



Groene Kennis
Coöperatie

Effectief organiseren van LLL

Klaas Boer

Ism Loek Nieuwenhuis, Patricia Gielen, Erik Kaemink



LLL in de groene sector samengevat

- Er zijn grote uitdagingen rond arbeidsvoorziening en kennisniveau
- Sectoren zijn versnipperd en de vraag is niet georganiseerd
- Onderwijsaanbod is versnipperd en aanbodgericht

LLL lijkt onderbenut. Werkgevers en aanbieders zullen zich beide (beter) moeten organiseren om de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. De werkgevers zijn als eerste aan zet.

Vraagstelling bedrijfsleven

- De groene arbeidsmarkt kent grote uitdagingen in zowel het blijven voorzien in voldoende personeel als het op peil houden van het kennisniveau. Deze druk wordt vooral op sector/brancheniveau gevoeld, maar er is veel versnippering.
- Bedrijven komen vooral in beweging als er acute urgentie is, LLL loont maar het potentieel lijkt onderbenut
- Het oplossen van de uitdagingen vraagt o.a. sectoroverstijgende en regionaal georganiseerde samenwerkingsverbanden en de inzet van krachtige stimuleringsinstrumenten.

Vraag is hoe de groene werkgevers de vraag naar LLL beter kunnen organiseren en welke instrumenten daarbij effectief zijn.

Vraagstelling onderwijs

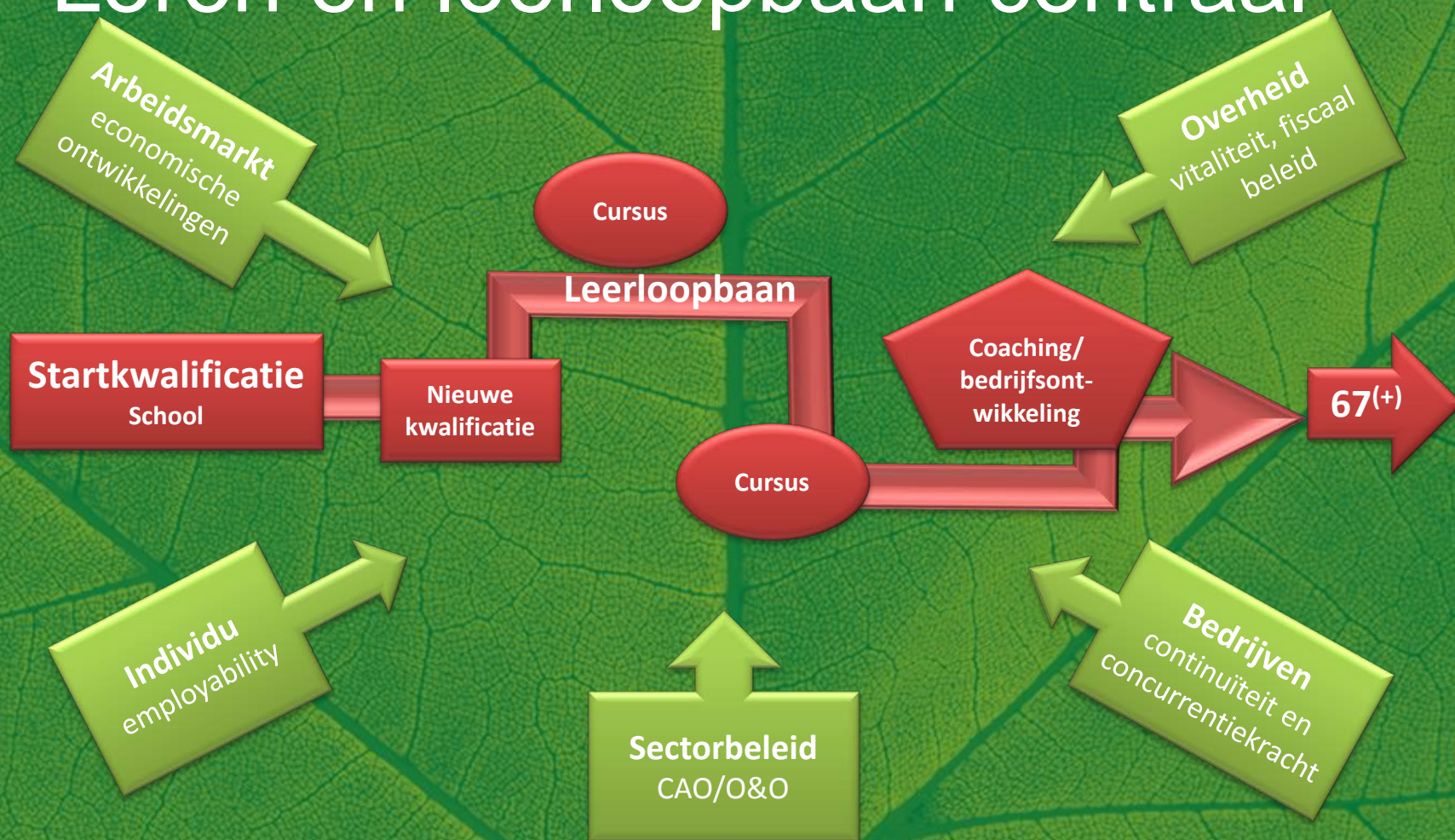
- Er is vraag vanuit sectoren en bedrijven naar LLL, maar onderwijs is vaak niet in staat daar (snel, flexibel en met voldoende kwaliteit) op in te springen. LLL gebeurt nu vooral in concurrentie, aanbod is versnipperd.
- Binnen groen onderwijs wordt wel veel energie gestoken in het organiseren van onderwijs via regionale samenwerking. CvIV's, CoE's, Horticampus worden als instrument ingezet. LLL is daarbij prominent doel maar vaak ontbreekt een goede analyse van de vraag, focus ligt nog vaak op het organiseren van het cursusaanbod.

