

# Leven lang leren in de groene sector

---

Analyse ex-ante programma LLL van de GKC

Tilburg, 8 juli 2011;

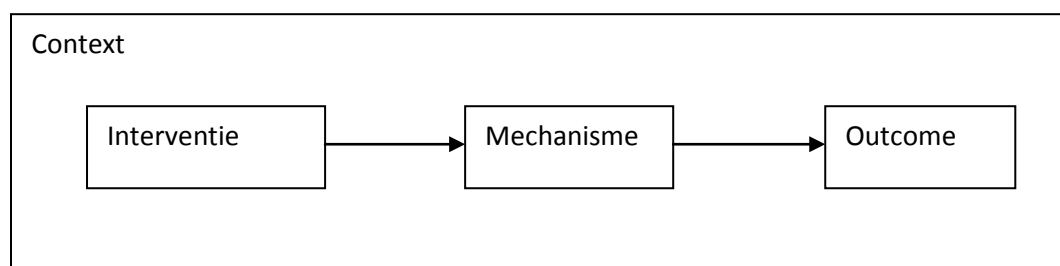
*Loek Nieuwenhuis & Patricia Gielen*

## 1. Inleiding

Binnen de regeling Kennisverspreiding en Innovatie Groen Onderwijs (KIGO) heeft de Groene Kenniscoöperatie (GKC) een programma gedefinieerd rond Leven Lang Leren (programma LLL). Het programma LLL ondersteunt de domeinprogramma's van de GKC bij het realiseren van meerjarenafspraken. Hiervoor is het programma LLL opgezet rond vijf lijnen:

- Borgen van aantrekkelijk leren (borgen en monitoren van de bijdrage van de domeinprogramma's aan de aantrekkelijkheid van onderwijs, zowel initieel als post-initieel)
- Leren in de regionale context (helpen van oplossen van vraagstukken rond leren in de regio's)
- Krachtig post-initieel onderwijs (helpen van oplossen van vraagstukken rond het inrichten van krachtige concepten voor LLL)
- Creëren van synergie in de ondersteuning
- Systeemeisen in beeld voor het groen onderwijs.

Deze notitie is gericht op een ex-ante evaluatie van het programma LLL. In een ex-ante evaluatie wordt, vooraf aan de start van het programma, de programmalogica tegen het licht gehouden. In hoeverre zijn de doel-middel relaties, die ten grondslag liggen van het programma doelmatig en efficiënt, gezien de bestaande kennis over het terrein van een leven lang leren?. Hiertoe zal in deze notitie eerst een beknopt overzicht worden gegeven van de kennis in de onderzoeksliteratuur over LLL, waarna de beleidsredeneringen in het programma met behulp van CIMO-logica zullen worden belicht. CIMO staat voor Context-Interventie-Mechanisme-Output, waarmee wordt bedoeld op de beredeneerde inzet van interventies (beleid), die moeten leiden tot output (verwachte én onverwachte opbrengsten), via een meer of minder bewezen mechanisme (de verwachte werking van de interventie). Aangezien de werking van veel beleidsinterventies contingent is (afhankelijk van contextvariabelen), zal waar nodig ook de context mee in de ex-ante evaluatie worden betrokken.



De opbouw van de notitie is als volgt: in paragraaf 2 wordt kort de aanwezige kennis over LLL gepresenteerd; in paragraaf 3 zullen de interventies uit het programma LLL worden samengevat en

afgezet tegen de inhoud van 2; ook zal aandacht worden besteed aan de methodiek voor mainstreaming en disseminatie, zoals bedoeld in het programma LLL; in paragraaf 4 tenslotte zullen de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor de inrichting van het programma LLL worden weergegeven.

## 2. Inzichten over LLL

### 2.1 De literatuur gescand

Onder de vlag van een leven lang leren worden zeer uiteenlopende uitkomsten beoogd. Wij onderscheiden analytisch drie functies van een leven lang leren (Nieuwenhuis, c.s. 2008):

- *Voorwaardenscheppend*, gericht op het ontwikkelen van basisvaardigheden;
- *Reactief*, gericht op adaptatie aan technologische en organisatorische ontwikkelingen;
- *Pro-actief*, gericht op het ontwikkelen van vitaliserende nieuwe kennis en vaardigheden.

