

# Kansen en bedreigingen voor het mbo in het speelveld van LLO

Eindrapport

*Opdrachtgever:*

Bedrijfstakgroep Techniek en Gebouwde Omgeving  
van de MBO Raad

Amsterdam, 15 december 2021

Kitty Beem en Eva van der Boom (KplusV)

Pieter Moerman en Marion Sieh (PTvT)

Ons kenmerk 21176-003

Platform

Talent voor  
Technologie

K  
PLUS  
V



# Kansen en bedreigingen voor het mbo in het speelveld van LLO

Eindrapport

*Opdrachtgever:*

Bedrijfstakgroep Techniek en Gebouwde

Omgeving van de MBO Raad

Amsterdam, 15 december 2021

Ons kenmerk 21176-003

*Contactpersoon:*

Eva van der Boom

[e.vanderboom@kplusv.nl](mailto:e.vanderboom@kplusv.nl)



## Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Aanleiding en vraagstelling	7
1.2 Onderzoeksaanpak	7
1.3 Leeswijzer	8
<b>2 Positie en strategie mbo in LLO-speelveld</b>	<b>9</b>
2.1 Uitgangspositie mbo-instellingen in LLO-speelveld: SWOT-analyse	9
2.1.1 Sterktes en zwaktes mbo t.o.v. private opleiders	9
2.1.2 Kansen en risico's mbo	11
2.2 Strategie mbo-instellingen in LLO-speelveld: scenario's	12
2.2.1 Scenario 1: Mbo-school begeeft zich niet op de LLO-markt	12
2.2.2 Scenario 2: Mbo-school opereert zelfstandig op de LLO-markt	14
2.2.3 Scenario 3: Mbo-school werkt samen met andere bekostigde mbo-aanbieder(s) op de LLO-markt	15
2.2.4 Scenario 4: Mbo-school werkt samen met private (en bekostigde) opleiders op de LLO-markt	18
2.3 Ervaren belemmeringen op landelijk niveau	21
<b>3 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>23</b>
3.1 Conclusies	23
3.1.1 Verhoudingen tussen de stakeholders in LLO-speelveld	23
3.1.2 Rol private opleiders: innovatiekracht	24
3.1.3 Rol opleidingsbedrijven: linking pin	24
3.2 Aanbevelingen	25
3.2.1 Wat kunnen mbo-scholen zelf doen?	25
3.2.2 Wat kan btg TGO betekenen	26

## Bijlagen

Bijlage 1 SWOT-analyse	27
Bijlage 2 Kansen en bedreigingen per scenario-analyse	29
Bijlage 3 Deelname mbo-scholen	45
Bijlage 4 Geraadpleegde bronnen deskresearch	46
Onze contactgegevens	50

## Managementsamenvatting

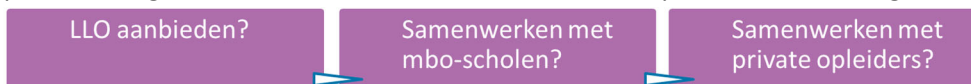
### Inleiding

Recentelijk heeft een aantal opleidingsbedrijven in de bouwsector een private opleider overgenomen die tevens mag certificeren. Daarmee rijst niet alleen de vraag wat deze overname betekent voor de samenwerking tussen de bekostigde mbo-scholen en opleidingsbedrijven. Maar ook welke landelijke impact deze beweging heeft, en welke standpunt de bedrijfstakgroep Techniek en Gebouwde Omgeving zou kunnen innemen.

KplusV en PTVT hebben dit vraagstuk onderzocht door middel van een uitgebreide deskresearch, interviews met 4 en een werksessie met 11 scholen. De resultaten van het onderzoek zijn daarmee niet representatief voor de gehele mbo sector TGO of de bouwopleidingen. Wel bieden ze goede aanknopingspunten voor de verdere discussies en gedachtenvorming over hun positionering in het speelveld van LLO en de mogelijke strategieën voor de mbo-scholen.

### De vier scenario's m.b.t. positionering mbo in LLO-speelveld

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de mbo-scholen ruwweg vier posities (kunnen) innemen, die leidend zijn voor de gehanteerde strategieën en te verwachten gevolgen op korte en langere termijn. Daarvoor zijn vier scenario's uitgewerkt. De positionering van een individuele mbo-school wordt bepaald door drie vragen:



De antwoorden op bovenstaande vragen resulteren in vier posities/scenario's:

1. Mbo-school begeeft zich niet op de LLO-markt	2. Mbo-school opereert zelfstandig op de LLO-markt
3. Mbo-school werkt samen met andere bekostigde scholen op de LLO-markt	4. Mbo-school werkt samen met private (en bekostigde) opleiders op de LLO-markt

De gehanteerde strategie en daarmee samenhangende tips zijn scenario-gebonden; deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 2.

### Algehele conclusies

Samengevat zijn de algehele conclusies die uit het onderzoek naar voren komen als volgt:

1. Het bekostigde mbo heeft een publieke taak in het LLO-speelveld. Om deze taak goed uit te voeren, is het cruciaal dat mbo-instellingen een visie en koers op LLO bepalen. Wat wil de instelling op dat terrein, wat en wie heb je daarvoor nodig?
2. Private opleiders kunnen in het algemeen meer investeren in innovaties ten behoeve van vraaggestuurd onderwijs dan mbo-scholen. Voor sommige mbo-scholen is dat een belangrijke reden om samen te werken. Tegelijkertijd kan de verhouding veranderen indien de private partner overgaat tot certificering.
3. De trend dat steeds meer private opleiders gaan certificeren is niet te stoppen, waardoor niet alleen hun concurrentie sterker wordt, maar ook de verhouding tussen mbo-school en opleidingsbedrijf kan veranderen.
4. Samenwerking met opleidingsbedrijven wordt door een deel van de mbo-scholen nog steeds gezien als de eenvoudigste route naar de LLO-markt.

### **Algehele aanbevelingen mbo-scholen**

De belangrijkste aanbevelingen aan de mbo-scholen zijn:

1. Wacht niet af maar neem zelf de regie, ongeacht het scenario.
2. Ontwikkel een langetermijnvisie op de rol die je wilt spelen en jouw doelstellingen en stem je strategie daarop af.
3. Acteer op basis van je gekozen strategie en voer deze door in de gehele organisatie, en zorg voor heldere en zakelijke afspraken met eventuele samenwerkingspartners.
4. Geef enthousiaste docenten een centrale rol in de ontwikkeling van trajecten, maak daarbij gebruik van beschikbare subsidieregelingen.
5. Creëer een flexibele schil van docenten om pieken en dalen in LLO op te vangen, al dan niet samen met je partners.
6. Investeer in kennis over de beschikbare regelingen ten aanzien van LLO en zet je netwerk daarvoor in.
7. Ga uit van je eigen sterke kanten in de concurrentie met grote private spelers.

### **Algehele aanbevelingen btg TGO**

Tot slot zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd, die gericht zijn aan de bedrijfstakgroep Techniek en Gebouwde Omgeving:

1. Versterk innovatiekracht op LLO/derde leerweg door actief in te zetten op kennisuitwisseling. Zet bijvoorbeeld de voorlopers in om goede praktijkvoorbeelden te delen met die scholen die daar minder in kunnen investeren.
2. Faciliteer ook de uitwisseling tussen scholen als het gaat om reflectie op/brainstorm over de strategie ten aanzien van LLO en mogelijke consequenties daarvan, ervaringen en tips; zodat ze van elkaar kunnen leren.
3. Vertaal wet- en regelgeving rondom de flexibilisering van de opleidingen in duidelijke richtlijnen voor het bekostigde mbo.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en vraagstelling

### Aanleiding

In de bouwsector werken veel mbo-scholen samen met opleidingsbedrijven om werkenden in de bouw bij- en/of op te scholen. De opleidingsbedrijven hebben de faciliteiten en het netwerk, en de mbo-scholen leveren didactische input en het vermogen om afgeronde trajecten te certificeren. Recentelijk heeft een aantal opleidingsbedrijven in de bouwsector een private opleider overgenomen die tevens mag certificeren. Daarmee rijst niet alleen de vraag wat deze overname betekent voor de samenwerking tussen de bekostigde mbo-scholen en opleidingsbedrijven. Maar ook welke landelijke impact deze beweging heeft. Vandaag gebeurt dit in de bouw, morgen wellicht in een andere sector. Een samenwerkingspartner wordt een concurrent - of biedt het juist kansen om in gezamenlijkheid sneller te acteren?

### Vraagstelling

De bedrijfstakgroep Techniek en Gebouwde Omgeving (btg TGO) van de MBO Raad heeft, als brancheorganisatie van en voor bekostigde mbo-instellingen, behoefte aan nadere inzichten die als basis kunnen dienen voor meningsvorming en gezamenlijke standpuntbepaling. Het voorliggend rapport tracht deze inzichten te geven door beantwoording van de volgende vragen:

1. Wat doet een dergelijke beweging in het speelveld met de verhoudingen tussen de verschillende stakeholders, opleidingsbedrijven / samenwerkingsverbanden en mbo-scholen?
2. De opleidingsbedrijven die een private opleider hebben overgenomen geven aan dit te doen, omdat zij op deze wijze sneller (dan via de reguliere route) kunnen inspelen op innovaties. Klopt dit?
3. Waar zit de toegevoegde waarde van de opleidingsbedrijven en mbo-scholen in de samenwerking?
4. Hoe gaan we om met deze (toekomstige) ontwikkeling?
  - Wat staat de mbo-scholen te doen?
  - Wat staat de bedrijfstakgroep Techniek en Gebouwde Omgeving te doen?

## 1.2 Onderzoeksaanpak

Om de kansen en bedreigingen voor mbo-instellingen gestructureerd in kaart te brengen, is ervoor gekozen om op basis van deskresearch een SWOT-analyse te maken. Daarvoor zijn ruim 80 bronnen geraadpleegd (zie bijlage 4). Wegens de beperkte beschikbaarheid van bronnen die specifiek de bouwsector betreffen, is breder naar het mbo gekeken. De resultaten zijn vervolgens bij vier mbo-scholen getoetst (zie bijlage 3). Vervolgens zijn vier scenario's uitgewerkt, die tijdens een werksessie met vertegenwoordigers van mbo-opleidingen Techniek en Gebouwde Omgeving zijn verfijnd en aangevuld (zie bijlage 3).

### SWOT-analyse

Door middel van deskresearch zijn de (gepercipieerde) sterktes en zwaktes van het mbo als het gaat om LLO in kaart gebracht, evenals de (gepercipieerde) kansen en bedreigingen gerelateerd aan private aanbieders.

Ruim 80 bronnen zijn geraadpleegd om de ontwikkelingen en stand van zaken op terrein van LLO in kaart te brengen, specifiek toegespitst op zwaktes, sterktes, kansen en bedreigingen van/voor het bekostigde mbo. De bevindingen zijn gestructureerd in een Excelbestand. Daarbij is tevens de onderbouwing vanuit de gevonden bronnen genoteerd, met gegevens zoals de betreffende sector en specifieke omstandigheden (randvoorwaarden).

### Scenario-analyse

De bevindingen voor de SWOT-analyse vanuit de deskresearch zijn voorgelegd aan vier bouwopleiders in het bekostigde mbo. Daarbij is ingegaan op de herkenbaarheid van de bevindingen, met name wat kansen en bedreigingen betreft en de perceptie op de voor- en nadelen van samenwerking met private opleiders. Vervolgens zijn 4 scenario's opgesteld, waarbij per scenario een SWOT is uitgewerkt, evenals de potentiële gevolgen hiervan voor de mbo-instellingen waarop de scenario van toepassing is. Deze scenario-analyses zijn wederom aan het mbo-veld voorgelegd, namelijk in een werksessie.

### Werksessie

Alle leden van btg TGO zijn uitgenodigd voor een werksessie, hiervan hebben er elf deelgenomen. Daarnaast was een beleidsadviseur btg TGO aanwezig. De werksessie bestond uit twee delen: in het eerste deel is de SWOT-analyse gepresenteerd en aan de hand van stellingen bediscussieerd. Is het beeld van kansen en bedreigingen herkenbaar voor de deelnemers? Welke bijstellingen zijn nodig ten behoeve van de definitieve scenario-ontwikkeling? Hoe zit dat met de randvoorwaarden/contextuele factoren, die een kans kan doen omslaan in een bedreiging en vice versa?

