteiten op alle aspecten van de bedrijfsvoering. Overigens is bij een aantal hogescholen niet direct, maar na het opdoen van de eerste ervaringen besloten om te versnellen en volledig te verbreden. De impact, zo geven de hogescholen aan, van hogeschoolbrede invoering van leven lang leren moet niet worden onderschat.

Overige succesfactoren

De hogescholen noemen de volgende overige succesfactoren:

- Expliciete prioriteitstelling door College van Bestuur, met actieve, zichtbare verkondiging van de boodschap aan alle managers en medewerkers.
- Inbedding in Planning & Control Cyclus, waarbij leven lang leren behoort tot de belangrijke onderwerpen in managementcontracten en tijdens managementgesprekken.
- Verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Leven lang leren is in de loop van het verandertraject bij alle hogescholen decentraal gepositioneerd. Voordelen hiervan zijn eigenaarschap bij de opleidingen en een inhoudelijk sterkere verbinding tussen opleidingen en klanten. Hierdoor is leven lang leren bij de zeven hogescholen niet alleen centraal (kaders, coördinatie en afstemming), maar in brede zin ook decentraal op de agenda gekomen. Consequentie is wel, dat op korte termijn minder snelheid kan worden gemaakt dan bij een partiële, projectmatige aanpak het geval is. Verantwoordelijkheid laag in de organisatie betekent duurzaam veranderen, een bewuste investering in structurele vernieuwing.
- Professioneel, stevig centraal programmamanagement, met nauwe verbindingen tussen sturing in de lijn en (centrale) stafondersteuning ten aanzien van onder andere productontwikkeling, cultuurverandering, competentieontwikkeling en communicatie.
- Learning by doing, met naast schoolbrede invoering ook een aantal focuspunten en strategische pilots.

- Vertegenwoordiging van alle niveaus binnen de programmaorganisatie (stuurgroep).
- Aandacht voor beheer binnen de programmaorganisatie, inclusief het hebben van overzicht ten aanzien van lopende trajecten met het oog op tijdig bijsturen.
- Heldere en zakelijke afspraken, zowel intern als met klanten. Een goed voorbeeld van een ondersteunende tool is het eerder beschreven calculatiemodel van Hanzehogeschool om publiek/private geldstromen duidelijk te scheiden.
- Gebruik maken van kennis en kunde bij bestaande opleidingen en voortbouwen op het bestaande aanbod, om zo kosten en organisatorische aanpassingen beperkt te houden:
 - ondersteund met digitale leeromgeving, studieadviesvoorzieningen en systeem van studieloopbaanbegeleiding, toegespitst op de behoeften van professionals;
 - gebruik van blended learning;
- Hanteren en bewaken van het uitgangspunten, dat vorm, volgorde, tijdsbesteding en toetsvorm van flexibele leerroutes kunnen afwijken van de reguliere opleiding, maar eindtermen niet.
- Niet praten over, maar in gesprek zijn met de markt bij de vernieuwing van het aanbod: continue interactie met bedrijven en instellingen. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van aanbod- en productgericht werken naar co-makership: combinaties waarin werkgevers samen met de hogeschool in hun regio willen werken aan de ontwikkeling van hun medewerkers, en daar ook gericht op willen investeren.

Lessen

We hebben de hogescholen ook gevraagd naar de belangrijkste specifieke lessen die zij aan de andere

hogescholen willen meegeven bij de (verdere) invoering van leven lang leren. Dat zijn de volgende.

- Niet alle deelprojecten zijn even succesvol gebleken. Bij een van de deelnemende hogescholen is bijvoorbeeld gebleken is dat er een opvallend terugkerend patroon was bij de projecten die zijn gestrand:
 - geen of te weinig draagvlak, binnen het MT van de betreffende opleiding dan wel binnen de opleiding;
 - een benadering die te aanbodgericht is, met weinig tot geen interactie en communicatie (zowel intern als extern);
 - niet de juiste competenties bij de persoon van de deelprojectleider.
- Zorg voor een heldere, eenduidige boodschap en definitie van wat onder leven lang leren wordt verstaan. Leven lang leren is bijvoorbeeld niet hetzelfde als EVC!
- Het werken met volwassenen vraagt andere/aanvullende competenties. Scholing en vooral die docenten aanspreken die deze doelgroep uitdagend vinden om mee te werken, is van belang.
- Risicodragend co-makership: betrek werkgevers actief en maak hen contractueel medeverantwoordelijk voor instroom en financiering.
- Zorg ervoor dat per markt vraag/lead een goede afweging kan worden gemaakt of daar uit oogpunt van bedrijfsvoering wel of niet ingegaan kan worden. Een goed voorbeeld van een systematiek om consequenties en haalbaarheid voor de hogeschool goed te kunnen inschatten is het eerder beschreven logistieke model van de Hogeschool Zeeland.