In het traditionele denken over leren staat het lerende individu centraal. Er is ook veel voor te zeggen dat het individu de enige entiteit is die in staat is om te leren. Daarnaast worden er in de literatuur rond de kenniseconomie meer niveaus van leren onderscheiden: de lerende organisatie, de lerende regio en lerend beleid zijn daarvan voorbeelden. In deze literatuur wordt vooral benadrukt dat (collectieve) leerprocessen meer of minder slim kunnen worden georganiseerd: randvoorwaarden voor motivatie, toegang tot informatie en opslag en benutting van leerresultaten kunnen een leven lang leren bevorderen of juist hinderen. Ook de doelgerichtheid van leren kan veranderen als andere niveaus van deelname op de voorgrond treden: een individuele agenda van leren kan sterk verschillen van een bedrijfsagenda, wat ertoe kan leiden dat onderhandelingen hierover nodig zijn.

De infrastructuur en instituties die het onderwijssysteem biedt, zijn niet automatisch operationeel om een leven lang leren vorm te geven (Leijnse, 2009). Initieel onderwijs is een geordend publiek systeem, waarin doelen en middelen en rechten en plichten helder zijn omschreven en georganiseerd. Een algemene leerplicht, een algemeen geldend verklaard curriculum, duidelijke examineringsregels, een adequaat apparaat voor toezicht en een heldere financiering vormen de bouwstenen van dat systeem. Voor een leven lang leren zijn er nog geen houtskoolschetsen aanwezig en het is zelfs de vraag of een heteroog fenomeen als een leven lang leren hierbij gebaat is.

Kenmerkend voor een leven lang leren is het heterogene karakter ervan (Onderwijsraad, 2009): per actor (individu, organisatie, regio) zijn de gearticuleerde leervragen verschillend en momentafhankelijk en de verwachte leeropbrengst is, vooral als het om pro-actief leren gaat, niet van te voren te formuleren. Het is juist een uitdaging om gunstige omstandigheden te organiseren voor leren (leerpotentieel van de werkplek, kwaliteit van de arbeid, toegankelijkheid van kennis) en voor leerprocessen (coachend management). Het spectrum van een leven lang leren varieert van procesgericht maatwerk in het kader van vitaliserend leren aan de ene kant en programmeerbaar en verplichtend aanbod in het kader van voorwaardelijk leren aan de andere kant.

**Tabel : Articulatie van leervragen door bedrijven (Nieuwenhuis, 2006)**

Clustering leervragen	Omschrijving
Regulier initieel beroepsonderwijs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Behoeft aan competente vaklieden;</li><li>• Ter beschikkingstelling van leerplaatsen en begeleiding;</li><li>• Reguliere dagopleidingen en duale trajecten.</li></ul>
Tweede kans beroepsonderwijs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opscholing van laag opgeleid personeel (kwaliteitsbeleid en/of personeelsbeleid);</li><li>• Maatwerk gevraagd, toegesneden op aanwezige werkprocessen en individuele competentieniveaus.</li></ul>
Cursussen en korte opleidingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerichte scholingsvraag, ondersteuning van bedrijfsstrategie;</li><li>• Hoge kwaliteit en maatwerk;</li><li>• Veelal private aanbieders, die zijn gespecialiseerd en flexibel.</li></ul>
Consultancy en ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leeraspecten van veranderingstrajecten: organisatie-ontwikkeling, procesoptimalisatie, competentie-ontwikkeling, informatievoorziening;</li><li>• Weinig aanbod dat meer biedt dan structuurverandering.</li></ul>
Management ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inrichting van leerrijke arbeidsomgeving;</li><li>• Ondersteuning kwaliteit van de arbeid: leerprocessen zijn hier onderdeel van.</li></ul>