In het tweede deel stond de scenario-ontwikkeling centraal. De deelnemers zijn in groepen opgedeeld, naar het scenario die zij (het meest) van toepassing achtten voor zichzelf. Per groep zijn, aan de hand van de gedefinieerde kansen en bedreigingen, samen met de deelnemers doorkijkjes geschetst in termen van gevolgen en impact voor het mbo en te hanteren strategieën om negatieve gevolgen tegen te gaan.

### 1.3 Leeswijzer

Het voorliggend rapport heeft een stevig fundament in de geraadpleegde, bestaande bronnen. Daarbij is breder gekeken dan alleen de bouwopleidingen in het mbo, vanwege de beperkte beschikbaarheid van relevante informatie over specifiek de bouwsector. Daarom is ervoor gekozen om met mbo-opleiders in de bouwsector te reflecteren op de bevindingen: eerst door middel van diepte-interviews met vier mbo-scholen en vervolgens in een werksessie met elf opleiders TGO in het bekostigde mbo. De resultaten van het onderzoek zijn daarmee niet representatief voor de gehele mbo sector TGO of de bouwopleidingen. Wel bieden ze goede aanknopingspunten voor de verdere discussies en gedachtenvorming over hun positionering in het speelveld van LLO en de mogelijke strategieën voor de mbo-scholen.

In het navolgende presenteren we eerst de bevindingen vanuit de deskstudie, de interviews en de werksessie (hoofdstuk 2). Deze zijn integraal verwerkt in de SWOT- en de scenario-analyses, waarin de positie van het bekostigde mbo in het LLO-speelveld centraal staat en de strategieën die mbo-scholen hanteren. Op basis daarvan beantwoorde we vervolgens de onderzoeksvragen (hoofdstuk 3) en presenteren we aanbevelingen.



## 2 Positie en strategie mbo in LLO-speelveld

In dit hoofdstuk beschrijven we het krachtenveld waarin mbo-scholen opereren. Eerst gaan we aan de hand van de SWOT-analyse in op de uitgangspositie van het mbo als het gaat om LLO. Hoe bezien mbo-scholen hun uitgangspositie, wat zien zij als hun zwaktes en wat als hun sterktes en welke kansen en bedreigingen identificeren zij? Vervolgens staan de scenario's centraal: welke strategieën kiezen mbo-instellingen en welke gevolgen verwachten zij van hun keuzes? In de analyses wordt het bekostigde mbo steeds afgezet tegen de private opleiders.

### 2.1 Uitgangspositie mbo-instellingen in LLO-speelveld: SWOT-analyse

#### 2.1.1 Sterktes en zwaktes mbo t.o.v. private opleiders

##### Sterktes

De sterktes van de bekostigde mbo-scholen ten opzichte van private opleiders gaan in grote lijnen over de kwaliteit van het onderwijs en de (onafhankelijke) financiële positie. Onderstaande tabel geeft de gevonden sterke punten van het mbo weer, geordend naar hoe vaak deze is tegengekomen (met de vaakst genoemde sterkte bovenaan).

##### Sterkte mbo

Kwaliteit opleiding mbo is op orde

Kwaliteit examinering mbo is op orde

Mbo's hebben ervaring met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Mbo-scholen hebben vakinhoudelijke expertise in huis op brede terreinen

Mbo-scholen hebben onderwijskundige expertise

Mbo's bewaken en ondersteunen de burgerschapswaarden bij hun studenten

Mbo's ontvangen subsidie ter bevordering van de didactische bekwaamheid docenten

Mbo's zijn minder afhankelijk van derde-leerweggelden

Net als mbo-scholen moeten ook private opleiders voldoen aan wettelijke bepalingen (Wet Educatie en Beroepsonderwijs, WEB), indien zij door S-BB erkende certificaten willen uitgeven. Echter, private opleiders hebben minder te maken met eisen ten aanzien van docenten die worden ingezet, zoals rendementcijfers, instroom van studenten (drempelloos in entree) en de financiële verantwoording.

Dit alles hangt samen met het feit dat het bekostigde mbo de publieke taak heeft om jongeren uit het voortgezet onderwijs zo goed mogelijk voor te bereiden op hun beroepsloopbaan en maatschappelijke participatie. Om deze taak goed uit te kunnen voeren, worden de reguliere opleidingen (bol- en bbl) van mbo-scholen bekostigd vanuit het rijk, gebaseerd op studentenaantallen en rendement (studiesucces). Private opleiders krijgen voor deze leerwegen geen rijksbekostiging. Bekostiging voor de derde leerweg is voor beide partijen gelijk en wordt op dit moment gefinancierd middels (tijdelijke) subsidieregelingen.

Omdat bekostigde mbo-scholen een vaste bron van inkomsten verkrijgen vanuit hun initiële trajecten, zijn zij relatief onafhankelijk van inkomsten vanuit het bedrijfsleven, waardoor zij minder snel geneigd zullen zijn om concessies te doen ten aanzien van de kwaliteit van de opleiding, zo wordt gesteld.

### Zwaktes

De genoemde sterke punten van bekostigde mbo-scholen brengen echter ook zwakke punten met zich mee, zoals weergegeven in onderstaande tabel. Deze zijn wederom gesorteerd van vaakst tot minst vaak benoemd. De meeste hangen samen met de eisen waar mbo-scholen aan moeten voldoen vanuit de wet- en regelgeving.

#### Zwakte mbo

- Curriculum reguliere studenten nog vaak traditioneel en lineair ingericht
- Regelgeving mbo beperkt doelmatig plaatsen van studenten in opleidingen
- Strikte scheiding van publieke en private geldstromen
- Beperkte ervaring met volwassen doelgroep
- Beperkte kennis van online leren bij docenten
- Het waarderen van kennis en ervaring nog lastig en traag bij het mbo
- Onderwijsorganisatie nog niet ingericht op snel en flexibel uitvoeren van maatwerktrajecten
- Aanbod flexibel onderwijs mbo is (nog) beperkt
- Kennis over wet- en regelgeving LLO onderwijs is nog beperkt
- Leermaterialen niet aangepast op de volwassen doelgroep
- Mbo kan alleen delen van de opleiding aanbieden als ook de gehele opleiding aangeboden wordt

Zo ervaart een deel van de gesproken mbo-scholen de wet- en regelgeving als een belangrijke belemmering om de door het bedrijfsleven gevraagde flexibiliteit en snelheid in handelen te kunnen leveren. Sommige mbo-scholen geven hierin echter toe zelf te weinig te weten over wat er allemaal kan en mag. Er zijn ook scholen die zich een stuk minder belemmerd voelen: *"Er kan juist al heel veel in het mbo. Het ligt vooral aan de terughoudendheid van de scholen zelf om deze ruimte niet te pakken."* en *"Wetgeving biedt enorm veel ruimte voor maatwerk. Mbo-scholen zijn in staat om te concurreren met commerciële aanbieders"*.

Uit de gesprekken met de mbo-scholen komt naar voren dat ook werkgevers het mbo doorgaans zien als star, traditioneel en onvoldoende in staat om maatwerk te leveren. Het onderwijs is vaak nog traditioneel georganiseerd, met 40 lesweken per jaar en een lange zomervakantie. De mbo's zijn zich bewust van de innovatiekracht en adaptiviteit van de commerciële partijen in vergelijking met hun eigen onderwijs. Sommige mbo-scholen zijn van mening dat zij de commerciële partijen nodig hebben om de benodigde innovaties te kunnen doorvoeren, omdat ze dit op korte termijn (nog) niet zelf kunnen. De behoefte aan personeel is dermate groot en innovaties gaan zo snel, dat veel mbo-scholen het gevoel hebben dat zelfstandig niet goed te kunnen bijbenen.

### 2.1.2 Kansen en risico's mbo

#### Kansen

Uit de deskresearch en gesprekken met mbo-scholen zijn veel kansen voor het mbo naar voren gekomen. Voor een volledige lijst zie bijlage 1. Uitzoemend gaat het vooral om:

- Stijgende vraag vanuit bedrijven: verandering in benodigde competenties vanwege innovaties maakt bijscholing noodzakelijk.
- Stijgende vraag vanuit bedrijven: vanwege demografische ontwikkelingen is aanbod via 'traditionele' kanalen alleen onvoldoende om te voorzien in de vraag naar personeel. Omscholing van volwassenen is noodzakelijk.
- Verlaging drempels voor werkenden: door flexibilisering trajecten, certificering en stijgend aandeel online aanbod wordt het voor werkenden aantrekkelijker om deel te nemen.
- Verlaging drempels voor werkgevers en werkenden: scala aan stimulerende maatregelen, met name financieel.
- Aanboring potentieel mbo'ers met een afstand tot de arbeidsmarkt: deelname aan LLO is in deze groep erg gering, maar dankzij instrumenten zoals skills-database zal het potentieel beter benut kunnen worden.
- Facility sharing en versterking positie mbo-scholen door (regionale) samenwerking: arbeidsmarktbeleid is sterk regionaal belegd vanuit de landelijke overheid, in de meeste arbeidsmarktregio's heeft dat tot sterkere regionale samenwerking tussen de stakeholders geleid, inclusief die in het onderwijs.
- Mbo's moeten zelf beleid gaan maken op toekomstige (structurele) financieringsbronnen zoals het STAP-budget dat in maart 2022 ingevoerd wordt. De gesproken mbo's zien hierin noodzakelijke acties maar hebben hier nu nog weinig visie/beleid op.

#### Risico's

Naast kansen kan echter ook een veelheid aan risico's worden benoemd voor het bekostigde mbo als het gaat om LLO. Ook deze inventarisatie is erg uitgebreid (zie bijlage 1). In grote lijnen gaat het relatief vaak om:

- Ongunstige ontwikkeling financiële positie mbo-scholen: dit risico geldt met name voor kleinere instellingen in ruraal gebied; één van de gevolgen is nu al zichtbaar in de fusies in het mbo n. Indien steeds meer private opleiders mogen certificeren, zal dit dubbele impact hebben op deze bekostigde mbo-scholen, is de verwachting, aangezien ze minder in staat zullen zijn het 'verlies' aan reguliere instroom op te vangen met een groei in LLO-deelnemers.
- Lagere rendement/hogere tussentijdse uitval: hoe krappere de arbeidsmarkt des te groter de kans op 'vroegpluk', dat wil zeggen dat bedrijven jongeren in met name de techniek en ICT al in dienst nemen voordat zij hun diploma hebben gehaald. Aangezien gediplomeerde uitstroom een belangrijk element in de bekostiging van reguliere opleidingen is, heeft dit, naast een negatieve maatschappelijke impact, ook een negatieve financiële impact op de mbo-scholen. De financiële impact is minder groot als het gaat om LLO, aangezien bedrijven ook betalen voor delen van de opleidingen.
- Verminderde aandacht voor reguliere mbo-studenten: geldt tevens met name voor kleinere instellingen, de gedachte is dat als er mensen en middelen vrijgemaakt moeten worden om LLO/derde leerweg van de grond te krijgen, de kwaliteit van de reguliere onderwijsprogramma's eronder zou kunnen lijden.

- Bedrijven en werknemers hechten minder waarde aan de door S-BB erkende certificaten en diploma's, die in de ogen van mbo-scholen juist gelden als kwaliteitskeurmerk. Zolang de benodigde kennis wordt aangeleerd en studenten snel inzetbaar zijn, zijn veel bedrijven al tevreden. Dit zet het stelsel van de huidige mbo kwalificatiedossiers en certificaten van S-BB op de tocht: wat is hun rol als bedrijven genoeg nemen met 'badges', die losstaan van kwaliteitseisen?
- Grotere tekorten aan praktijkleerplaatsen/minder (goede) begeleiding op de werkplek door personeelstekorten: dit bedreigt de instroom van studenten en kwaliteit van de opleiding, wat versterkt zou kunnen worden indien verdringing plaatsvindt door stijging in LLO-trajecten.
- Onvoldoende ontwikkeld leercultuur: zowel onder een groot deel van de werkgevers als werknemers wordt onvoldoende 'sense of urgency' gevoeld voor het belang van LLO voor het (potentiële) succes van bedrijven én arbeidsmarktpositie/professionele ontwikkeling van werkenden. Hierdoor wordt ook onvoldoende belang gehecht aan de kwaliteit van de geboden LLO-trajecten en het behalen van de certificaten. Veel mbo-scholen denken dat een attitudeverandering nodig is om LLO echt van de grond te krijgen.
- Commerciële partijen zijn beter en vaak verder met adaptief en innovatief (online) onderwijs. Zij bieden niet alleen een rijkere online leeromgeving, maar zijn vaak beter in staat om de gewenste individuele maatwerktrajecten aan te bieden.