Vraag is welke rol onderwijsinstellingen kunnen/willen/moeten hebben in het bedienen van de LLL behoefte in haar omgeving (regio/sector/bedrijf) en hoe je dat het beste organiseert.

Inhoud

- Waar gaat LLL nu eigenlijk over?
- Wat speelt aan de vraagkant?
- Wat speelt aan de aanbodkant?
- Keuzen maken!
- Wat helpt ons verder?

Leren en leerloopbaan centraal



Een veelheid aan belanghebbenden

- Overheid

- Ophoging kwalificatieniveau beroepsbevolking (OCW)
- Maatschappelijke participatie (SZW: o.a. vitaliteitsagenda)
- Economische innovatie en concurrentiepositie (EL&I: topsectoren, HCA's)

EU ambitie: 15% beroepsbevolking neemt deel aan LLL, NL ambitie: 20%, realiteit nu rond 17%

- Sectoren/bedrijven

- Arbeidsmarkt: instroom en up to date houden tbv continuïteit
- Innovatie: kennisontwikkeling tbv concurrentiekracht (, zie HCA's)

- Regio's, o.a.

- Arbeidsmobiliteit
- Concentratiegebieden voor kennis en innovatie

- Individu: employability

Een veelheid aan doelen

Opbrengst variabele	Individuele deelnemer	Werkgever	Branche-regio	Maatschappij
Cognitief	Kennis Vaardigheden Werkproceskennis metacognitie	Routines voor productiviteit Innovatiekracht voor vitaliteit	Ontwikkeling van professie en vakmanschap	Burgerschap voor participatie
Economisch	Employability Loopbaan Inkomen	Productiviteit Innovatie Personeels- voorziening en -verloop	Vestigingsklimaat Personeels- voorziening	Toeleiding naar werk Nationaal inkomen
Sociaal	Werkzekerheid Persoonlijke ontwikkeling	Gemotiveerd en betrokken personeel	Woon- werkklimaat participatie	Participatie en welvaart

Doelen op sector/bedrijfsniveau

Mogelijke doelen	Oplossingsrichtingen
Meer instroom genereren	Imago en werkgeverschap, CAO beleid, intersectorale arbeidsmobiliteit, aantrekkelijkheid opleidingen
Betere instroom genereren	Convenanten bedrijfsleven/onderwijs, CvIV's, CoE's
Verhogen kwalificatieniveau branche/kwalificeren zij- instroom	Stelsel van branche gerichte kwalificaties, O&O beleid
Borgen kwaliteitsniveau medewerkers in branche en bedrijf	Georganiseerd aanbod van flexibel maatwerk in cursussen en korte opleidingen (AOH's e.d.)
Versterken innovatie sector/bedrijf	Georganiseerde kennisontwikkeling & kennisvalorisatie, kennisnetwerken, stelsel van gespecialiseerde aanbieders

Meerdere interventieniveaus

Vraagniveau	Interventieniveau
Arbeidsmarkt	(Macro) economisch beleid, invloed op arbeidsmarkt en ambities EU als kenniseconomie
Overheid (nationaal)	<ul style="list-style-type: none">• Sociaal & economisch beleid (vitaliteit, fiscale stimulering, topsectoren e.d.)• Onderwijsbeleid (creëren randvoorwaarden voor PPS e.d.)
Overheid (regionaal)	Regionaal arbeidsmarkt- en innovatiebeleid
Sectoraal	<ul style="list-style-type: none">• CAO beleid• O&O fondsen
Bedrijfsniveau	Harmoniseren aanbod en faciliteren bij scholingsaanpak (o.a. CvIV's, CoE, AOH, scholingsconsulenten)
Individueel niveau	Open inschrijving, competentiescans e.d.

Meerdere organisatieniveaus

Vorm	Doel/functie	Kenmerken
Voorwaardelijk leren	Opleiden tot startniveau, basiskwalificaties e.d.	Systeem van vooraf omschreven eisen, diploma's/certificaten (initieel, BBL)
Adaptief leren	Bijscholen om (technologische) veranderingen bij te houden	Kort cyclisch en flexibel organiseren van maatwerktrainingen
Vitaliserend leren	Leren voor innovatie	Organiseren van leeromgeving, leerprocessen en coaching

Conclusie 1

De vraag naar LLL is zeer heterogeen, afhankelijk van een complex van factoren en niet eenduidig te organiseren.