Een breed spectrum van leven lang leren lijkt niet via één eenvormig systeem te kunnen worden bevorderd. Bij een geringe programmeerbaarheid van leeractiviteiten is het lastig om een kosten-baten analyse op te stellen, financieringseenheden aan te geven en kwaliteitsindicatoren te formuleren. Kwalificatiestandaarden uit het initiële onderwijs (gericht op beginnend vakmanschap en burgerschap) vormen geen adequaat richtsnoer voor ontwikkeling gedurende de beroepsloopbaan (gericht op breed of diep meesterschap; zie commissie Leijnse, 2011, over het NLQF). De aanwezigheid van meerdere actoren maakt het lastig om aanspreekpunten te organiseren. Het gevraagde maatwerk (naar inhoud en proces) maakt dat de traditionele aanbieders in het onderwijssysteem niet automatisch de beste aanbieders voor het hele spectrum van een leven lang leren zijn. Private aanbieders, ketenpartners en werkgevers en werknemers spelen een actieve rol op deze markt. Variëteit en concurrentie zijn waarschijnlijke kenmerken van de markt van leven lang leren.

## *2.2 Tweestromenland*

Een leven lang leren is dus geen eenduidig beleidsterrein, maar op zijn minst hybride. Voorwaardelijk leren vergt een formeel institutioneel kader terwijl vitaliserend leren juist een kader vraagt dat gebaseerd is op onzekerheden. Grofweg kunnen we twee stromen onderscheiden, waarbinnen leven lang leren zich afspeelt. Die twee stromen vragen een verschillende aanpak van beleid en aanbieders.

*Voorwaardelijk leren* kan worden gestuurd vanuit een systeem van zekerheden, waarin de inhoud en diploma's en certificaten elementen vormen van een stelsel van een leven lang leren. Financiering en stimulering kan plaats vinden op basis van deelname c.q. het behalen van certificaten. Waarschijnlijk is het verstandig hierbij het primaat te leggen bij de deelnemer. Die kan, eventueel in samenspraak met de werkgever of de gemeente, een eigen scholingsplan opstellen en een EVC procedure aanvragen. De Projectdirectie Leren en Werken heeft hiertoe een aantal instrumenten in de steigers gezet. Binnen het voorwaardelijk leren kunnen we een vijftal vraagstukken destilleren, waarop ontwikkelprojecten kunnen worden gericht:

1. *Deelnemer gestuurd voorwaardelijk leren*: Op welke wijze krijgt de individuele burger sturingsmacht over de inrichting van eigen leertrajecten en onder welke condities is de individuele burger een gelijkwaardige gesprekspartner van overheid en werkgever?
2. *Sociale exclusie*: Wat zijn de risicogroepen bij deelnemer gestuurd leven lang leren? Welke stuurvaardigheden heeft de individuele deelnemer minimaal nodig en hoe ondersteun je die doelgroepen die hieraan niet voldoen?
3. *Maatwerk, flexibilisering van aanbod, marktwerking in leven lang leren*: Wat zijn goede condities waaronder kennisinstellingen een adequaat aanbod zullen ontwikkelen? Vraagt dat overheidssturing, vrije marktwerking of een tussenvariant, zoals de aanbestedingsprocedure in het openbaar vervoer of specialisatie zoals in de zorg?
4. *Leerpotentieel van de werkplek*: Hoe kan de kwaliteit van de arbeid worden geoptimaliseerd, zodanig dat werknemers voldoende zinvolle praktijkervaring opbouwen, die of via EVC procedures kan worden verzilverd of voldoende aanzet geven tot meer formele leeractiviteiten, eventueel georganiseerd in een duaal traject?
5. *De oudere werknemer*: kennisbron of deelnemer? Oudere werknemers hebben een ruime ervaring, die lang niet altijd als zinvolle competenties wordt erkend. Maassen van de Brink en Gooters (Groot en Maassen van den Brink, 2003) komen tot de conclusie dat scholing van oudere werknemers lucratiever is dan scholing van jonge werknemers, vanwege een combinatie van geringe mobiliteit en die werkervaring. Met relatief beperkte investering in leerprocessen, kan bij deze groep medewerkers voor relatief lange tijd competenties worden `bevrijd` en benut. Ook kan deze groep medewerkers worden benut als `meester` in allerlei leerwerktrajecten.