## 2.2 Strategie mbo-instellingen in LLO-speelveld: scenario's

De mate waarin de in de SWOT geïdentificeerde kansen en risico's relevant zijn, is afhankelijk van de positie die een mbo-school inneemt ten aanzien van LLO.

De keuzes hierin zijn voor de ontwikkeling van de scenario-analyse versimpeld tot:

- a. wel of niet op LLO-markt begeven;
- b. wel of niet samenwerken met andere bekostigde mbo-scholen; en
- c. wel of niet samenwerken met private opleiders.

Op basis daarvan zijn we tot de volgende vier scenario's gekomen:

1. Mbo-school begeeft zich niet op de LLO-markt
2. Mbo-school opereert zelfstandig op de LLO-markt
3. Mbo-school werkt samen met andere bekostigde mbo-aanbieder(s) op de LLO-markt
4. Mbo-school werkt samen met private opleiders (en bekostigde mbo-scholen) op de LLO-markt

Per scenario zijn de kansen en risico's verder uitgewerkt, deze zijn opgenomen in bijlage 2. Hieronder gaan we in op de verwachte consequenties hiervan en welke strategieën de mbo-scholen hanteren.

### 2.2.1 Scenario 1: Mbo-school begeeft zich niet op de LLO-markt

Dit scenario gaat ervan uit dat de mbo-school géén opleidingstrajecten derde leerweg aanbiedt. Tijdens de werksessie is dit scenario door geen enkele participant gekozen als een aantrekkelijke optie. Dat wil niet zeggen dat er helemaal geen mbo-scholen dit scenario overwegen. Ook kan het zijn dat een mbo-school zich wel op de LLO-markt probeert te begeven, maar daar later op terug komt en alsnog op scenario 1 uitkomt.

### Consequenties korte termijn – Doorkijk over 1 jaar

#### Financieel:

- Mbo-instelling hoeft geldstromen publiek en privaat niet te scheiden. Mbo-instelling betaalt niet voor en investeert niet in samenwerking met andere partijen (contractorganisatie of private partij).
- Geen investering in inrichten nieuwe processen en systemen nodig.
- Geen extra kosten werving deelnemers LLO nodig.

#### Focus opleidingen (onderwijskundig):

- Focus op vakspecifieke én algemene ontwikkeling van studenten, gericht op bredere inzet in het bedrijfsleven. Studenten worden vaak breder opgeleid doordat ze het gehele kwalificatiedossier doorlopen en ook de algemene vakken en loopbaan en burgerschap afronden.
- Meer ruimte en tijd voor socialiserende functie en het goed begeleiden van studenten.
- Focus ligt op het stapelen tot/behalen van erkend diploma in het reguliere onderwijs door verschillende doelgroepen, ook als zij al delen van de opleiding hebben gedaan. Hiermee creëert de opleider een civiel effect en de student een stabielere positie op de arbeidsmarkt.

#### Flexibiliteit opleidingen:

- Versneld opleiden ook mogelijk in het reguliere onderwijs door versneld doorlopen vakken, generieke onderdelen en Loopbaan en Burgerschap. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de individuele verschillen tussen studenten.
- Aanbieden van losse delen nu ook mogelijk in het reguliere onderwijs. Door opleidingen modulair aan te bieden, kunnen studenten een passend opleidingspakket samenstellen en de vakken/onderdelen volgen waar zij echt behoefte aan hebben. Dit vraagt wel creativiteit van de organisatie.

#### Organisatie onderwijs:

- Geen extra docenten noodzakelijk, wel zal het hoofd geboden moeten worden aan de trend van een groeiend tekort aan docenten. Dit kan mogelijk opgevangen worden door de inzet van hybride docenten Omdat zij lesgeven in het reguliere onderwijs moeten zij bevoegd worden/zijn.

#### Bedrijfsvoering:

- Organisatie houdt sterke en duidelijke focus op bekostigd onderwijs.

### Consequenties lange termijn – Doorkijk naar 5 jaar

Mbo-instelling blijft gefocust op initieel onderwijs en het bedienen van doelgroepen die gebaat zijn bij veel begeleiding en voor wie onderwijs ook een socialiserende functie dient te hebben, zoals scholieren, entreestudenten, mbo- 2 studenten en volwassenen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De mbo-instelling heeft tijd en ruimte om hier kwaliteitsslagen in te blijven maken. De inhoud van de opleiding is gericht op de basale vaardigheden in plaats van bedrijfsspecifieke handelingen.

Dit draagt bij aan het ideaal om studenten generiek op te leiden. Hiermee ontwikkelt de instelling een specialisatie die ten gunste komt van specifieke studenten. Ze trekken de docenten aan die hier affiniteit mee hebben, die allemaal bevoegd zijn en zowel didactisch als pedagogisch goed geschoold.

De flexibiliteit binnen het reguliere onderwijs komt op gang, maar trager dan in het LLO onderwijs wegens wet- en regelgeving en beperkte relaties met commerciële opleiders. De omgeving wordt concurrerender en opleidingsbedrijven en LLO-activiteiten van andere scholen blijven de deelnemersaantallen onder druk zetten.

#### **Geschikt voor...**

- Mbo-instellingen met voldoende instroom reguliere studenten, ook op de (middel-) lange termijn.
- Opleidingen voor beroepen waarvoor geen grote krapte heerst op de arbeidsmarkt.
- Opleidingen voor doelgroepen die baat hebben bij socialiserend onderwijs en intensieve begeleiding.
- Opleidingen waarin basale vaardigheden centraal staan, zoals entree-opleidingen.

#### **2.2.2 Scenario 2: Mbo-school opereert zelfstandig op de LLO-markt**

Scenario 2 gaat ervan uit dat de instelling zelfstandig de LLO markt op gaat en naast haar reguliere aanbod een LLO aanbod voert, bestaande uit modules die mogelijk met een certificaat of uiteindelijk diploma afgesloten kunnen worden. Twee participanten hebben tijdens de werksessie ervoor gekozen dit scenario uit te werken.

#### **Consequenties korte termijn – Doorkijk over 1 jaar**

Financieel:

- Instelling moet geldstromen publiek en privaat strikt gescheiden houden.
- Opstartkosten voor inrichten nieuwe processen LLO.
- Mbo's zullen de ruimte moeten opzoeken die de wet- en regelgeving hen biedt.

Werving:

- Wervingskosten en activiteiten voor het werven van nieuwe doelgroepen groeien.
- Samenwerking met bedrijfsleven moet versterkt en uitgebreid worden om LLO deelnemers te bereiken. Er wordt geïnvesteerd in relaties met HR-managers van bedrijven.
- Samenwerking met bedrijfsscholen ontzorgt mbo en maakt groter bereik mogelijk.

Organisatie onderwijs:

- Mbo-instelling boort nieuwe doelgroepen aan, de volwassen studenten gaan vaker voor een certificaat dan voor een diploma.
- Mbo-instellingen moet in nieuwe aanbod rekening houden met verplichtingen en belevingswereld van volwassen studenten. Kans op grotere uitval dan bij de reguliere studenten doordat opleiding niet altijd passend is in de drukke levens van de volwassen student.
- Inzet LLO onderwijs leidt tot vernieuwing en verandering van het initieel onderwijs.
- Aantrekken van meer hybride docenten nodig voor uitvoering LLO onderwijs
- Oplossing nodig voor tekort begeleiding en leerwerkplekken bedrijven.
- Nieuwe begeleidingsmodellen zijn noodzakelijk voor passende begeleiding voor de volwassen student en de huidige krapte bij het bedrijf (leerwerkplekken).
- Investering en activiteiten noodzakelijk voor afstemming LLO-aanbod op trends en ontwikkelingen in de sector en regio. Koppeling met het bedrijfsleven noodzakelijk om producten relevant en actueel te houden.

### **Consequenties lange termijn – Doorkijk naar 5 jaar**

De mbo-instelling is een speler op de markt voor volwassenen en trekt hiermee nieuwe doelgroepen aan. Dit doet zij in samenwerking met het bedrijfsleven en indien gewenst in samenwerking met opleidingsbedrijven. Er is een cultuuromslag geweest waarin er een focus op maatwerk en flexibiliteit is gekomen. De vernieuwingen in het LLO-onderwijs hebben geleid tot vernieuwingen in het initiële onderwijs, waarmee ook de opleidingen aantrekkelijker worden voor volwassenen of jongeren met werkervaring. Er zijn meer hybride docenten aan het werk, die zorgen voor een vernieuwing van kennis in de organisatie.

Wel kost de organisatie van LLO naast het initiële onderwijs geld, tijd en middelen, waardoor het lastig blijft focus en kwaliteit te bewaken. Goede begeleiding op de werkplek is vaak schaars en lastig als enkele opleider op te lossen, vooral voor de kleinere mbo-scholen. Studenten die veel begeleiding nodig hebben, zoals entree- of mbo-2 studenten, zijn niet altijd meer rendabel of passend bij de opleider.

### **Geschied voor...**

- Grote instellingen die een sterke positie hebben in de regio, met sterke netwerken in de relevante sectoren, die in staat zijn veranderprocessen zelfstandig door te voeren
- Opleidingen in sectoren en regio's waarbij NU snel arbeidskrachten nodig zijn op de arbeidsmarkt
- Mbo-instellingen met studenten die niet meer een hele opleiding willen volgen maar voor wie een bepaald deel voldoende is
- Mbo-instellingen die zich willen richten op werkenden die zich willen om- of bijscholen.

### **Strategie mbo-scholen**

Volgens de twee participanten die voor de werksessie hadden gekozen voor het scenario om de LLO-markt zelfstandig te bedienen, moeten mbo-scholen daarvoor in ieder geval de volgende acties ondernemen:

- LLO vraagt om een focus op maatwerk en flexibiliteit. Dit betekent dat er een cultuuromslag moet komen, die heel bewust georganiseerd moet worden.
- Dat brengt een planmatige aanpak met zich mee: "LLO gaat niet vanzelf, je moet sturen op de gemaakte keuzes."
- De kwaliteit en omvang van je relaties en netwerken is voor LLO nóg belangrijker dan voor initiële opleidingen. Je moet hier echt in blijven investeren, met name met HR-managers van bedrijven.
- Als je ervoor kiest om niet met een private opleider samen te gaan werken, betekent het ook dat je af en toe genoeg moet nemen met de "kleine kruimels" op de markt. Anders zullen die bedrijven/werknemers voor de private opleider kiezen, terwijl je zo min mogelijk ruimte moet geven aan andere spelers.

#### **2.2.3 Scenario 3: Mbo-school werkt samen met andere bekostigde mbo-aanbieder(s) op de LLO-markt**

Mbo-instelling gaat samen met andere mbo-instelling(en) de LLO-markt op en voert naast haar reguliere aanbod een LLO-aanbod in samenwerking met andere mbo-instellingen. Voor dit scenario hebben 4 participanten gekozen om tijdens de werksessie verder uit te werken.

### **Consequenties korte termijn – Doorkijk over 1 jaar**

#### Samenwerking:

- Mbo-instellingen moeten op zoek gaan naar gezamenlijke drijfveren.
- Mbo-instellingen moeten afspraken maken over verdeling LLO-deelnemers.
- Mbo-instellingen moeten afspraken maken over verdeling geldstromen.
- Mogelijk om samen kleine opleidingen aan te bieden.
- Mogelijk om samen opleidingen in krimp regio's te blijven aanbieden.
- Onderwijsmateriaal wordt beschikbaar voor alle samenwerkingspartners (kennisbank).

#### Financieel:

- Mbo-instelling moet geldstromen publiek en privaat strikt gescheiden houden.
- Opstartkosten voor inrichten nieuwe pessen LLO.
- Wervingskosten en activiteiten voor het werven van nieuwe doelgroepen.