De vraagkant

Een aantal redenen om LLL serieus te nemen:

- In veel sectoren worden op korte of langere termijn tekorten aan arbeidskrachten voorzien, die tekorten worden waarschijnlijk niet opgelost via uitstroom van de scholen.
- Het behouden van concurrentiepositie vraagt blijven investeren in kennisontwikkeling. Met veel kleine sectoren vraagt dit slim organiseren van de kennis.
- LLL loont en leidt tot hogere productiviteit in het bedrijf, betere inzetbaarheid en minder verloop (geldt ook voor laagopgeleiden, zie de Grip & Fouarge), maar lijkt onderbenut.
-

Waar staat bedrijfsleven nu?

- Groene sectoren zijn versnipperd met zeer diverse behoeften, ieder werkt vooral vanuit eigen perspectief, er is geen sectoroverstijgend beleid wat scholing betreft. Er zijn veel kleine sectoren met geringe volumes.
- De uitdagingen worden vooral gevoeld op branche/sectorniveau en nog veel minder op bedrijfsniveau. Branches, productschappen, overheid etc. hanteren eigen agenda's, belangen staan elkaar soms in de weg.
- Bedrijven handelen pas als er urgentie is en hebben dan direct oplossingen nodig, vaak wordt e.e.a. om onderwijs heen georganiseerd.
- In groene sectoren is veel flexibel personeel en laag geschoolde arbeid waar weinig in wordt geïnvesteerd, er is een kleinere groep vaste krachten met vooral focus op bijscholing in verplichte zaken, echte innovatie blijft bij kleine groep kernmedewerkers.
- Geen sterke leercultuur (gewenning aan gesubsidieerde scholing, groot aandeel kleine bedrijven met lage scholingsdeelname).
- Veel (terechte) focus op AOH, maar dit lost maar een deel van het probleem op

Kan het beter?

We zullen met een paar zaken rekening moeten houden:

- Uitdagingen en accenten verschillen (sterk) per sector, maar goede analyses, visies en daarmee vraagarticulatie ontbreken vaak.
- Zonder die vraagarticulatie kunnen aanbieders niet veel meer dan zelf iets aanbieden, dit leidt tot versnippering en ondoorzichtigheid
- Beleid en vraagarticulatie moeten op meerdere niveaus, in samenhang en bij voorkeur sectoroverstijgend worden geformuleerd:
 - Op landelijk niveau: afspraken met sociale partners en overheid over scholingsbeleid en stimuleringsregelingen (fiscaal beleid, CAO beleid e.d.)
 - Op sectoraal niveau: CAO beleid, inzet O&O fondsen
 - Op regionaal niveau: arbeidsmobiliteit over sectoren heen, stimuleringsbeleid specifieke sectoren (greenports, brainports e.d.)
 - Op bedrijfsniveau: harmoniseren aanbod obv vraagarticulatie (zie o.a. AOH)
 - Op individueel niveau: scholingsbeleid, o.a. meer verantwoordelijkheid bij het individu
- Er zal een balans gevonden moeten worden tussen sectorbelang en korte termijn beleid bedrijven
- Afhankelijk van schaal, omvang en aard is voor de vraagarticulatie een regionale, nationale of mondiale benadering nodig

Conclusie 2

LLL loont maar de vraagarticulatie is fragmentarisch, beperkt tot de eigen sector en in de praktijk vaak afhankelijk van urgenties van bedrijven. Een betere benutting vraagt een betere organisatie van de vraagkant

Wat is nodig?

Belangrijk voor een vervolg zijn:

- Goede analyses rond arbeidsmarkt en kennisbehoefte
- Formuleren van doelen op alle niveaus (overheids- en sectorbeleid t/m individu) met een directe koppeling naar instrumentarium op elk niveau (bijvoorbeeld O&O fondsen, AOH's)
- Instrumentarium om competentie- en bedrijfsontwikkeling te kunnen sturen
-

Mogelijke doelen	Oplossingsrichtingen
Meer instroom	Imago en werkgeverschap, CAO beleid, intersectorale/regionale arbeidsmobiliteit, aantrekkelijkheid opleidingen
Betere instroom	Convenanten bedrijfsleven/ onderwijs, CvIV's, CoE's
Kwalificatieniveau branche omhoog	Stelsel van branche gerichte kwalificaties, O&O beleid
Borgen kennis- en kwaliteitsniveau	Georganiseerd aanbod van flexibel maatwerk in cursussen en korte opleidingen (AOH's e.d.)
Versterken innovatie	Kennisontwikkeling, -valorisatie en -netwerken

De aanbodkant (groen onderwijs)