*Vitaliserend leren*, en daarbinnen pro-actief en reactief leren, zal moeten worden gestimuleerd vanuit een systeem van onzekerheden waarin inhoud en leerproces van te voren niet zijn in te vullen. Investeren in het proces lijkt van groter belang dan te mikken op specifieke uitkomsten. Leerprocessen vinden plaats in externe en interne netwerken: de kwaliteit ervan is mede afhankelijk van de samenstelling van de deelnemers. Bedrijven en ondernemers hebben hier een belangrijke rol in het scheppen van randvoorwaarden. De overheid kan vooral een faciliterende rol spelen richting arbeidsorganisaties en heeft een eigen opdracht waar het de toegankelijkheid van beschikbare kennis betreft (een goede werkende kennisinfrastructuur). Uit de literatuur kunnen een viertal thema's geïdentificeerd worden die de moeite waard zijn om verder te onderzoeken en te ontwikkelen:

1. *De netwerkende onderneming in de regionale kennisinfrastructuur*: Met name MKB bedrijven hebben moeite om de informatievoorziening op orde te krijgen. Regionale netwerken en kenniskringen kunnen bedrijven ondersteunen bij hun externe oriëntatie. Tegelijkertijd is de interne organisatie van kennismakelaars binnen de bedrijven van belang: Hoe geeft men vorm aan de rol en functie van kennisbrokers?
2. *Leerprocessen bij werkgevers en werknemers in het kader van innovatie*: creatie en exploitatie (van pro-actief naar reactief leren). In dit onderzoek zou het moeten gaan om de relatie tussen innovatieve zoek- en leerprocessen, gericht op vernieuwing en probleemoplossing, de vertaling hiervan in werkbaar ontwerpen voor nieuwe uitvoeringsprocessen en de doorvoering van die nieuwe ontwerpen in geconsolideerd handelingsrepertoire van werknemers. Hoe verloopt het proces van pro-actief leren naar reactief leren, zoals grofweg beschreven in de vier case studies?

Inzicht in deze processen kan leiden tot moderne vormen van HRD, die ondersteunend zijn aan vitaliseringsprocessen.

3. *Flexibel vakmanschap*: Welke eisen stelt een hoog tempo van innovatie en vernieuwing aan de (leer-)competenties van vaklieden? Hoe verhoudt zich continue verandering met de klassieke perceptie van vakmanschap, en hoe kan beroepsonderwijs worden ingericht om toekomstige vaklieden voor te bereiden op flexibiliteit? Leren leren is een mogelijke oplossingsrichting, maar vanuit de cognitieve psychologie wordt gesteld dat ook de aard van kennisconcepties en visie op dynamiek van de omgeving hierbij een grote rol spelen.
4. *Een ondersteunende kennisinfrastructuur*: toegankelijkheid van externe, innovatieve kennis. Hoe kan de kennisinfrastructuur rondom bedrijven en arbeidsorganisaties zodanig worden ingericht dat er een voldoende voorraad aan nieuwe inzichten en ontwerpen voorhanden is waar bedrijven gemakkelijk toegang toe kunnen verkrijgen? Hier speelt de verhouding tussen lineaire en interactieve kennisontwikkeling een rol (verhouding tussen onderzoek en praktijk; zie bijvoorbeeld (Gibbons, Limoges et al., 1994)), maar ook de effectiviteit van regionale en landelijke (sectorale) kennisinstellingen. Lineaire kennisontwikkeling betreft het klassieke technology push model, waarin R&D zorgt voor een kennisvoorraad die kan worden aangesproken. Interactieve kennisontwikkeling betreft modus II kennisontwikkeling (Gibbons, Limoges et al., 1994), waarin kennisproblemen in de praktijk uitgangspunt vormen voor innovatieve leer- en zoekprocessen (Gielen, Hoeve et al., 2003). Pro-actief leren is lastiger vorm te geven en te ondersteunen. Waarschijnlijk is een benadering van good practices, waarin bedrijven en werknemers te zien krijgen dat investeren in pro-actief leren rendeert, het meest rendabel.

Het tweestromenland en de bijhorende ontwikkelagenda's zijn een goede kapstok om het programma LLL van de GKC door te lichten. Dat zal in de volgende paragraaf ter hand worden genomen.