#### Werving:

- Wervingskosten en activiteiten voor het werven van nieuwe doelgroepen groeien, maar er ontstaat schaalvoordeel door deze te delen tussen de partners.
- Samenwerking met bedrijfsleven moet versterkt en uitgebreid worden om LLO-deelnemers te bereiken, dit kan gezamenlijk opgepakt worden.
- Samenwerking met opleidingsbedrijven ontzorgt het mbo en maakt groter bereik mogelijk; hierover moeten scholen samen afspraken maken. Ook indien scholen onderling al samenwerken kan dit meerwaarde bieden, bijvoorbeeld door gezamenlijk te investeren in specifieke apparatuur.

#### Organisatie onderwijs:

- Mbo-instelling boort nieuwe doelgroepen aan, de volwassen studenten gaan vaker voor een certificaat dan voor een diploma.
- Mbo-instellingen moet in nieuwe aanbod rekening houden met verplichtingen en belevingswereld van volwassen studenten. Kans op grotere uitval dan bij de reguliere studenten doordat opleiding niet altijd passend is in de drukke levens van de volwassen student.
- Inzet LLO onderwijs leidt tot vernieuwing en verandering van het initieel onderwijs.
- Aantrekken van meer hybride docenten nodig voor uitvoering LLO onderwijs
- Oplossing nodig voor tekort begeleiding en leerwerkplekken bedrijven.
- Nieuwe begeleidingsmodellen zijn noodzakelijk voor passende begeleiding voor volwassen student en de huidige krapte bij het bedrijf (leerwerkplekken).
- Investering en activiteiten noodzakelijk voor afstemming LLO-aanbod op trends en ontwikkelingen in de sector en regio. Koppeling met het bedrijfsleven noodzakelijk om producten relevant en actueel te houden.

### **Lange termijn – Doorkijk naar 5 jaar**

Door samenwerking tussen mbo-instellingen is het mogelijk geworden ook de kleinere opleidingen aan te bieden voor de LLO-doelgroep. De mbo-instelling heeft een groeiend aanbod LLO-activiteiten. Samen wordt opgetrokken richting bedrijven en er is een kennisbibliotheek ontstaan waaruit alle partijen materialen halen.



Daarnaast pakken de instellingen gezamenlijk het tekort aan begeleiding op de werkvloer aan door groepen studenten samen begeleiding aan te bieden. Docenten die LLO-onderwijs verzorgen doen dit voor verschillende scholen.

De mbo-instellingen creëren meer bekendheid in de regio en door de inkomsten van het LLO-onderwijs is de positie van de mbo-instellingen gewaarborgd. De innovaties in het LLO-onderwijs hebben ertoe geleid dat ook de opleidingen in het reguliere onderwijs aantrekkelijker zijn geworden voor volwassenen of jongeren met werkervaring. Scholen blijven stoeien met het financieel verantwoord en doorrekenen van de kosten voor LLO-onderwijs. Door het schaalvoordeel van de samenwerking blijft er ook ruimte om studenten die meer begeleiding nodig hebben, te ondersteunen in de reguliere trajecten.

#### **Geschikt voor...**

- Mbo-instellingen die LLO-aanbod willen creëren voor de kleinere opleidingen.
- Mbo-instellingen die in krimpregio's opereren.
- Mbo-instellingen die gebruik willen maken van reeds bestaande kennis en leermiddelen in plaats van dit zelf willen ontwerpen.
- Mbo-instellingen die bereid zijn eigen kennis en expertise te delen.

#### **Strategie mbo-scholen**

Met 5 participanten is de gehanteerde/te hanteren strategie besproken voor het scenario samen met andere mbo-scholen de LLO-markt bedienen. Deze participanten zien veel kansen voor samenwerking op LLO, in tegenstelling tot samenwerken op regulier onderwijs, vanwege de sterke concurrentie om studenten (beperkte vijver). Met LLO kan de vijver juist vergroot worden en biedt daarmee potentieel mogelijkheden tot andere dynamiek. Wel is het belangrijk om deze 'vijver' te definiëren: ga je bijvoorbeeld concurreren met private aanbieders op VCA, of proberen de 18% die nu bijschoolt proberen groter te maken (naar bijvoorbeeld 40%).

Als je wil dat samenwerking in het mbo op LLO slaagt, moet je dit volkomen bedrijfseconomisch benaderen: gezamenlijk financieel model opbouwen, transparantie in tarieven en afspraken, en extreem strak op papier zetten. Zodat er geen ruimte is voor onduidelijkheid. Het goed vastleggen van de afspraken is echter lastig, mede vanwege de mededingingswet. Tevens stelt de notitie helderheid dat alles wat niet volledig bekostigd is, privaat is. Het goed scheiden van geldstromen is essentieel om staatssteundiscussies te vermijden. Mbo-scholen hebben niet altijd de juiste kennis over wet- en regelgeving om dit aan de voorkant goed in te richten.

TGO-opleidingen hebben vooral kans als ze zich eerst richten op een aantal grote, strategische partners (bijvoorbeeld in de industrie), met wie je de LLO-trajecten ontwikkelt. Goede HR-directeuren weten welke talenten nu en in de komende jaren belangrijk zijn en waar het volume ligt. Zowel vanuit inhoud als omvang moeten daar heldere afspraken over gemaakt worden.

Vanuit elke mbo-school is de interne organisatie en leiderschap cruciaal: directie en CvB moeten dit doen, maar wel die docenten erbij betrekken die geïnteresseerd zijn in flexibilisering en LLO. Denk daarbij eerder aan het opbouwen van een flexibele schil dan je sterk te richten op de hybride docent. Deze is weliswaar waardevol, maar zijn er maar heel weinig van en de binding tussen hybride docent en de school is erg lastig.

Een flexibele schil is stuk eenvoudiger om te creëren en kun je ook gezamenlijk met je partner mbo-scholen doen.

Om als samenwerkende mbo-scholen naar buiten te treden is een gezamenlijk loket niet perse nodig. In de opstartfase kan het juist beter zijn als elke instelling eerst het eigen netwerk bedient, met elk een eigen marketing. Ook daarop kun je wel op aantal punten samenwerken, bijvoorbeeld door een virtueel loket. Wanneer de samenwerking groeit, kan je dit versterken.

Het voorbeeld van Brabant Leert laat wel zien dat je hele duidelijke afspraken moet maken over waar je wat gaat uitvoeren. Daar is sprake van meerdere uitvoeringslocaties met convenant-achtige afspraken op crebo-niveau. In ieder geval moet te alle tijden onderlinge concurrentie vermeden worden, want anders drijf je uit elkaar.

#### **2.2.4 Scenario 4: Mbo-school werkt samen met private (en bekostigde) opleiders op de LLO-markt**

In dit scenario gaat een mbo-instelling samen met private (en eventueel ook andere bekostigde) opleiders de LLO-markt op. De 5 participanten met wie dit scenario verder is uitgewerkt, geloven allen dat de commerciële partijen nodig zijn om effectief en efficiënt te kunnen innoveren ten behoeve van de derde leerweg. Daarbij maken zij onderscheid tussen de opleidingsbedrijven, die vanuit specifieke branches/sectoren zijn ontstaan en de particuliere opleiders die niet/minder sectorgebonden zijn.

De samenwerking met opleidingsbedrijven is volgens de mbo-scholen die hebben deelgenomen aan de werksessie nodig, ongeacht welk samenwerkingsverband (met publieke of private partijen) je daarnaast ontwikkelt. Opleidingsbedrijven zullen nodig blijven om het contact met de markt te behouden: *"Werving doe je samen met opleidingsbedrijven. Dat is cruciaal, als zij worden overgenomen dan is het niet meer mogelijk om zelfstandig LLO onderwijs op te zetten."* Daarnaast begeleiden opleidingsbedrijven de studenten in en tussen de bedrijven. Zij weten precies wat de bedrijven nodig hebben, waar ze studenten kunnen gebruiken en ze begeleiden studenten bij overplaatsing tussen de bedrijven. Ze zijn de spil tussen onderwijs en bedrijfsleven. Een functie die niet bij het onderwijs (docent) of het bedrijfsleven (praktijkopleiders) kan liggen volgens deze mbo's: *"Ze hebben een intermediaire rol en zijn onafhankelijk als de vertegenwoordiger van het kunnen leren in de praktijk."*

In de huidige conjunctuur heeft deze opvatting echter ook een keerzijde. Bedrijven hebben grote tekorten aan personeel en zullen hun studenten willen behouden voor zichzelf. Wisselingen komen minder vaak voor en de verhoudingen tussen onderwijs, bedrijf en student veranderen. De rol van de opleidingsbedrijven moet ook in deze veranderende tijd gezien worden, zeker wanneer zij actief worden in de eerste en tweede leerweg.

#### **Consequenties korte termijn – Doorkijk over 1 jaar**

Samenwerking:

- Flexibeler en innovatievere opleidingen mogelijk i.s.m. private partij.
- Mbo-instellingen moeten op zoek gaan naar gezamenlijke drijfveren en vinden een consensus tussen commercieel en publiek belang.

- Mbo-instellingen moeten afspraken maken over verdeling LLO-deelnemers, vanuit de inhoud.
- Mbo-instellingen moeten afspraken maken over transparantie geldstromen.
- Mogelijk om samen kleine opleidingen aan te bieden.
- Mogelijk om samen opleidingen in krimpregio's te blijven aanbieden.
- Onderwijsmateriaal wordt beschikbaar voor alle samenwerkingspartners (kennisbank).

#### Financieel:

- Mbo-instelling moet private geldstromen strikt gescheiden houden van de publieke.
- Opstartkosten voor inrichten nieuwe processen LLO.
- Wervingskosten en activiteiten voor het werven van nieuwe doelgroepen.

#### Werving:

- Wervingskosten en activiteiten voor het werven van nieuwe doelgroepen groeien, maar er ontstaat schaalvoordeel door deze te delen tussen de partners.
- Samenwerking met bedrijfsleven moet vergroot worden om LLO-deelnemers te bereiken, dit kan gezamenlijk opgepakt worden.
- Samenwerking met bedrijfsscholen ontzorgt mbo en maakt groter bereik mogelijk, hierover moeten scholen samen afspraken maken. Ook indien scholen onderling al samenwerken kan dit meerwaarde bieden, bijvoorbeeld door gezamenlijk te investeren in specifieke apparatuur.

#### Organisatie onderwijs:

- Mbo-instelling boort nieuwe doelgroepen aan, de volwassen studenten gaan vaker voor een certificaat dan voor een diploma.
- Mbo-instellingen moet in nieuwe aanbod rekening houden met verplichtingen en belevingswereld van volwassen studenten. Kans op grotere uitval dan bij de reguliere studenten doordat opleiding niet altijd passend is in de drukke levens van de volwassen student.
- Inzet LLO-aanbod leidt tot vernieuwing en verandering van het initieel onderwijs.
- Aantrekken van meer hybride docenten nodig voor uitvoering LLO-onderwijs.
- Oplossing nodig voor tekort begeleiding en leerwerkplekken bedrijven.
- Investering en activiteiten noodzakelijk voor afstemming LLO aanbod op trends en ontwikkelingen in de sector en regio. Koppeling met het bedrijfsleven noodzakelijk om producten relevant en actueel te houden.
- Nieuwe begeleidingsmodellen zijn noodzakelijk voor passende begeleiding voor volwassen student en de huidige krapte bij het bedrijf (leerwerkplekken).

#### **Consequenties lange termijn – Doorkijk naar 5 jaar**

De samenwerking tussen publieke en private opleiders leidt tot kennisdeling en innovatie bij de mbo-instelling. Het online leren is volledig geïntegreerd in zowel de reguliere opleidingen als het LLO-onderwijs. Ook is de inhoud passend bij de vraag uit het werkveld door het nauwe contact met de bedrijven. Partijen bieden gezamenlijk civiele opleidingen maar ook korte trajecten met een branche-certificaat, of zelfs zonder certificaat, afhankelijk van de vraag van bedrijven. Dit gaat goed zolang er sprake is van hoogconjunctuur en bedrijven behoefte hebben aan de instroom van personeel dat snel inzetbaar is. Herzien moet worden wat de houdbaarheid is van deze constructie als de economie weer afzwakt.