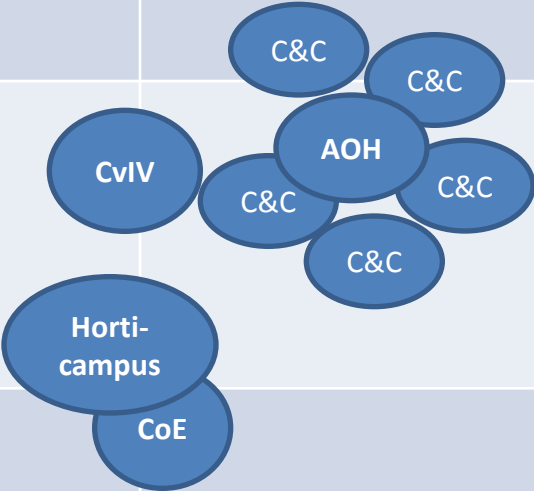
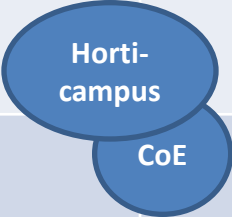
Een aantal redenen om LLL serieus te nemen:

- Onderwijsinstellingen worden op beleidsniveau gezien als belangrijke partijen in realiseren LLL (OCW, EL&I, SZW, sectoren, HCA's). Er is bovendien vraag vanuit de sectoren (o.a. HCA's en diverse sectoren).
- Er zijn veel nieuwe en krachtige initiatieven (Horticampus, CviV's, CoE's, plan van het Noorden) met LLL mede als doel, maar invulling vaak nog beperkt tot C&C onderwijs, goede analyses van behoeften sector/regio en visie op LLL ontbreken vaak, dit heeft afbreukrisico
- Legitimering beroepsonderwijs ligt in erkenning sector/regio, LLL kan helpen die positie te versterken (m.n. MBO is de aansluiting deels kwijtgeraakt, zie o.a. doelmatigheidsdiscussie)
- LLL kan kwaliteit regulier onderwijs helpen versterken (vergroten volumes, kwaliteit docenten, kwaliteit opleidingen)
- Scholing helpt, potentieel is onderbenut.

Waar staat GO nu?

- Instellingen hebben uiteenlopende taakopvattingen, o.a.: LLL t.b.v. sector (kenniscentrum) <> LLL t.b.v. maatschappelijke opdracht (school).
- Focus ligt in de praktijk vooral op initieel onderwijs en afgeleiden daarvan (BBL, AD e.d.).
- LLL is nu vaak georganiseerd via zelfstandige contractpoten, in concurrentie, aanbodgestuurd, met sterk uiteenlopende focus. De verbinding tussen initieel en post-initieel (bijv. via alumni beleid) is meestal niet sterk ontwikkelt.
- Het aandeel van het onderwijs in LLL is relatief klein, landelijk gezien besteedt bedrijfsleven ergens tussen 5 en 10% van hun opleidingsbudget bij scholen.
- Sectoren organiseren zich in de praktijk vaak zelf (o.a. AOH, Bakkerijsector), onderwijs wordt vaak gebrek aan flexibiliteit en deskundigheid verweten.

Waar staat GO nu?

	Sector/regio	Bedrijven	Individu
Voorwaarde scheppend			Initieel onderwijs
Bijscholing		 <p>CvIV C&C C&C C&C C&C C&C C&C AOH</p>	
Innovatie en bedrijfsontwikkeling		 <p>Horti-campus CoE</p>	

Kan het beter?

We zullen met een paar zaken rekening moeten houden:

- **De vraag is heterogeen:** o.a. kwalificeren van zij-instroom, maatwerk in bedrijfsopleidingen, ondersteunen van innovatieve leerprocessen.
- **Doelen en doelgroepen zijn heterogeen:** overheid, sectoren, regio's, bedrijven en individuen hebben verschillende belangen.
- **Regio's verschillen per sector:** van lokaal/regionaal (bv. natuur/recreatie), nationaal (bijv. varkenshouderij) tot mondiaal (WUR).
- **De vraagkant is slecht georganiseerd:** de groene sectoren zijn sterk versnipperd, met vaak geringe leercultuur, gering volume en weinig investeringskracht/ bereidheid.
- **Onderwijs heeft geen sterke marktpositie** (uitzonderingen daargelaten): bedrijfsleven organiseert zich vaak om het onderwijs heen
- **De instellingen zijn relatief klein** en kunnen niet zelf op alle domeinen voldoende expertise waarborgen en/of markt bewerken.
- **Er is spanning tussen de OCW taak** (verzorgen startkwalificaties) **en de EL&I taak** (bijdragen aan innovatie), beide vragen een ander soort organisatie

Conclusie 4

LLL heeft potentieel en kan bijdragen aan de positionering, kwaliteit en doelmatigheid van groen onderwijs en de groene onderwijsinstellingen. Benutting van dat potentieel vraagt wel keuzes maken.

Welke keuzen dan?