### **3. Het programma LLL doorgelicht**

#### *3.1 Het programma samengevat*

Zoals in de inleiding is aangegeven bestaat het programma LLL uit 5 programmalijnen. Het programma beoogt een aantal doelen in het kader van de meerjarenafspraken tussen het ministerie van EL&I en de GKC. Die afspraken zijn uitgewerkt in drie pijlers: goed opgeleide mensen en kennisverspreiding voor de groene sector, ondersteunen van Kennis en Innovatie en Groene Kennis voor burgers. Onderwijs en scholing vormen belangrijke bouwstenen voor het innovatiebeleid van EL&I. Een goed opgeleide beroepsbevolking, afgestemd op de behoeften van het bedrijfsleven is belangrijk voor het realiseren van innovatie. Centres of excellence (HBO) en centra voor innovatief vakmanschap (MBO) moeten leiden tot een ondersteunende onderwijsinfrastructuur. Twee van de 9 topsectoren, die door het kabinet zijn aangewezen om de voorhoede te vormen van de innovatie in Nederland, vallen onder Groen: het Agro-food cluster en het cluster Tuinbouw en Uitgangsmaterialen. Ook met de topsector Water zijn raakvlakken met de Groene kennisinfrastructuur. Het programma LLL van de GKC moet gezien worden in het licht van het topsectorenbeleid. Hiertoe is een programmastructuur ingericht, waarvan AOC Oost, Wellant College,

Stoas Hogeschool en WUR (ECS) de kernpartners vormen. Daar omheen zijn nog externe partners betrokken gericht op specifieke taken rond communicatie, ondersteuning, bestuurlijke inbedding en evaluatie.

Het programma LLL is gericht op vier centrale doelen:

- Voldoende gekwalificeerde medewerkers voor de agribusiness;
- Een betere en flexibelere aansluiting van het post-initiële onderwijs op de behoeften van sector en regio;
- Aansluiting onderwijs op een landelijk dekkende netwerk van regionale kennisarrangementen;
- Aantrekkelijk onderwijs met gemotiveerde en enthousiaste medewerkers.

Het programma betreft dus zowel initieel als post initieel onderwijs. Het beleid van het ministerie van EL&I richt zich op het aanjagen van kenniscirculatie, op het aantrekkelijk maken en houden van groen onderwijs en op maatschappelijke doelen (kennis van burgers over groene thema's). Het programma LLL wil hieraan bijdragen door het groen onderwijs inhoudelijk en didactisch aantrekkelijk te maken voor leerlingen, rekening houdend met het feit dat de traditionele groene opleidingen hun aantrekkingskracht grotendeels hebben verloren. Ook wil het programma LLL aansluiten bij de vraag vanuit de sectoren, rekening houdend met een verschuiving van primaire productie naar verwerking en dienstverlening en met een vrij slecht ontwikkelde vraagarticulatie voor scholing en training. Aansluiting moet worden gezocht bij regionale kennisarrangementen en bij domeinprogramma's (Plant, Dier, Natuur en Landschap, Regionale transitie).

Het programma LLL wil voortbouwen op resultaten van het eerder uitgevoerde programma Onderwijsvernieuwing, maar steekt duidelijk breder in: van initieel onderwijs wordt de aandacht verlegd naar post-initieel. De vertaling van kennis en ervaring uit eerdere projecten en programma's is in het programma document (nog) niet verwerkt. Hier ligt een kans: door ervaringen uit eerdere projecten systematisch te benutten voor het uitzetten van nieuwe activiteiten, kunnen good practices worden voortgezet en bad practices worden vermeden.

Door het programma LLL heen speelt een generiek vraagstuk: verduurzaming van de projectresultaten. Dit is in feite de ander kant van de medaille van "leren van eerdere activiteiten": lopende programma's kunnen worden gezien als schakels in een keten, gericht op uiteindelijke brede verbetering van werkpraktijken. Hiervoor kunnen drie varianten van mainstreaming worden onderscheiden: intern (verduurzaming binnen deelnemende instellingen), horizontaal (verspreiding naar gelijksoortige instellingen) en verticaal (doorvertaling naar beleid). Om het programma succesvol te laten zijn zal het groen onderwijs steeds verder moeten flexibiliseren en zal er een balans gevonden moeten worden tussen de economische en sociale vraag naar onderwijsaanbod.