- Toon als hogeschool één gezicht richting de markt:
 - door helderheid in het assortiment, geen interne concurrentie, niet dubbele labelen of onduidelijke positionering;
 - niet alleen met het aanbod ‘volwassenenonderwijs’ aan tafel zitten bij werkgevers maar een vraaggerichte en dus integrale aanpak, met de brede portfolio van stages, honourestudenten afstudeeropdrachten, lectoraat, deeltijd, maatwerk et cetera.
- En last but not least: wees realistisch in wat de school aan kan. Vraaggerichtheid en flexibiliteit hebben hun (bedrijfseconomische en organisatorische) grenzen. Zorg voor reële flexibiliteit in aanbod: niet alleen door te werken met losse modules maar juist ook door huidig curriculum op andere wijze en in andere fasering aan te bieden.

5.3 DILEMMA'S EN UITDAGINGEN

Gevraagd naar de belangrijkste dilemma's en uitdagingen geven hogescholen aan, dat de grootste twee met het stelsel en met de marktverwachtingen te maken hebben:

- De hogescholen maken zich zorgen over de impact van nieuwe regelgeving ten aanzien van deeltijd onderwijs en over de impact van de wijze waarop toezicht wordt gehouden;
- Bij de markt gaat het om de “kip of ei-discussie”: in hoeverre mag er vanuit worden gegaan dat er een grote (latente), koopkrachtige vraag op de markt van leven lang leren is die (forse) investeringen rechtvaardigt? De zeven hogescholen hebben gekozen voor een verantwoorde, ‘organische’ tweesporigenbenadering: enerzijds de interne organisatie gereed

maken voor een andere werkwijze (flexibeler, vraaggericht) en anderzijds mobiliseren van de marktvraag. In dit verband heeft de crisis natuurlijk ook een ongunstige impact op de vraag van bedrijven en instellingen.

Andere uitdagingen waar de hogescholen veel aandacht voor moeten hebben bij het breed invoeren van leven lang leren zijn vooral de volgende:

- Uiteenlopende ambities binnen de deelnemende hogescholen. In hoeverre wordt leven lang leren trajecten centraal of decentraal doorgevoerd?
- Doorvertalen in cultuur en gedrag bij opleidingen en bij stafdiensten.
- Ontwikkelen van beleid en uitvoering ten aanzien van stapelen, certificeren en flexibiliseren kost relatief veel tijd. De dienstverlening heeft uitwerking op de hele organisatie.
- Bij het inrichten van accountmanagement, marketing en communicatie zijn de grote uitdagingen:
 - Het zoeken van balans tussen decentraal en centraal/domeinoverstijgend.
 - De implementatie en het effectief gebruiken van een CRM-systeem.
 - Eén gezicht naar werkgevers en professionals organiseren op meerdere niveaus.
- Wel of niet (doorgaan met) EVC: vier van de zeven hogescholen zijn gedurende het traject gestopt met het aanbieden van EVC. De redenen waren (tegenvallende) omvang en inhoud van de marktvraag en de als te rigide en strikt ervaren kwaliteitseisen in combinatie met het toezicht dat daarop wordt uitgeoefend. Deze vier hogescholen hebben als alternatief ingezet op instroomassessments en vrijstellingsprocedures voor erkenning van diploma's en werkervaring. Een uitdaging voor

de toekomst is de vraag hoe deze context voor hogescholen (markt, stelsel) zich zal ontwikkelen en wat daarop het antwoord moet zijn.

- De uitwerking van de rol van de examencommissies ten aanzien van het borgen van de variëteit aan en kwaliteit van individuele/ maatwerk routes. Dit geldt ook voor beleid rondom het verlenen van vrijstellingen.

5.4 PROJECTDIRECTIE LEREN EN WERKEN EN MINISTERIE VAN OCW: SUCCESFACTOREN

Bij de inrichting van het landelijke stimuleringsprogramma heeft de Projectdirectie Leren en Werken gekozen voor een sterk richtinggevend (subsidie) kader. Voor de inhoud hiervan was draagvlak bij de zeven hogescholen, omdat de in het kader benoemde thema's aansluiten bij de wetten van effectief verandermanagement. Van de hogescholen is gevraagd om in de subsidieaanvragen uit te gaan van integrale, brede invoering van leven lang leren en daarbij uitwerking te geven aan de eerder besproken thema's:

- visie en ambitie
- te realiseren resultaten
- haalbaarheid
- vraaggerichtheid
- duurzame verankering
- invulling leerfunctie en kennisdeling

Door dit richtinggevende, op de wetten van effectief verandermanagement gebaseerde kader is door de landelijke overheid een belangrijke waarborg voor een succesvolle invoering in de zeven hogescholen gecreëerd.