- A Wat is de vraag in de markt?
- B Welk deel wil je bedienen: school of kenniscentrum?
- C Welk deel kun je bedienen?
- D Focus en specialisatie

Hoe komt de vraag tot stand

Beïnvloeding via:

Overheidsbeleid: sociaal (SZW), onderwijs (OCW) en innovatiebeleid (EL&I)

Sectoraal beleid: CAO's, O&O fondsen

Regionaal beleid: stimuleringsbeleid rond arbeidsmobiliteit & kennisontwikkeling

Behoefte sector

Meer instroom
Betere instroom
Hoger kwalificeren
Betere productiviteit
Innovatie

Volume x inhoud
x vorm = vraag

Urgentie bedrijven

Kwalificeren
(voorwaardelijk)

Bijscholen
(adaptief)

Kennisontwikkeling
(vitaliserend)

Voorbeelden buiten GO

Voorbeeld	Probleem	Oplossing
Nationale Bakkerij Academie	Laag opleidingsniveau medewerkers remt ontwikkeling sector	Bedrijfsverbetering als uitgangspunt, online leermodules, gecombineerd met KS
Industrie	Achterblijvende productiviteit en gebrek aan gekwalificeerde medewerkers	Total productivity management: interdisciplinair werken in industrie
Horticampus	Arbeidstekorten en kennisbehoefte	Samenwerkingsverband tussen sectoren en groen en niet-groenonderwijs
Scheepvaart-academie	Kleine sector, vaktechnisch sterk gespecialiseerd	Landelijk geconcentreerd aanbod landelijk kenniscentrum
Zorg Hotel Hoogeveen	Snijvlakinnovatie zorg/bouw/T&R	leerrijke omgeving voor ondernemers en studenten