Er is geen noodzaak meer voor een aparte samenwerking via opleidingsbedrijven. Ook kan snel geschakeld worden op nieuwe vragen en behoeftes die bedrijven uiten, door een goed ingeregeld accountmanagement. Omdat private partijen de commerciële kostprijzen vragen voor hun producten en diensten, kostte het even tijd voordat LLO daadwerkelijk rendabel was voor het bekostigde mbo. Door de schaalvergroting is dit na 5 jaar echter zeker het geval. De mbo-instelling heeft zijn bekendheid in de regio vergroot en spreekt hiermee nieuwe doelgroepen aan.

De mbo-instelling verliest een stuk controle over de inhoud en kwaliteit, omdat deze ook bij de private opleider komen te liggen. Dit maakt de verantwoording soms lastig. Daarnaast blijft er een continue strijd en discussie over het belang en de visie van het samenwerkingsverband bestaan. Hierover moeten dan ook goede afspraken gemaakt worden. Studenten die veel begeleiding nodig hebben, zoals entree- of mbo-2 studenten, zijn niet altijd meer rendabel of passend bij de opleider.

### **Geschikt voor...**

- Mbo-instellingen die willen inzetten op innovatie:
  - leren van de werkwijze van private partijen;
  - leren van de inhoudelijke kennis die aanwezig is bij de private partijen door de nauwe relatie met de bedrijven;
  - leren van de didactische kennis en online leren die private partijen de afgelopen jaren hebben ontwikkeld.
- Mbo-instellingen die opereren in domeinen of regio's waar er grote krapte is op de arbeidsmarkt die ze niet alleen/zelfstandig kunnen bedienen.
- Hoogconjunctuur/krappe arbeidsmarkt, waarbij er behoefte is aan om- en bijscholing van grote groepen (volwassen) studenten.

### **Strategie mbo-scholen**

De participanten aan de werksessie erkennen dat de commerciële partijen meer maatwerk en innovatie bieden. Volgens hen is de samenwerking met private partijen iets waarvoor mbo-scholen over hun eigen schaduw heen moeten stappen om dit te realiseren. Deze scholen willen innovatief onderwijs vormgeven maar kunnen dit niet alleen: zij hebben de opleidingsbedrijven nodig voor het contact op de werkvloer en de commerciële opleiders voor het innovatief maken van het onderwijs. Verder is hun inschatting dat de subsidie Flex de opkomst van de commerciële opleiders versterkt. De participanten geloven dat hiermee wordt voorgesorteerd op voorgenomen bezuinigingen op het reguliere onderwijs.

De scheiding tussen LLO-onderwijs en reguliere opleidingen en de bekostiging hiervan zal langzaam vervagen, zo is de verwachting van de 5 participanten: *“De ontwikkelingen moeten meer hand in hand gaan, regulier en LLO moeten gezamenlijk optrekken, het is beide mbo.”* Dit wordt ook ondersteund door nieuwe wetgeving die het mogelijk maakt om reguliere en LLO-studenten samen les te laten volgen. Ook ontstaan er steeds meer publiek-private samenwerkingen (pps'en) die als opmaat kunnen dienen voor verdere en uitgebreidere samenwerkingen op het gebied van LLO-onderwijs. Daarnaast geloven de participanten dat ontwikkelingen in het LLO-onderwijs ook het reguliere onderwijs kunnen versterken: *“Heel veel ontwikkelingen vanuit dit soort trajecten moet je een plek geven in het initiële onderwijs, dit kan het initiële onderwijs versterken.”*

Om staande te kunnen blijven bij bovengenoemde ontwikkelingen, is het noodzakelijk dat mbo-scholen hun koers verleggen van aanbodgericht naar meer vraaggestuurd. Het is cruciaal om zelf beleid te gaan maken op financieringsbronnen voor LLO, zoals het STAP-budget dat in maart 2022 ingevoerd wordt. De meeste mbo's zien in dat dit noodzakelijk is, maar hebben hier nog weinig visie/beleid op geformuleerd. Daarbij is het essentieel dat de samenwerking is gestoeld op heldere en zakelijke afspraken, waarbij overlap in aanbod wordt vermeden.

Eén centrale plek waar inzicht wordt geboden in het aanbod kan daarbij helpen. Wel moet dan een proces ingericht worden om de klant naar de juiste partij toe te leiden. Tot slot kan een periodieke marktscan, die duidelijk maakt waar de kansen liggen, helpen om de samenwerking te bestendigen.

### **2.3 Ervaren belemmeringen op landelijk niveau**

In de interviews en tijdens de werksessie is gevraagd naar de knelpunten die de mbo-scholen ervaren bij het betreden van de LLO-markt, het met elkaar samenwerken en samenwerken met private opleiders.

#### **Gebrekkige leercultuur bedrijven en werknemers**

Zowel de bedrijven als de werkenden zelf hebben nog een hele cultuuromslag te maken als het gaat om het belang van jezelf blijven ontwikkelen. In de ogen van de mbo-scholen leggen werkgevers en werknemers de focus teveel op (zeer) korte cursussen, die minder civiel effect sorteren dan afgeronde modules.

#### **Deelname aan LLO wordt nog onvoldoende gefaciliteerd door werkgevers**

Omdat werkgevers door de bank genomen weinig waarde hechten aan LLO, faciliteren zij de werknemers die daar wel behoefte aan hebben te weinig, in termen van tijd en geld. Daardoor ervaren werknemers deelname aan een LLO-traject als zwaar en belastend en is het risico op voortijdige uitval reëel.

#### **Veel regelingen voor LLO zijn sterk gericht op commerciële aanbieders**

De subsidieregelingen van het ministerie van OCW die flexibilisering van het beroepsonderwijs beogen stellen de bekostigde mbo-scholen centraal: zij zijn de penvoerder zonder wie private opleiders niet kunnen deelnemen aan de regeling. De regelingen van SZW die LLO stimuleren als een arbeidsmarktinstrument gaan echter nog sterk uit van uitvoering door private opleiders. Hierdoor moeten bekostigde mbo-scholen relatief veel tijd investeren om aan SZW-regelingen te kunnen deelnemen.

#### **Onduidelijke wet- en regelgeving rondom flexibilisering**

Een deel van de mbo-scholen is van mening dat met name de wettelijke eisen ten aanzien van de bevoegdheid van docenten, de kwalificatiedossiers en wet macrodoelmatigheid belemmerend werken in het leveren van maatwerk. Andere scholen zijn echter van mening dat wet- en regelgeving wel voldoende ruimte biedt, maar dat collega's dit onvoldoende weten.

**Werkgevers hechten steeds minder aan wettelijke certificaten**

Hoewel veel mbo-scholen er moeite mee hebben dat particuliere opleiders onder voorwaarden kunnen certificeren, wordt ook aangegeven dat er steeds minder waarde wordt gehecht aan deze certificaten. Werkgevers én werknemers nemen net zoveel genoegen met 'badges', afgegeven door commerciële opleiders, die weinig zeggen over de zwaarte en/of kwaliteit van de opleiding.

**Heersende perceptie: Cao binnen het mbo belemmert flexibiliteit en LLO-initiatieven**

Veel mbo-scholen geven aan de cao als een belemmering te ervaren. Het is echter niet zozeer de cao zelf, als wel de traditionele cultuur binnen de mbo-scholen. Zowel docenten als hun managers gaan nog sterk uit van 'opgebouwde rechten' zoals 40 schoolweken en de zomer vrij, maar ook opslagpercentages voor werk buiten de reguliere schooltijden. Het vasthouden aan deze principes werkt beperkend voor inzet en roostering van LLO-activiteiten. Docenten die gebonden zijn aan het initiële onderwijs, kunnen daardoor niet flexibel ingezet worden voor LLO-doeleinden. Daarnaast werkt het reguliere onderwijs nu (nog) met twee bekostigingsmomenten ten opzichte van het LLO-onderwijs waar instroom en financiering het hele jaar mogelijk is. Dit vraagt om nieuwe processen bij afdelingen HR, P&O en financiën.

**EVC-methodiek nog niet voldoende ontwikkeld om certificaten van verschillende aanbieders te stapelen tot diploma**

Ook geloven de gesproken mbo's nog niet in het erkennen van *delen* van de opleidingen. Het kan straks zijn dat de studenten ergens al een deel afsluiten met bijvoorbeeld een mbo-certificaat. Als dan op een andere school het volledige diploma willen behalen, kunnen ze in theorie delen overslaan. Het daadwerkelijk kunnen stapelen van certificaten tot een diploma wordt echter door iedereen als lastig ervaren, aangezien er nog geen duidelijke structuren zijn ingericht voor het valideren van Eerder Verworven Competenties (EVC) indien certificaten bij verschillende mbo-scholen of zelfs opleidingsbedrijven worden gehaald. Hier kan één school niks aan doen. Dit moet landelijk opgepakt en gestimuleerd worden.

## 3 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de onderzoeksvragen centraal:

1. Wat doet een dergelijke beweging in het speelveld met de verhoudingen tussen de verschillende stakeholders, opleidingsbedrijven / samenwerkingsverbanden en mbo-scholen?
2. De opleidingsbedrijven die een private opleider hebben overgenomen geven aan dit te doen omdat zij op deze wijze sneller (dan via de reguliere route) kunnen inspelen op innovaties. Klopt dit?
3. Waar zit de toegevoegde waarde van de opleidingsbedrijven en mbo-scholen in de samenwerking?
4. Hoe gaan we om met deze (toekomstige) ontwikkeling?
  - Wat staat de mbo-scholen te doen?
  - Wat staat de bedrijfstakgroep Techniek en Gebouwde Omgeving (btg TGO) te doen?

Eerst gaan we in de conclusies in op de vragen 1, 2 en 3 (conclusies), vervolgens beantwoorden we vraag 4 door aanbevelingen te formuleren.

### 3.1 Conclusies

#### 3.1.1 Verhoudingen tussen de stakeholders in LLO-speelveld

##### **Geen eenduidige positiebepaling van TGO in LLO-speelveld**

Zoals in voorgaande hoofdstuk naar voren komt, nemen mbo-scholen verschillende posities in als het gaat om LLO: hoe zij op de markt willen opereren, maar ook hoe zij de concurrentie van/samenwerking met elkaar en met private opleiders zien. Door deze verschillen in positionering is een eenduidige positiebepaling dan ook niet mogelijk voor de bedrijfstakgroep TGO.

##### **Bekostigd mbo heeft een publieke taak in LLO-speelveld**

Het merendeel van de mbo-scholen in de TGO-sector is wel van mening dat het mbo een rol te spelen heeft in het LLO-speelveld. Er is een verschuiving zichtbaar in de mening over de publieke taak van het mbo. Het goed opleiden van jongeren voor de regionale arbeidsmarkt blijft voor iedereen op nummer 1 staan. Maar daarnaast voelen de mbo-scholen het goed opgeleid *houden* van werkenden met een mbo-diploma steeds sterker als een secundaire publieke taak.

Om deze taak goed uit te voeren, is het cruciaal dat mbo-instellingen een visie en koers op LLO bepalen. Wat wil de instelling op dat terrein, wat en wie heb je daarvoor nodig? Pas dan is het mogelijk om gericht relaties te bouwen en het netwerk met bedrijven dusdanig te versterken dat de benodigde 'massa' bereikt kan worden om de kosten eruit te halen.

### **Trend private opleiders in certificering is niet te stoppen**

Opleidingsbedrijven worden, zeker voor opleidingen TGO, als een natuurlijke samenwerkingspartner gezien. Echter, vroeger hadden opleidingsbedrijven het bekostigde mbo ook nodig, voor de certificering van de opleidingen. Nu steeds meer private opleiders kunnen certificeren, is de afhankelijkheid van het bekostigde mbo minder vanzelfsprekend en kunnen zowel de opleidingsbedrijven als werkgevers kennis en opleidingen bij verschillende soorten partners ophalen. Hoewel de mbo-scholen bevestigen dat deze trend een bedreiging vormt voor hun positie op de LLO-markt, zien zij dit als een niet te stoppen ontwikkeling. En een extra motivatie om te investeren in strategische relaties: *"Het bedrijfsleven moet jou gaan zien als partner in talentontwikkeling."*

#### **3.1.2 Rol private opleiders: innovatiekracht**

Dat private opleiders veel meer digitale en procesmatige innovatiekracht hebben dan het bekostigde mbo wordt door de bank genomen bevestigd door de mbo-scholen. Private opleiders zijn ondernemender en commerciëler ingesteld en zetten meer middelen in om continu te innoveren. Daarnaast zijn ze sterker gericht op flexibel werken en proactieve acquisitie. Private opleiders hebben vaak een groot ontwikkelteam en een afdeling Research en Development, wat het mogelijk maakt snel te schakelen en in te spelen op de behoefte vanuit het bedrijfsleven.