Daarnaast hebben de Projectdirectie Leren en Werken en vervolgens het ministerie van OCW gezorgd voor een intensieve ondersteuningsstructuur in de vorm van een lerende netwerkorganisatie. Daarbij ging het om kennisdeling en verdieping van spe-

cifieke, bij alle hogeschool spelende thema's zoals marketing, EVC en juridische en financiële aspecten. Naast uitwisselingsoverleg en themawerkgroepen zijn er ook grote landelijke congressen georganiseerd en is gezorgd voor een gezamenlijke publicatie over leven lang leren van de zeven hogescholen.

Op bestuurlijk niveau heeft eveneens periodieke uitwisseling van de zeven hogescholen plaats gevonden. Dit was eveneens gericht op het delen van ervaringen en daarnaast om bij te dragen aan blijvende hoge bestuurlijke prioriteitstelling. Ook hierover hebben we over het algemeen positieve feedback ontvangen van de bestuurders: niet nodig voor agendering binnen de hogescholen omdat het al intrinsiek tot de strategie behoort, maar wel nuttig als platform voor uitwisseling en inspiratie.

Tot slot hebben Agentschap NL en Berenschot volgens de hogescholen een stimulerende aanvullende rol vervuld binnen de landelijke programmaorganisatie. Agentschap NL, toetsend aan de subsidievoorwaarden en goed de vinger aan de pols houdend. Berenschot, als critical friend van de instellingen lessen en ervaringen ophalend en meedenkend, gericht op disseminatie van kennis. Eerst tussen de zeven hogescholen en vervolgens binnen de gehele branche via deze rapportage. Daarnaast heeft Berenschot via een vragenlijstonderzoek een nulmeting en een eindmeting uitgevoerd, als bijdrage aan het zicht krijgen op de effecten van de verandertrajecten binnen de hogescholen. De hogescholen gaven aan de monitorrondes niet te hebben ervaren als controle en bemoeizucht, maar juist als prettig omdat dit belangrijke, kritische reflectiemomenten waren. Er is steeds expliciet gevraagd aan de adviseurs van Berenschot of zij van mening zijn dat de hogeschool op de goede weg is en wat aandachts- en verbeterpunten zijn. Aan de kant van Berenschot was een interessante constatering dat de hogescholen zelf soms iets 'gewoon' vinden wat niet gewoon is, maar juist als een bijzonder, goed resultaat mag worden aangemerkt. Hogescholen zijn, met een veranderkundig

goed doordacht plan en met deskundige projectbemensing tot veel in staat gebleken.

De zeven hogescholen geven aan dat zij dit totale stimuleringsprogramma – inclusief de subsidie als smeerolie, aanjaag- en ontwikkelbudget – hebben ervaren als bijzonder stimulerend en nuttig. Een belangrijke externe factor die – op basis van alle stukken, metingen en monitorgesprekken – naar het oordeel van Berenschot heeft geleid tot extra, versnelde en blijvende aandacht voor de brede invoering van leven lang leren binnen de hogescholen. Het is lastig om de meest 'werkzame bestanddelen' in het totale stimuleringsprogramma te benoemen, het is juist de combinatie van alle onderdelen die hebben geleid tot een stimulerende omgeving en tot de geboekte progressie. Op basis van de gevoerde gesprekken is het de indruk van Berenschot, dat de belangrijkste succesfactoren zijn geweest:

- de directe, nauwe betrokkenheid van en prioritering door de Colleges van Bestuur
- het sturende maar passende subsidiekader, waarbij vooraf eisen aan de hogescholen zijn gesteld
- de keuze voor ervaren, gedragen programmamanagers en
- de landelijke netwerkorganisatie, met actieve inzet van (experts van) hogescholen zelf, die heeft geleid tot blijvend probleem-eigenaarschap bij hogescholen en tot gezamenlijke product- en energieontwikkeling.

In dit verband is door ons vastgesteld, dat het grootste risico van de inzet van het subsidie instrument zich door de gekozen opzet niet heeft voorgedaan: er is geen sprake geweest van tijdelijke, aanbodgerichte activiteiten die weer zijn ingezakt, maar van een structuurversterkende, geborgde aanpak.

Dit is des te meer opmerkelijk gezien het inzakken van de marktvraag als gevolg van de economische crisis en de aankondiging van bezuinigingen. De prioriteitstelling en verdere invoering van leven lang leren bij hogescholen zijn desondanks doorgegaan. Dit in de eerste plaats doordat de invoering een belangrijk onderdeel is (geworden) van de eigen strategie van kwaliteitsversterking en vernieuwing van het aanbod van de hogescholen zelf. Daarnaast was ook de timing van het landelijke stimuleringsprogramma gunstig. De toenemende aandacht voor de effecten van krimp en voor de randvoorwaarden voor economisch herstel hebben binnen de zeven hogescholen merkbaar bijgedragen aan 'leven lang leren in uitvoering'.



Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 500 medewerkers in de Benelux. Al ruim 70 jaar lang verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toe-
pasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.