Om de programmadoelstellingen te realiseren zijn voor elke programmalijn een aantal acties uitgezet in het startdocument:

- Voor het aantrekkelijk maken van het onderwijs wordt voortgebouwd op eerdere onderwijsvernieuwing. Men focust vooral op het ontwikkelen van succesvolle onderwijsconcepten voor (nieuwe) deelnemers zowel in MBO als VMBO, en voor de rol van beeldvorming en sociale media hierbij (PR benadering).

- Voor het leren in regionale contexten wordt vooral gewerkt aan de versterking van de positie van de school in de regio en het dynamiseren van de kwalificatiestructuur. Het gaat hierbij vooral om het leren aan praktijkvragen uit de regio, door projectgroepen van studenten uit mbo en hbo. De praktijkvragen zouden moeten aansluiten bij de regionale kennisagenda.
- Voor het versterken van het post-initiële onderwijs wordt vooral gefocust op programmaontwikkeling en scenario-ontwikkeling. Daarnaast wordt procesondersteuning ontwikkeld. Opvallend is dat het programma zich niet richt op contract activiteiten, terwijl dit in potentie de meeste responsiviteit op kan leveren. Aansluitend bij het rapport “De groene carrière” (Kaemingk e.a., 2011) moeten scholen op zoek naar maatwerk voor volwassenen, zonder vormdwang vanuit het reguliere onderwijs.
- Om systeemeisen in beeld te brengen wordt onderzoek en ondersteuning uitgezet, gericht op een verkenning van knelpunten.
- Voor het ontwikkelen van synergie tussen de deelnemende ondersteuningsinstellingen zijn werkafspraken gemaakt.

### *3.2 Analyse programma*

#### *Interventies*

Het programma LLL bestaat uit een reeks van interventies, die vooral gericht zijn op structuren en programma's. Weinig interventies zijn gericht op de organisatie van de instellingen in het groen onderwijs, terwijl de professionals die het zullen moeten realiseren (docenten) niet genoemd worden in het programma. Opvallend is de grote gerichtheid op initieel onderwijs: concrete ontwikkelingsactiviteiten betreffen het aantrekkelijker maken van initiële opleidingen en het werken aan praktijkopdrachten in de regio. Ontwikkelactiviteiten zijn vooral gericht op de deelnemer in het initiële onderwijs, en kunnen dus vooral getypeerd worden als voorbereiding op LLL.

Activiteiten gericht op post-initieel leren en het betrekken van volwassenen zijn geformuleerd in verkenningen en scenario's. Een belangrijk instrument voor LLL, het contractonderwijs, wordt expliciet buiten het programma LLL gehouden, terwijl juist hier ervaringen zijn opgedaan met flexibilisering en maatwerk. Door systematischer ervaringen uit het verleden (bv. van de projectdirectie Leren & Werken; het kenniscentrum EVC; Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers WUR; KODA [kennis op de akker], Leren met Toekomst, etcetera) als inspiratiebron te benutten, kunnen meer vernieuwende interventies worden ontwikkeld.

De geplande interventies dekken dus maar een deel van het tweestromenland LLL. Het zou aanbeveling verdienen om vooral het vitaliserend leren beter te verkennen en te instrumenteren. Het gaat hierbij niet om inhoudsontwikkeling, maar vooral om procesontwikkeling: welke rol kunnen regionale onderwijsinstellingen spelen bij het toegankelijk maken van (innovatieve) kennis uit de Groene kennisinfrastructuur (en van elders!), en op welke wijze kunnen die instellingen een rol spelen bij het ondersteunen van nieuwe kennisnetwerken van ondernemers en beleidsmakers in de regio.

#### *Output*

Het programma LLL is grotendeels gericht op deelnemers aan het regulier initieel onderwijs en op aanwijzingen voor samenwerking en synergie tussen (regionale) instellingen. Dit is conform de

ingezette interventies. Ook hier geldt dat het de uitdaging is het programma LLL ambitieuzer te formuleren richting vitaliserend leren.