Green presents	Behoefte aan responsiever proactief en interdisciplinair onderwijs	Studenten werken aan innovaties

Hoe de vraag ophalen?

- Per sector in kaart brengen: specifieke behoeften zijn per sector verschillend en zullen dus per sector in kaart gebracht moeten worden. Het gaat daarbij om:
- Belangrijke vragen daarbij:
 - Aard van de behoefte (bijv. meer instroom, hoger kwalificeren, kennisontwikkeling)
 - Omvang/volumes
 - Is de sector regionaal, nationaal, mondiaal georganiseerd
 - In welke mate heeft men zelf oplossingen, in welke mate wordt een beroep gedaan op het onderwijs

School <> kenniscentrum

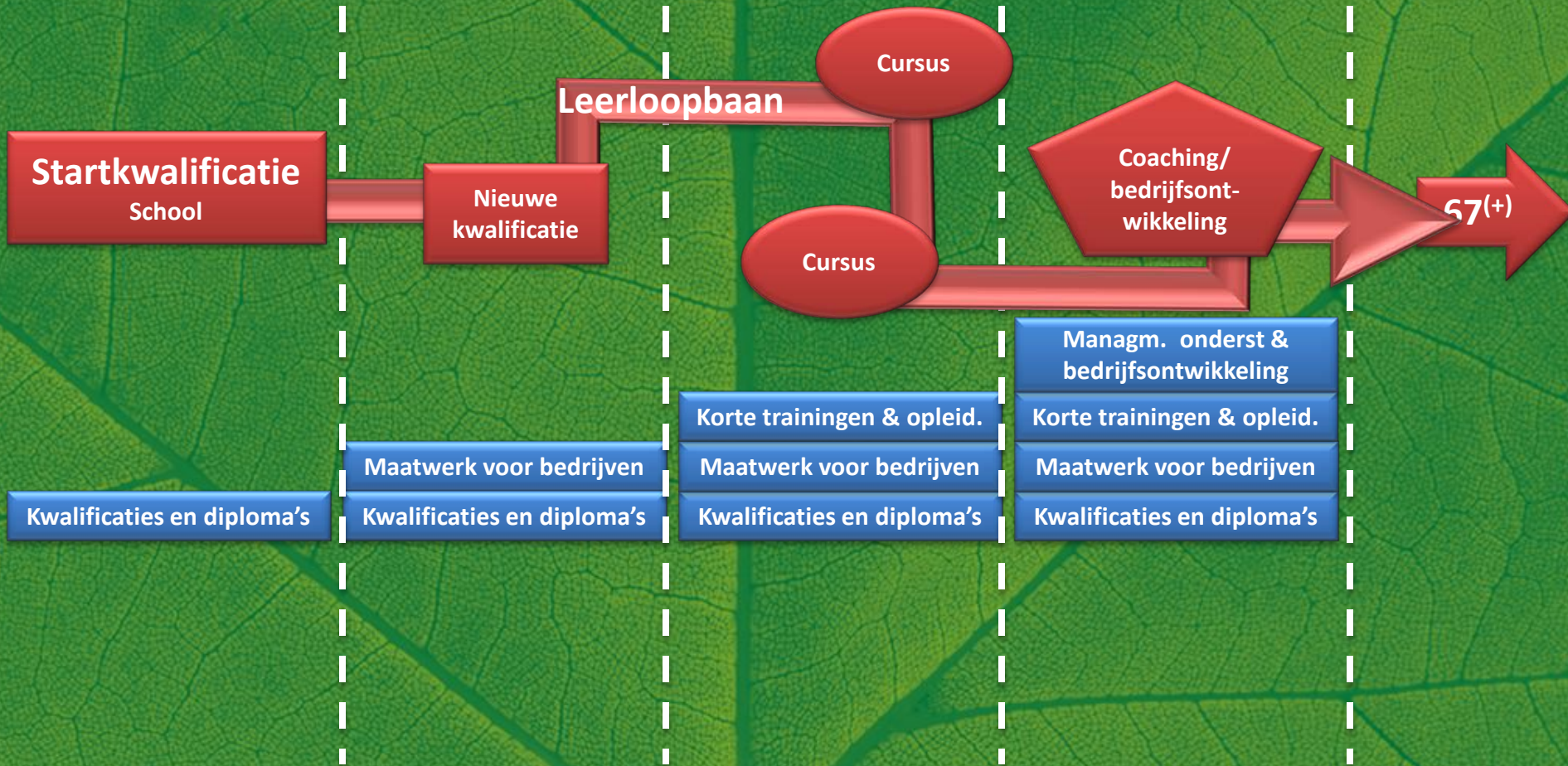
School	Kenniscentrum
<ul style="list-style-type: none">• Primaire focus op opleiden voor startkwalificatie met eventueel BBL/AD als afgeleide daarvan<ul style="list-style-type: none">• OCW beleid is leidend• Post-initieel als afgeleide van curriculum en ten dienste van initieel onderwijs (kwaliteit docenten, geld)• Beleving leerling als uitgangspunt voor werving en inrichting opleiding	<ul style="list-style-type: none">• Opleidingscentrum voor 12 – 67 met doorlopende leerlijnen initieel – post-initieel<ul style="list-style-type: none">• EL&I/sector/regiobeleid leidend• Post-initieel afgestemd op behoeften bedrijfsleven en ten dienste regio/sector• Regionale en sectorale arbeidsmarkt- en innovatiebehoefte als uitgangspunt voor werving leerlingen en inrichting opleidingen