Om vraaggestuurd onderwijs te kunnen ontwikkelen, is het soms beter om zelf de examens te maken. Op dit moment is dat nog ontzettend moeilijk en wordt er daarom door mbo-scholen te vaak nog gekozen voor een grote leverancier van examens. Commerciële partijen zetten vaker micro-credentials en deelcertificering in en zorgen ook vaker zelf voor de examinering. Daarmee houden ze het heft in eigen handen, terwijl veel mbo-scholen afhankelijk zijn van grote examenleveranciers.

De mbo-scholen, die momenteel al samenwerken met private opleiders, geven aan deze partner nodig te hebben vanwege hun innovatiekracht. Tegelijkertijd zijn de verhoudingen tussen het bekostigde mbo en private opleiders aan het verschuiven, sinds de laatste groep steeds vaker in staat is om te certificeren. De samenwerking gaat goed zolang de rollen in de samenwerking helder zijn en daar goede afspraken over zijn gemaakt, en iedereen het belang van de bedrijven voorop stelt als het gaat om talentontwikkeling. Dat betekent ook dat er regelmatig en transparant gecommuniceerd moet worden, vanuit vertrouwen.

#### **3.1.3 Rol opleidingsbedrijven: linking pin**

Mbo-scholen zien het aangaan/versterken van samenwerking met een opleidingsbedrijf als de meest eenvoudige manier om de LLO-markt te betreden. Alleen die scholen die van oudsher zelf sterke regionale netwerken hebben met bedrijven en groot genoeg zijn om veel te kunnen investeren in de ontwikkeling van LLO, zijn in staat om zelfstandig de LLO-markt op te gaan.

Mbo-scholen die al goed samenwerken met opleidingsbedrijven, geven opleidingsbedrijven een centrale rol in LLO: zij worden gezien als de schakel tussen het mbo en de bedrijven. De scholen die samenwerken met opleidingsbedrijven geven aan dat ze zonder deze schakel niet/veel minder actief zouden zijn op de LLO-markt.



Goede afspraken over deze samenwerking zijn essentieel, zo is gebleken in de praktijk, waarbij een opleidingsbedrijf na het overnemen van een private opleider concurrent is geworden van hun mbo-partners.

Voorheen was sprake van een wederkerige relatie: opleidingsbedrijven verzorgden de instroom van deelnemers vanuit het bedrijfsleven en de leerwerkplekken, de mbo-school zorgde ervoor dat de trajecten voldeden aan de betreffende kwalificatiedossiers en de certificering. Nu de LLO-markt groeiende is en daarmee certificering van korte trajecten bedrijfseconomisch een steeds belangrijkere activiteit wordt, worden ook de private partijen actiever in certificering. Daarmee wordt niet alleen de relatie tussen mbo-scholen en private opleiders complexer, maar ook die tussen mbo-scholen en opleidingsbedrijven. Deze hebben immers meer keus in samenwerkingspartners, waarmee de relatie tussen mbo-school en opleidingsbedrijf verandert.

## 3.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf gaan we in op de vierde vraag: hoe kan het mbo omgaan met de (toekomstige) ontwikkelingen in het LLO-speelveld? Eerst geven we aan wat de scholen zelf kunnen doen en vervolgens wat de bedrijfstakgroep TGO kan betekenen voor de sector.

### 3.2.1 Wat kunnen mbo-scholen zelf doen?

Wat mbo-scholen zelf kunnen doen is grotendeels afhankelijk van het gekozen scenario. Hoofdstuk 2 bevat reeds concrete handvatten per scenario, hieronder gaan we vooral in op scenario-overstijgende aanbevelingen.

**Mbo-scholen dienen in ieder geval zelf de regie te nemen**, ongeacht het scenario waarvoor zij kiezen. Zij zullen zich bewust moeten zijn van en zich bezinnen op de ontwikkelingen op het terrein van LLO en de rol van de private opleiders daarin. Gezien de demografische ontwikkelingen (ontgroening en vergrijzing), de ontwikkelingen op het terrein van de technologie, maar ook de transitieopgaven waar Nederland voor staat, zal het belang van LLO alleen maar toenemen.

**Ontwikkel een lange-termijnvisie op de rol die je wilt spelen en de doelstellingen** die je wilt bereiken. Maak een keuze voor één van de geschetste scenario's en stem daar je strategie op af: wat is je plan van aanpak, welke randvoorwaarden zijn essentieel en hoe kun je ervoor zorgen dat hieraan voldaan wordt?

**Acteer op basis van je gekozen strategie:** zorg ervoor dat je een betrouwbare partner bent, voor (opleidings-) bedrijven en indien relevant ook voor private opleiders. Dit betekent dat de strategie helder en eenduidig moet zijn in de gehele organisatie. Samenwerking met anderen (mbo-scholen, opleidingsbedrijven en/of private opleiders) kan veel brengen, maar zorg wel voor heldere en zakelijke afspraken en leg deze zo eenduidig mogelijk vast.

**Geef docenten die enthousiast zijn over LLO en flexibilisering een centrale rol** in de ontwikkeling van trajecten. Maak daarbij gebruik van de mogelijkheden om deze docenten te professionaliseren voor LLO-onderwijs, eventueel gesubsidieerd vanuit een

project (denk aan: RIF, Subsidieregeling Flexibel beroepsonderwijs derde leerweg, Stap-budget, Fonds scholing docenten).

**Creëer een flexibele schil van docenten** vanwege de te verwachten pieken en dalen in de LLO-werkzaamheden. Afhankelijk van het gekozen scenario zou dat in samenwerking met andere mbo-scholen en/of private opleiders kunnen.

**Investeer in kennis over de beschikbare regelingen** gericht op de versterking van LLO, ook vanuit andere ministeries dan OCW, en zet daarvoor je regionale netwerk (arbeidsmarktregio) in. Ook hierop kan goed samengewerkt worden.

**Ga uit van je eigen sterke kanten** in de concurrentie met grote spelers als NCOI en LOI, bijvoorbeeld door gebruik te maken van je strategische netwerken zoals in de arbeidsmarktregio's.

### 3.2.2 Wat kan btg TGO betekenen

#### **Versterk innovatiekracht binnen het mbo door kennisuitwisseling**

Als het om innovatie gaat hebben private opleiders meer ontwikkelingskracht en betere (online) systemen. Veel mbo-scholen kunnen deze inhaalslag niet zelfstandig maken. Sommige kiezen daarom expliciet voor samenwerking met private opleiders, maar kennisdeling is ook op andere manieren te organiseren, door goede praktijkvoorbeelden te belichten, voorlopers een ambassadeursfunctie te geven en samenwerking tussen mbo-scholen in de TGO-sector op dit terrein te stimuleren.

#### **Faciliteer uitwisseling tussen mbo-scholen op terrein van LLO en strategieën**

In een bedrijfstakgroep komen mbo's uit gelijkgestemde sectoren bij elkaar. Mbo-scholen hebben duidelijk behoefte aan meer onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen in de sector. De btg TGO zou dit moeten faciliteren door stelselmatig discussies, kennisdeling en strategische brainstormsessies met mbo-scholen te organiseren.

#### **Vertaal wet en regelgeving rondom de flexibilisering van de opleidingen in duidelijke richtlijnen voor het bekostigde mbo.**

De wet- en regelgeving is niet voor alle mbo-scholen helder. De één ervaart voornamelijk beperkingen, terwijl de ander juist veel ruimte ervaart voor LLO. Wat zijn concreet de eisen/voorwaarden waar mbo-scholen aan moeten voldoen? Wat zijn de valkuilen?

## Bijlage 1 SWOT-analyse

### Sterktes en zwaktes mbo-scholen

#### Sterkte mbo

Kwaliteit opleiding mbo is op orde

Kwaliteit examinering mbo is op orde

Mbo's hebben ervaringen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

mbo scholen hebben inhoudelijke expertise

mbo scholen hebben onderwijskundige expertise

Mbo's bewaken en ondersteunen de burgerschapswaarden bij hun studenten

Mbo's ontvangen subsidie ter bevordering van de didactische bekwaamheid docenten

Mbo's zijn onafhankelijk van subsidie praktijkleren

#### Zwakte mbo

Curriculum nog vaak traditioneel en lineair ingericht

Regelgeving mbo beperkt doelmatig plaatsen van studenten in opleidingen

Strikte scheiding van publieke en private geldstromen

Beperkte ervaring met volwassen doelgroep

Beperkte kennis van online leren bij docenten

Het waarderen van kennis en ervaring nog lastig en traag bij het mbo

Onderwijsstructuur nog niet ingericht op snel en flexibel uitvoeren van maatwerktrajecten

Aanbod flexibel onderwijs mbo is (nog) beperkt

Kennis over wet- en regelgeving LLO onderwijs is nog beperkt

Leermaterialen niet aangepast op de volwassen doelgroep

mbo kan alleen delen van de opleiding aanbieden als ook de gehele opleiding aangeboden wordt

## Kansen en bedreigingen voor mbo-scholen

### Kansen mbo

Bedrijven blijven innoveren en hebben nieuwe kennis nodig

Groeiende inzet op mbo-certificaten

Aansluiten bedrijfsleven mogelijk via contractonderwijsorganisatie

De skills databank van de UWV wordt verbonden met de kwalificatiestructuur mbo.

Erkend certificaat blijkt relevant als dit de positie op de arbeidsmarkt versterkt

Groeiende groep hybride docenten

Ontstaan van permanente bekostiging van LLO trajecten door de overheid

Reguliere opleidingen kunnen ook versneld doorlopen worden

Samenwerking tussen opleiders leidt tot facility sharing

Samenwerking tussen opleiders leidt tot kennisbank aan leermaterialen

Samenwerking tussen opleiders versterkt innovatie in het onderwijs

Bekostigde en private studenten mogen samen onderwijs volgen

In sectoren met een krappe arbeidsmarkt is de leeftijd van studenten gemiddeld hoger

Netwerk en contacten met bedrijven kan benut worden voor bereiken LLO doelgroep

Overeenkomst met UWV kan benut worden voor bereiken LLO doelgroep

Opleiders kunnen certificaatrajecten stapelen tot volwaardig diploma

Aanboren van nieuwe doelgroep waarborgt de continuïteit van bo's

Bedrijven stimuleren een leven lang ontwikkelen

Geen richtlijnen voor didactische bekwaamheid docenten in LLO-onderwijs

Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren

### Bedreigingen mbo

Aantal studenten in regulier onderwijs neemt landelijk af, regionale verschillen

Regionale daling van mbo-studenten

In krappe sectoren is er weinig tijd voor begeleiding van studenten

Daling in beschikbare leerwerkplekken en stageplekken

De opkomst van korte trajecten en cursussen zet de socialiserende functie van opleidingen onder druk

Aanbod van trajecten en cursussen concurreert met aanbod private opleiders

Deelnemers van certificaatrajecten hebben vaak niet de intentie om door te gaan tot volledig diploma

Deelnemers zien vaak (nog) geen meerwaarde van erkend mbo-certificaat

Korting op de lumpsum financiering als gevolg van NPO

Organisatie LLO kan ten koste gaan van initieel onderwijs

Organisatie van LLO kost veel tijd, middelen en menskracht

Bedrijfsscholen vooral aanwezig in specifieke sectoren

Meer vroegtijdige schoolverlaters in tijden van hoogconjunctuur

Bedrijfsscholen worden gestart bij tekort aan personeel bij bedrijven

Bedrijfsscholen vooral aanwezig in specifieke sectoren

Certificaatrajecten niet altijd rendabel bij kleine groepen studenten

De opkomst van bedrijfsgerichte opleidingen en cursussen kan generieke inzet in de sector van studenten onder druk zetten.