#### *Mechanismen*

Het kernmechanisme is ontwikkelen van aanbod dat aan bepaalde kenmerken voldoet (aantrekkelijkheid, flexibiliteit). Hoewel het programma gaat over leven lang leren, komen volwassen deelnemers vrijwel niet in beeld. Welke scholingsvragen hebben ondernemers en werknemers in de groene sectoren: deze vraag wordt niet gesteld, laat staan beantwoord. Dit is op zich verbazingwekkend, aangezien sommige Groene onderwijsinstellingen er goed in slagen om scholing te ontwikkelen en te verzorgen voor de levensmiddelenindustrie en voor de sociale werkvoorziening. LLL wordt bevorderd door aan de kant van instellingen en programma's acties te ondernemen.

#### *Context*

De context van de verschillende deelprojecten verdient nog uitwerking. In het voorbereidende stadium, waarin het programma LLL zich bevindt, is dat ook nog niet te doen. Contextuele analyse zal in de verschillende deelactiviteiten een plek moeten krijgen. Het gaat dan om het nader specificeren van het tweestromenland (richten deelactiviteiten zich meer op voorwaardelijk dan wel op vitaliserend leren?), op het specificeren van regionale aspecten (sociaal-economische ontwikkeling met bijhorende kennis- en scholingsvragen), op het inventariseren van interessante kennisontwikkeling en op het verkennen van specifieke organisatie- en uitvoeringsproblemen (kenmerken van de eigen organisatie en deskundigheden).

#### *Disseminatie en mainstreaming*

Het programma besteedt enkel aandacht aan verduurzaming (= interne mainstreaming) van resultaten, maar ook hiervoor worden geen duidelijke instrumenten ingezet. Doordat het programma geen heldere CIMO relaties vertoont, is ook horizontale en verticale mainstreaming lastig. Onduidelijk is wie en wat er geleerd moet worden van het programma.

Het programma kent geen duidelijke probleemdefinitie en probleemeigenaar. Door de programmastructuur en de veelheid aan activiteiten en deelprogramma's is er geen directe verbinding tussen op te lossen problemen in het primaire en secundaire proces enerzijds en de in gang te zetten ontwikkelactiviteiten anderzijds.

Er mist een duidelijke opdrachtgever in het project, die de resultaten van het programma gaat implementeren. Dat betekent dat er wel veel activiteiten worden ondernomen, maar dat er geen leercyclus is, waarin de resultaten een plek moeten krijgen. Als dit binnen het programma al geen uitwerking krijgt, dan is het voorspelbaar dat eventuele resultaten van het project fragmentarisch zijn en nauwelijks overdraagbaar naar derden (horizontaal of verticaal).

## **4. Conclusies en verbeterpunten**

Hoewel het programma LLL gaat om het bevorderen van leeractiviteiten van volwassenen in de groene sectoren, komen (volwassen) deelnemers nauwelijks aan de orde in de programmaonderdelen. Een helder beeld van kennis- en scholingsvragen van ondernemers en werknemers in de regio's en sectoren ontbreekt, en wordt ook niet geproblematiseerd. Het programma kiest de veilige weg, door te focussen op leeractiviteiten van reguliere deelnemers en studenten en enkele verkennende acties. Klant-leverancier relaties worden nog klassiek opgevat: contractonderwijs wordt bewust niet in het programma opgenomen (terwijl daar de beste



mogelijkheden liggen om flexibel te reageren op regionale vragen) en formats voor scholingsaanbod worden vooral uit het bekostigd onderwijs gehaald (kwalificatiestructuur, BBL-trajecten). Hierdoor wordt het programma nooit “spannend” en innovatief.

De onderwijsinstellingen zijn de belangrijkste actoren in het programma LLL, maar er ontbreekt een analyse waaruit blijkt waar deze actoren van gedrag moeten veranderen, om de programmadoelen te realiseren. Er worden wel termen vermeld rond flexibilisering en attractiviteit, maar dit wordt niet geadresseerd naar de verschillende organisatieniveaus (context, management, personeel). Hierdoor wordt niet duidelijk of het om beheersproblemen gaat (bevoegdheden, aansturing, juridisch), omgevingsproblemen (stelsel, regelgeving), interne organisatie (teamvorming, verantwoordelijkheidsdeling) of professionalisering (ontbrekende competenties bij docenten). Hierdoor is het ook niet duidelijk van welke professionals verandering van gedrag en routines worden verwacht.