Welk deel wil je bedienen?

Voorwaardelijk leren

Adaptief

Vitaliserend

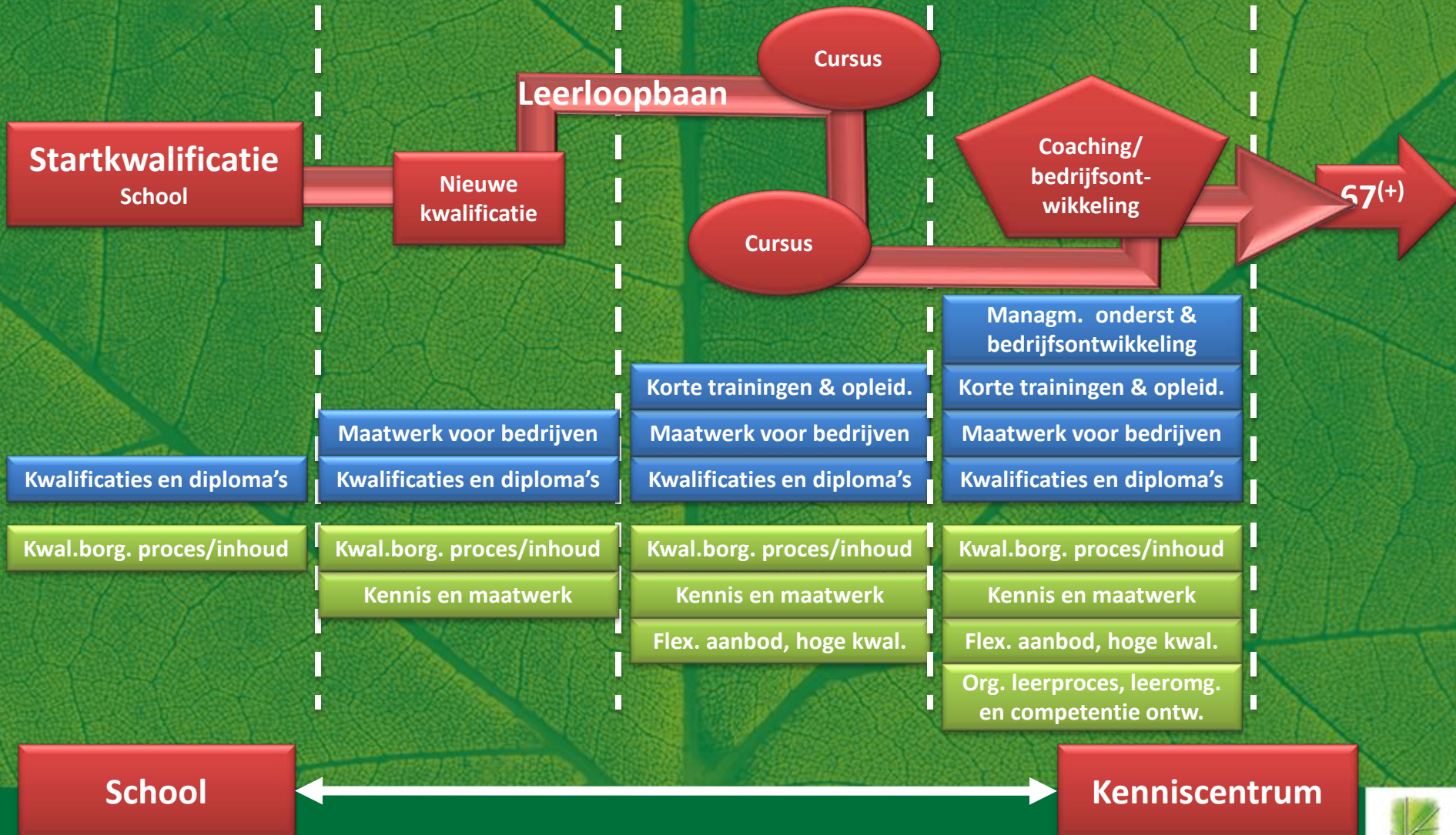


Welk deel kun je bedienen?

Voorwaardelijk leren

Adaptief

Vitaliserend



Vraagarticulatie in meer detail

Clustering leervragen uit bedrijven	Omschrijving	Eisen aan de aanbieder
Regulier initieel beroepsonderwijs (Voorwaardelijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeft aan competente vaklieden; • Ter beschikkingstelling van leerplaatsen en begeleiding; <ul style="list-style-type: none"> • Reguliere dagopleidingen en duale trajecten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnen verzorgen van opleidingen o.b.v. vooraf vastgesteld curriculum en exameneisen
Tweede kans beroepsonderwijs (Voorwaardelijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Hoger kwalificeren van laag opgeleid personeel (kwaliteitsbeleid en/of personeelsbeleid); <ul style="list-style-type: none"> • Kwalificeren zij-instroom • Maatwerk gevraagd, toegesneden op eigen processen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem + flexibel maatwerk kunnen organiseren voor bedrijven/branches in BBL/AD e.d.
Cursussen en korte opleidingen (Adaptief)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerichte scholingsvraag, ondersteuning van bedrijfsstrategie; <ul style="list-style-type: none"> • Hoge kwaliteit en maatwerk; • Veelal private aanbieders, die zijn gespecialiseerd en flexibel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem + kunnen organiseren van flexibel aanbod kort-cyclische maatwerktrainingen • Expertise binden/organiseren
Consultancy en ondersteuning (Vitaliserend)	<ul style="list-style-type: none"> • Leeraspecten van veranderingstrajecten: organisatieontwikkeling, procesoptimalisatie, competentieontwikkeling; <ul style="list-style-type: none"> • Weinig aanbod dat meer biedt dan structuurverandering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem + kunnen organiseren van leerprocessen, leeromgevingen en competentieontwikkeling
Management ondersteuning (Vitaliserend)	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting van leerrijke arbeidsomgeving; • Ondersteuning kwaliteit van de arbeid: leerprocessen zijn hier onderdeel van. 	

Concurreren of samenwerken?

- Afhankelijk van sector/regio (per sector bepalen):
 - Sommige sectoren vragen landelijke benadering, bijvoorbeeld varkens/pluimvee
 - Sommige sectoren lenen zich juist voor regionale aanpak, bijvoorbeeld natuur & reactie
 - Sommige sectoren zijn landelijk georganiseerd maar met regionale concentratiegebieden, bijvoorbeeld tuinbouw/greenports
 - Regio's hebben ook een agenda, bijvoorbeeld gericht op arbeidsmobiliteit
- Afhankelijk keuze instellingen:
 - Keuze voor school vraagt samenwerking op opleidingsniveau
 - Keuze voor kenniscentrum vraagt allianties in de regio en samenwerking met onderzoek