Er wordt nog weinig samengewerkt tussen mbo's bij de ontwikkeling van LLO aanbod

Gebrek aan motivatie en discipline leiden mogelijk tot studievertraging bij LLO-doelgroep

Het succesvol doorlopen van verkorte onderwijsprogramma's blijkt vaak niet haalbaar voor LLO-studenten

## Bijlage 2 Kansen en bedreigingen per scenario-analyse

In deze bijlage zijn de kansen en bedreigingen per scenario opgenomen, waarbij de elementen die uit de deskstudie kwamen in zwart en die uit de interviews in blauw zijn weergegeven.

### Scenario 1 Mbo-school begeeft zich niet op de LLO-markt

Bedreigingen		Kansen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt mogelijk gekort op de lumpsum financiering.</li> </ul>	Financiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie van LLO kost veel tijd, middelen en menskracht; dat wordt bespaard</li> <li>Huidige bekostiging is op zich geen beletsel om flexibeler te zijn (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Als je geen LLO aangaat ontstaan minder contacten met bedrijven, UWV en uitzendbureaus.</li> <li>Iedere ROC heeft te maken met demografische terugloop, we krijgen steeds minder geld en de schoen begint te knellen (interview).</li> </ul>	Werving reguliere deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alleen als de populatie in de omgeving dermate groot is dat je je nog geen zorgen heeft te maken past een alleen reguliere benadering (interview).</li> <li>Ook als je als ROC echt een vakopleider te worden. Als je de ballast eraf haalt en een vakschool wordt zou het ook passen. Vakschool maakt locatie minder uit, iemand die in de scheepsbouw groot wil worden, zal hiervoor reizen (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Landelijke bedrijfsscholen ontstaan wanneer kleine opleidingen niet gefaciliteerd worden door bekostigd mbo</li> <li>Macrodoelmatigheid leidt tot discussie. Minister heeft gezegd: het belang van de student en het bedrijfsleven staat voorop. Dat betekent dat als HEMA zaken doet (uit Amsterdam) zaken doet met Tilburg, dan mag dit en dan zou ROC van Amsterdam zich achter de oren moeten krabben (interview).</li> </ul>	Sector/regio specifieke trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vraag naar personeel groeit in specifieke sectoren.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inplannen van klassikale lessen lastig voor werkgevers die werken met flexibele uren.</li> </ul>	Samenwerking bedrijfsleven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenten worden regulier meer generiek in plaats van bedrijfsspecifiek opgeleid.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwalificatiedossiers voldoen niet aan huidige eisen en behoefte en moeten flexibeler worden (interview).</li> <li>Groeiende inzet op mbo-certificaten.</li> </ul>	Certificaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>De skills databank van de UWV wordt verbonden met het huidige kwalificatiestructuur mbo.</li> </ul>

Bedreigingen	Kansen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers van certificaatrajecten hebben vaak niet de intentie om door te gaan tot volledig diploma.</li> </ul>	Erkend diploma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenten kunnen certificaatrajecten stapelen tot volwaardig diploma.</li> <li>Voor opscholers kan de doorstroom naar volledig diploma substantieel zijn.</li> <li>Erkend diploma relevant als dit de positie op de arbeidsmarkt versterkt.</li> </ul>
	Versneld opleiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliere opleidingen kunnen versneld doorlopen worden.</li> <li>Studenten kunnen versneld de generieke vakken doorlopen.</li> <li>Het succesvol doorlopen van verkorte onderwijsprogramma's blijkt vaak niet haalbaar voor LLO-studenten.</li> </ul>
	Focus op initieel onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen afhankelijke relatie met contractonderwijs.</li> <li>LLO kan ten koste gaan van het initiële onderwijs; dat is nu niet het geval.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>In krappe sectoren is er al weinig tijd voor begeleiding van studenten.</li> <li>Daling in beschikbare leerwerkplekken en stageplekken (derde leerweg) kan kannibaliseren op initieel onderwijs.</li> </ul>	Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>In regulier onderwijs meer ruimte voor socialiserende functie student</li> <li>Jongeren moet je wel generiek opleiden en vormingsproces doorlopen -&gt; niet te smal opleiden (interview).</li> <li>Studenten hebben meer behoefte aan ontmoeten en persoonlijke begeleiding (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwachte groei van deelnemers aan online onderwijs.</li> </ul>	Online onderwijs	

## Scenario 2 Mbo-school begeeft zich zelfstandig op de LLO-markt

Bedreigingen		Kansen
<b>Financiering en wetgeving</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie van LLO kost tijd, middelen en menskracht.</li> <li>Certificaatrajecten LLO niet altijd rendabel bij kleine groepen studenten.</li> <li>Het is een utopie om te denken dat lesmateriaal reguliere trajecten in een maatwerktrajecten gepropt kunnen worden deze moeten eerst omgebouwd worden, dat kost tijd: risico is dat voor eenmalig gebruik of juist continuïteit? (interview)</li> <li>Voor mbo's onduidelijk wat dat betekent voor de uitvoering, mensen moeten zich er goed in verdiept hebben, anders gaat het mis als je vaart op aannames (interview).</li> </ul>	Financiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijke bekostiging van LLO trajecten (overheid en bedrijven).</li> <li>Permanente bekostiging van LLO trajecten door de overheid (Stap, Scholingsvouchers).</li> <li>Aanboren van nieuwe doelgroep waarborgt de continuïteit van mbo's.</li> <li>Ik geloof niet in subsidies omdat dit niet de intrinsieke motivatie niet versterkt. Als bedrijven met veel omzet niet willen investeren, dan kun je die subsidie net zo goed niet inzetten (interview).</li> <li>Gaat niet om het geld, gaat om de juiste plannen, geld volgt (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zit veel onkunde en onwetendheid bij ROC's wat er allemaal kan en bestuurders die veel dingen risicovol en moeilijk vinden (interview).</li> </ul>	Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>xx is verbaasd over de discussie, er kon al veel; in mbo veel terughoudendheid om ruimte te pakken die er in de wet- en regelgeving is (interview).</li> <li>We gaan er vanuit dat de kaders op gegeven moment vloeiender worden (Interview).</li> </ul>
<b>Werving LLO deelnemers</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleiding.nl is oneerlijke concurrentie, dit zorgt ervoor dat bedrijven ergens anders niet kunnen inkopen. Lijkt een klant-leverancier relatie. Factuur wordt dan niet meer voldaan van de eerdere opleider (interview).</li> <li>Landelijke private opleiders ontstaan wanneer kleine opleidingen niet gefaciliteerd worden door bekostigd mbo. (opm. sessie: vaak niet waar omdat als er geen volume is dan is er ook geen aanbod.)</li> <li>Macrodoelmatigheid leidt tot discussie. Minister heeft gezegd: het belang van de student en het bedrijfsleven staat voorop. Dat betekent dat als HEMA (uit Amsterdam) zaken doet met Tilburg, dan mag dit en dan zou ROC van Amsterdam zich achter de oren moeten krabben (interview).</li> <li>Het gevecht om de student is aan. Iedereen kadert zijn eigen regio af (interview).</li> </ul>	Concurrentie met mbo's en private opleiders	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Twente is de dreiging vanuit de private markt niet herkenbaar in de techniek door de samenwerking met de vakscholen, in NH ook goede voorbeelden van (Interview).</li> <li>Als ROC heb je een redelijk betrouwbare positie en kun je duurzaam pakket aanbieden, anders dan private partijen die veel vluchtiger zijn (interview) (opm. sessie: juist omdat het een monopolist is, is dit een punt. Dit geldt alleen voor monopolisten.)</li> <li>Werving moet samen met opleidingsbedrijven. Dat is cruciaal, als zij worden overgenomen dan is het niet meer mogelijk om zelfstandig llo onderwijs op te zetten (sessie).</li> </ul>

Bedreigingen		Kansen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werving van doelgroep LLO kost geld.</li> <li>Scholingsaanbod is onoverzichtelijk.</li> <li>Wij geloven dat ook de werkenden een ontzettend grote duw nodig hebben in de richting van ontwikkelen.</li> </ul>	Werving LLO deelnemersdoor mbo zelfstandig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netwerk en contacten met bedrijven kan benut worden.</li> <li>Samenwerking met gemeentelijke leer- en werkplekken kan benut worden om LLO-doelgroep te bereiken.</li> <li>Samenwerking met uitzendbureaus kan benut worden om LLO doelgroep te bereiken.</li> <li>Overeenkomst met UWV kan benut worden voor bereiken LLO doelgroep.</li> <li>Het marktpotentieel is wel erg groot met LLO (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het gevaar is de bedrijven die zelf gaan opleiden. Dat proberen we te voorkomen.</li> <li>Bedrijfsscholen alleen aanwezig in specifieke sectoren.</li> </ul>	Samenwerking bedrijfsscholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking met vakscholen is nodig, zij hebben nauwe relaties met bedrijven en daaruit ontstaat een constante vraag (interview).</li> <li>Nauw optrekken met de vakscholen is belangrijk, erkennen dat ieder zijn toegevoegde waarde heeft. Andere houding dan denken dat je alles zelf in huis hebt. Het is een utopie om te denken dat je alles zelf kunt handelen (interview).</li> <li>Toegevoegde waarde ROC in de samenwerking met bedrijfsscholen: kwalificeren en diplomeren en meegeven civiel effect; kunnen valideren van de uitkomsten; en ROC brengt continuïteit als gesprekspartner.</li> <li>Belangrijkste punt is om betrouwbare samenwerkingspartners te zoeken omdat je ook moet denken dat je niet alles zelf kunt en ook niet moet willen, om toekomstbestendig te kunnen zijn (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generieke inzet in de sector van studenten komt onder druk (erg bedrijfsspecifiek) (opm. sessie: daar heb je als onderwijs wat toe te voegen. Het onderwijs heeft meer kansen om ook generieke elementen toe te voegen).</li> <li>We vonden dat het voor het grotere bedrijfsleven in Nederland, groter dan de regio van het ROC, ontzettend lastig. Je moet samenwerken met veel verschillende ROC's. Dat is onmogelijk.</li> <li>Samenwerken tussen bedrijfsleven en onderwijs is nog heel stroef. Docenten hebben meer dan voldoende kennis, de stroefheid zit hem in de mate van inflexibiliteit en communicatie. Dat is niet passend bij wat het bedrijfsleven verwacht. Als HEMA belt gaan ze niet in de vakantie opnemen, dat is toch niet meer dan deze tijd. Mijn mening is dat de meeste communicatie NU is: one size fits all: wat er mis gaat: iedereen wordt ingeschreven en dat gaat allemaal door dezelfde systemen. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in: met welke doelgroep heb je nu te maken (interview).</li> <li>ROC's kunnen vaak niet aan de vraag van bedrijfsleven voldoen (interview).</li> <li>Je kunt met bedrijven samen een strategisch ontwikkelplan opzetten (sessie).</li> </ul>	Samenwerking bedrijfsleven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijven blijven innoveren en hebben nieuwe kennis nodig (en mbo innoveert).</li> <li>Bedrijven stimuleren een leven lang ontwikkelen.</li> <li>Aansluiten bedrijfsleven mogelijk via eigen contractonderwijsorganisatie.</li> <li>Samenwerking met bedrijven is hard nodig, er zal veel meer samengewerkt gaan worden met bedrijfsleven (interview).</li> <li>Nu is er een urgente vraag van buitenaf die zou kunnen helpen om stelsel te veranderen, moet flexibeler, sneller en innovatiever (interview).</li> <li>Sprake van verwevenheid onderwijs en bedrijfsleven: we doen het samen, mbo is niet van het beroepsonderwijs, maar van onderwijs en bedrijfsleven samen (interview).</li> <li>Cultuur binnen school moet worden dat je meer bij elkaar binnen stapt, docenten mee laten kijken op werkvloer van bedrijven en uitwisselingen tussen mbo en bedrijven (interview).</li> <li>Wat wij doen is: Luisteren naar de klant en deze klant één contactpersoon geven (interview).</li> <li>Als je met het bedrijf een band hebt waarmee je door alle functies heen de dialoog kunt voeren over wat je moet aanleren bij welke doelgroep, maar het niet uit in welke vorm dit is. Dat is voor het bedrijf niet relevant ( mbo-opleiding, derde leerweg, certificaat).</li> </ul>