Het programma mist node probleemeigenaren en opdrachtgevers voor de verschuillende onderdelen. Zonder gecommiteerde opdrachtgevers op het niveau van bestuur en management, hangen projectleiders en deelactiviteiten “in de lucht”, omdat zij hun opbrengsten niet kunnen adresseren. Er wordt dan hoogstens ontwikkeld, maar niet geïnnoveerd, omdat er geen verantwoordelijken zijn voor verduurzaming en implementatie van resultaten. Mainstreaming van resultaten naar niet-deelnemende partijen is dan niet te verwachten.

#### *Aanbevelingen:*

- Leerervaringen uit eerder programma’s en projecten benutten (good en bad practices). Er ligt een schat aan good (en bad!) practices zowel binnen de GKC en haar voorgangers, als bij aanpalende programma’s, waar het programma LLL inspiratie uit kan putten.
- Het programma LLL is op een metaniveau gedefinieerd. De deelactiviteiten zouden als afzonderlijke projecten geformuleerd kunnen worden, waarbij een probleemanalyse de basis vormt: welke verbetering in welke (primaire en secundaire) processen wordt beoogd, en hoe spelen de resultaten van de deelprojecten hierin een rol?
- De CvB’s van deelnemende instellingen moeten worden uitgedaagd tot probleemanalyse (ontwikkeling eigenaarschap) en het bepalen van gewenste leerresultaten uit het project. Welk bedrijfsprobleem binnen de onderwijsinstellingen moet worden opgelost met de resultaten van de programmaonderdelen. Projecten (en projectleiders) zijn instrumenteel binnen een bestuurlijk en organisatorisch leerproces. Door de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen bestuur en projectuitvoering helder neer te zetten, wordt de interne verduurzaming van resultaten gemakkelijker.
- Wiens gedrag moet veranderen? Welke professionals zijn in de toekomst betrokken bij het nieuwe onderwijs en scholingsaanbod (zowel managerial als uitvoerend). Door niet alleen na te denken over nieuwe werkvormen en procedures, maar ook over de professionals die er (straks) verantwoordelijk voor zijn, kunnen interventies effectiever worden ontworpen.
- Stap uit het keurslijf van het reguliere onderwijsaanbod: ga uit van nieuwe financieringstromen, zoek- en leerprocessen en klantrelaties. Vooral vitaliserend leren heeft “last” van de regelgeving en inrichting van het reguliere onderwijs: die is niet toegesneden op leren in onzekerheid.
- Leven lang leren geldt ook voor de professionals binnen de onderwijsinstellingen: docenten en managers zullen voorbereid moeten worden op nieuwe taken (voorwaardelijk leren!) en zullen

ook zelf in staat moeten worden gesteld om deel te nemen aan vitaliserend leren. Deelname aan externe netwerken, docentenstages in innovatieve bedrijven en kennisinstellingen, coaching op nieuwe taken: dit zijn voorbeelden van LLL activiteiten die de onderwijsinstellingen zelf kunnen organiseren, en waarover zij de dialoog en/of onderhandelingen aan kunnen gaan met hun personeel.

## Referenties

Gibbons e.a. (1994) The new production of knowledge.

Gielen, PM, A. Hoeve & AFM Nieuwenhuis (2003). Learning entrepreneurs as experts. In; *Journal of Agricultural education and extension*. pp. 103-116

Kaemingk, E. (2011) De Groene Carrière, essay. Den Bosch± Cinop.

Leijnse (2009) *Leven: leren en laten leren*, Diesrede Open Universiteit, Heerlen.

Nieuwenhuis, AFM, PM Gielen & DJJM Nijman (2008). *Leven lang leren voor vitaliteit. Een voorstudie ten behoeve van ontwikkeling en onderzoek*. Den Bosch: Cinop EC.

Nieuwenhuis, LFM (2006). *Vernieuwend vakmanschap*. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.

Onderwijsraad (2009). *Verkenning Middelbaar en hoger onderwijs voor volwassenen, uitgebracht aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*. Den Haag: Onderwijsraad.