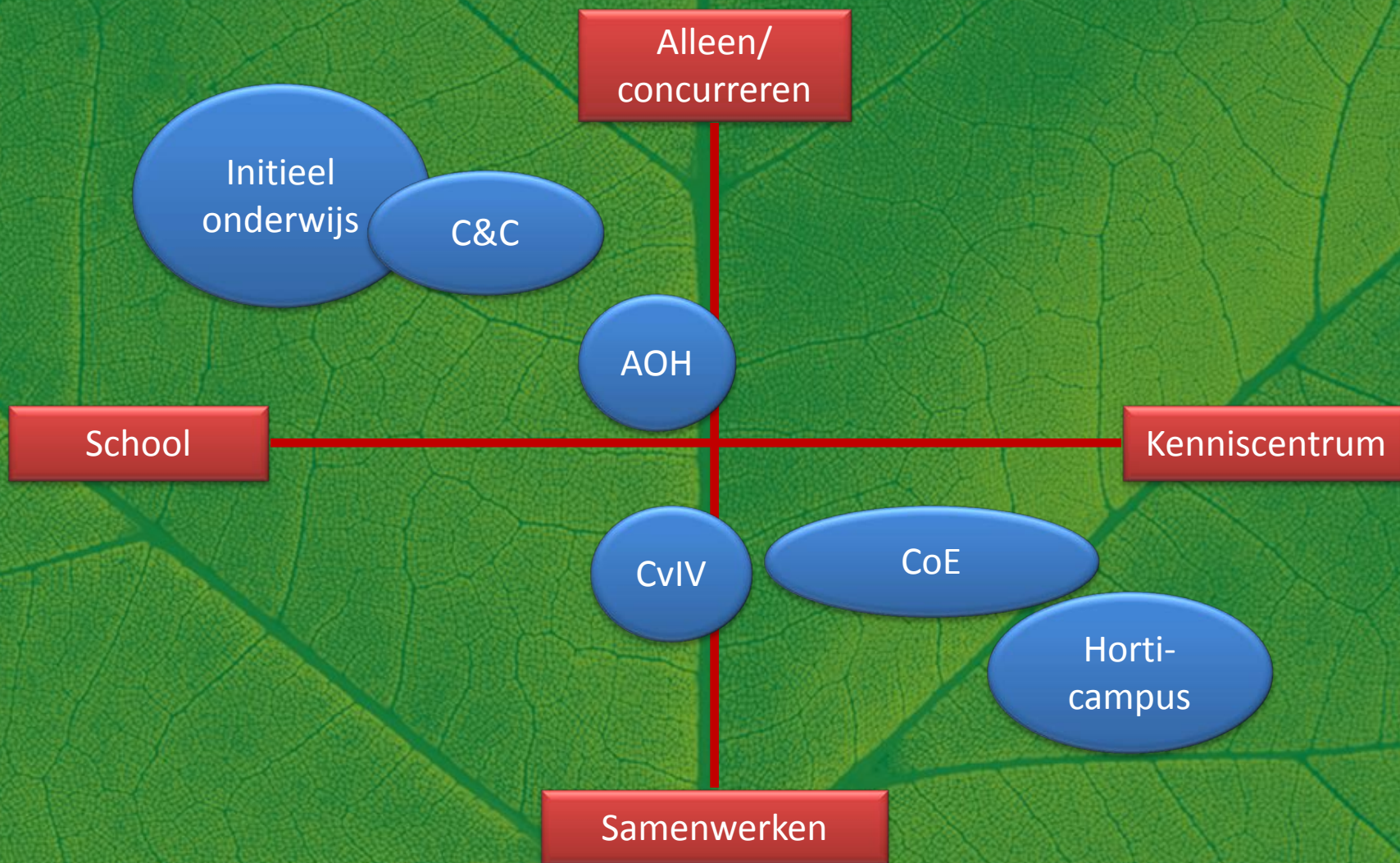
Focus en specialisatie

Bedrijven vragen deskundigheid, instellingen zijn vaak te klein om op alle domeinen deskundigheid te borgen. Keuze voor focus en specialisatie zijn onvermijdelijk.

Keuze is o.a. afhankelijk van:

- Aanwezige specialistische kennis, bestaande netwerken met bedrijven e.d.
- Aard van de sector en aarde en omvang van vraag (zie boven)

Groen onderwijs nu



Onderliggende vragen

- Hoe kom je tot goede analyses van de arbeidsmarkt en hoe organiseer je de vraagarticulatie?
- Wat zijn kansrijke scenario's per sector/regio?
- Hoe bereid je LLL voor op LLL (LLL competenties en leerloopbaanbegeleiding)?
- Hoe houd je ze vast na de opleiding (leerloopbaan- en alumni beleid)?
- Wat zijn effectieve leervormen en (didactische) modellen voor gezamenlijke opleidingen?
- Hoe organiseer je het leren ism het bedrijfsleven in regionale arrangementen (inspectieproof)?
- Welke bedrijfsvoeringsmodellen zijn effectief?
- Hoe ontwikkel je een effectieve kennisinfrastructuur?

Samengevat

- LLL is heterogeen en niet eenduidig te organiseren
- LLL heeft meer potentieel maar vraagt een betere organisatie aan zowel de vraagkant als aan de aanbod kant: geen beter aanbod zonder betere vraag.
- Betere benutting van LLL voor bedrijfsleven vraagt samenhangend beleid rond vraagarticulatie
- Betere benutting door onderwijs (en succes met CvIV's, CoE e.d.) vraagt:
 - keuzen: positiebepaling (school of kenniscentrum), specialisatie, samenwerking (of niet)
 - organisatieontwikkeling (afhankelijk van gekozen positie)
 - ontwikkeling instrumentarium

Wenkend perspectief

Palet aan arrangementen die per sector verschillen, uitgevoerd in regionale allianties die ook per sector verschillen, via o.a. CvIV's, CoE, AOH, Horticampus e.d.

Drie scenario's voor onderwijs nader uit te werken

- Handhaving status quo: blijven concurreren satellieten etc.
 - Voordelen:...
 - Nadelen:
- Actief de markt organiseren:
 - ...
 - ...
- Eigen post-initiële structuur bouwen
 -
 -
- Ieder scenario heeft gevolgen voor: inrichting initieel onderwijs, niveau van opereren in netwerken, samenwerking, bedrijfsvoering, organiseren van arbeidsmarktanalyse