Bedreigingen		Kansen
		<ul style="list-style-type: none"> <li>De belangrijkste kans is dat meerwaarde van mbo voor bedrijfsleven gaat toenemen (interview).</li> <li>Als dit goed gaat dan kun je elk probleem oplossen en hoef je ook geen andere partijen erbij te halen (interview).</li> <li>Als je kiest om niet met een private opleider samen te gaan werken dan moet je ook de "kleine kruimels" op de markt gaan doen omdat die bedrijven/werknemers anders voor de private opleider kiezen en zij dan in de markt komen, je wilt geen kansen bieden aan andere spelers. (sessie)</li> </ul>
<b>Organisatie LLO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet contractonderwijs fluctueert</li> <li>Valkuil van het ROC is dat ze teveel alles willen beheersen en controleren waardoor ze niet gemakkelijk kunnen inspelen op de vraag uit de markt (interview).</li> </ul>	Organisatie onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situationeel organiseren is nodig: afhankelijk van de vraag wordt gefactureerd (interview).</li> <li>Ga organisatie meer inrichten om sneller te kunnen anticiperen op een diverse vraag, in onderwijskundige zin, vraag naar maatwerk gaat toenemen (interview).</li> <li>Door de vaak starre organisatie in het onderwijs is het lastig om het financieel haalbaar te maken. (sessie)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werving docenten groot probleem (interview).</li> <li>Niet elke docent is ontwikkelaar, is wel een valkuil/bedreiging: aantal vakdocenten wordt steeds schaarser, het vertalen van dossiers van opleidingsvraagstukken naar curriculum is niet door iedereen te doen (interview).</li> <li>Je hebt geen onderwijsbevoegdheid nodig, maar voor ROC's is het juist de kracht dat ze kwaliteit bieden in het onderwijs.</li> </ul>	Docenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groeiende groep hybride docenten.</li> <li>Geen richtlijnen voor didactische bekwaamheid docenten nodig in LLO-onderwijs.</li> <li>Ontwikkeling van hybride docenten erg positief, zijn goed in te zetten (interview)</li> <li>We werken niet met eigen docenten; enkel met een bureau aan freelancers. Bevoegd en bekwame docenten (interview).</li> <li>Je moet een flexibele schil hebben van docenten om snel te kunnen inspelen op situaties. Dit is niet altijd goed geregeld bij mbo. (sessie)</li> <li>Bedreiging als onvoldoende technisch geschoold personeel aan school gebonden zou kunnen worden (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers zien nog geen meerwaarde van erkend mbo-certificaat.</li> <li>Nog lage bekendheid mbo-certificaten (werknemers en werkgevers)</li> <li>Kwalificatiedossier voldoen niet aan huidige eisen en behoefte en moeten flexibeler worden (interview).</li> <li>Het succesvol doorlopen van verkorte onderwijsprogramma's blijkt vaak niet haalbaar voor LLO-studenten</li> <li>ROC's mogen altijd certificeren, private aanbieders niet altijd (sessie)</li> </ul>	Certificeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groeiende inzet op mbo-certificaten</li> <li>Vraag naar korte trajecten en cursussen stijgt.</li> <li>Praktijkleren met een praktijkverklaring mogelijk in de derde leerweg.</li> <li>De skills databank van de UWV wordt verbonden met de kwalificatiestructuur mbo.</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren.</li> <li>Ook al gaan leerlingen niet meer voor diploma maar voor certificaten, is dat nog geen bedreiging. Startkwalificatie is niet voor iedereen weggelegd (interview).</li> <li>Studenten kunnen certificaatrajecten stapelen tot volwaardig diploma.</li> <li>Voor opscholers kan de doorstroom naar volledig diploma substantieel zijn.</li> <li>Erkend diploma relevant als dit de positie op de arbeidsmarkt versterkt.</li> </ul>

Bedreigingen		Kansen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie LLO kan ten koste gaan van initieel onderwijs.</li> </ul>	Consequenties initieel onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekostigde en private studenten mogen samen onderwijs volgen.</li> <li>Organisatie LLO versterkt aanbod initieel onderwijs.</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren.</li> <li>Inschrijvingen in de derde leerweg gaan niet ten koste van het rendement.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Moet meer hand in hand gaan: regulier en LLO, meer gezamenlijk optrekken, het is gewoon mbo (interview).</li> <li>ROC ziet het ook als toevoeging voor regulier, hiermee kunnen we echt inspelen op vraag voor de toekomst (interview).</li> </ul> </li> <li>Heel veel ontwikkelingen vanuit dit soort trajecten zou je plek moeten geven in regulier onderwijs het biedt juist kansen om regulier onderwijs te versterken.</li> <li>Zorg voor optimale connectie met initieel onderwijs, wat vandaag maatwerk is, is over paar jaar initieel (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>In krappe sectoren is er al weinig tijd voor begeleiding van studenten (bedreiging LLO algemeen) (opm. sessie: dit is lang niet in alle sectoren zo, bijvoorbeeld in de techniek wordt niet gemerkt.)</li> <li>Daling in beschikbare leerwerkplekken en stageplekken (derde leerweg)</li> <li>Socialiserende functie van opleidingen onder druk in LLO</li> <li>Je kunt dit niet scheiden. Bij een bedrijfsopleiding heb je te maken met de volwassen student maar ook met de Hongaren en de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.</li> <li>Begeleiding kun je mee contracteren, dat moet je meerekenen in je kostprijs. (sessie)</li> <li>ROCs zijn ook heel goed in begeleiding van studenten, ze kunnen dit beter oppakken en hebben ook een regionale binding. Wel een probleem dat productie bij bedrijven vaak voor gaat (bijv. bouw). (sessie)</li> </ul>	Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is nauwelijks tekort aan stageplaatsen. Dit is nauwelijks geweest. Dit was veel minder heftig dan het leek.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij online onderwijs is het lastiger om deelnemers te motiveren. Dit vraagt meer van de docent en de leermiddelen.</li> </ul>	Online onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inplannen van klassikale lessen lastig voor werkgevers die werken met flexibele uren.</li> <li>Verwachte groei van deelnemers aan online onderwijs.</li> </ul>

### Scenario 3 Mbo-school betreedt samen met andere mbo-scholen de LLO-markt

Bedreigingen		Kansen
	<p><b>Samenwerking</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Samenwerking mbo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wet Macrodoelmatigheid schrikt mbo's af voor samenwerking. Dit voelt ook als grote belemmering voor samenwerking tussen mbo's (interview).</li> <li>▪ Mbo's maken weinig afspraken over verdeling LLO deelnemers.</li> <li>▪ Er is nog weinig samengewerkt tussen mbo's bij de ontwikkeling van LLO aanbod (interview).</li> <li>▪ Er is veel oud zeer in onderwijsland, mensen moeten eraan wennen om bij elkaar dingen te zoeken, heeft tijd nodig (interview)</li> <li>▪ Een succesvolle samenwerking tussen publiek, privaat en publiek domein is enkel mogelijk als alle partijen oprecht voor de doelstellingen gaan, los van het geld, los van het vertrouwen, je moet met elkaar bereid zijn om continu de bril op te hebben en de klokken gelijk te hebben. Dat uur daarna denkt iedereen weer vanuit eigen organisatiebelang (interview).</li> <li>▪ Veel last van ego's: sleutel voor succes of ramp, daar ligt de essentie (interview).</li> <li>▪ Waar samenwerking minimaal is, heb je meer kans op negatieve energie en dat de partijen uiteen gaan lopen in de doelen (interview).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samenwerking leidt tot kennisbank aan leermaterialen</li> <li>▪ Samenwerking tussen opleiders leidt tot facility sharing</li> <li>▪ Samenwerking versterkt innovatie in het onderwijs</li> <li>▪ Zou mooi zijn als alles wat wij ontwikkelen beschikbaar zou komen voor andere ROC's -&gt; allemaal publiek geld (interview)</li> <li>▪ Je kunt het als ROC ook niet alleen voor elkaar boksen (interview)</li> <li>▪ De doorlopende leerlijn is van essentieel belang. Het leven stopt niet na mbo-4. We moeten samenwerken omdat ook klanten zeggen dat ze een vervolg willen inclusief een doorlopende leerlijn.</li> <li>▪ Belangrijkste is dat je met alle stakeholders verkent wat dit traject betekent voor de organisatie, vanaf aannname tot en met uitvoering, vraagt veel bewustzijn van de directies om hier goed handen en voeten aan te geven, is verandermanagement en organisatieverandermanagement (interview).</li> <li>▪ Belangrijkste punt is om betrouwbare samenwerkingspartners te zoeken omdat je ook moet denken dat je niet alles zelf kunt en ook niet moet willen, om toekomstbestendig te kunnen zijn (interview).</li> <li>▪ Het is geen vraag: of ROC of Particulier, maar past het in de missie of visie van het Summa College. Dat wordt bewaakt door Summa en Bedrijf. In principe werken we met iedereen samen, we zien dit absoluut als kans en zeker niet als een bedreiging (interview).</li> </ul>

Bedreigingen		Kansen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oranje gearceerd is nieuw ten opzichte kansen en bedreigingen scenario 2</li> </ul>			
<b>Financiering en wetgeving</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie van LLO kost veel tijd, middelen en menskracht</li> <li>Certificaatrajecten LLO niet altijd rendabel bij kleine groepen studenten</li> <li>Het is een utopie om te denken dat lesmateriaal reguliere trajecten in een maatwerktrajecten gepropt kunnen worden deze moeten eerst omgebouwd worden, dat kost tijd: risico is dat voor eenmalig gebruik of juist continuïteit? (interview)</li> <li>Verdienmodel regulier onderwijs 80% is uitvoering door docenten, dit is anders in LLO: eerder 50% docenten en 50% ontwikkeling (interview).</li> <li>Voor mbo's onduidelijk wat dat betekent voor de uitvoering, mensen moeten zich er goed in verdiept hebben, anders gaat het mis als je vaart op aannames (interview).</li> </ul>	Financiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijke bekostiging van LLO trajecten (overheid en bedrijven)</li> <li>Permanente bekostiging van LLO trajecten door de overheid</li> <li>Aanboren van nieuwe doelgroep waarborgt de continuïteit van mbo's</li> <li>Kosten LLO kunnen verdeeld worden onder meerdere partijen</li> <li>Huidige bekostiging is op zich geen beletsel om flexibeler te zijn (interview)</li> <li>Ik geloof niet in subsidies omdat dit niet de intrinsieke motivatie niet versterkt. Als bedrijven met veel omzet niet willen investeren, dan kun je die subsidie net zo goed niet inzetten (interview).</li> <li>Gaat niet om het geld, gaat om de juiste plannen, geld volgt (interview).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zit veel onkunde en onwetendheid bij ROC's wat er allemaal kan en bestuurders die veel dingen risicovol en moeilijk vinden (interview).</li> </ul>	Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>xx is verbaasd over de discussie, er kon al veel; in mbo veel terughoudendheid om ruimte te pakken die er in de wet- en regelgeving is (interview).</li> <li>We gaan er vanuit dat de kaders op gegeven moment vloeiender worden (Interview).</li> </ul>	
<b>Werving LLO deelnemers</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleiding.nl is oneerlijke concurrentie, dit zorgt ervoor dat bedrijven ergens anders niet kunnen inkopen. Lijkt een klant-leverancier relatie. Factuur wordt dan niet meer voldaan van de eerdere opleider (interview).</li> <li>Landelijke private opleiders ontstaan wanneer kleine opleidingen niet gefaciliteerd worden door bekostigd mbo</li> <li>Het gevecht om de student is aan. Iedereen kadert zijn eigen regio af (interview).</li> <li>Landelijke private opleiders ontstaan wanneer kleine opleidingen niet gefaciliteerd worden door bekostigd mbo.</li> </ul>	Concurrentie met private opleiders	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Twente is de dreiging vanuit de private markt niet herkenbaar in de techniek door de samenwerking met de vakscholen, in NH ook goede voorbeelden van (Interview)</li> <li>Als mbo heb je een redelijk betrouwbare positie en kun je duurzaam pakket aanbieden, anders dan private partijen die veel vluchtiger zijn (interview).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werving van doelgroep LLO kost geld</li> <li>Scholingsaanbod is onoverzichtelijk</li> <li>Wij geloven dat ook de werkenden een ontzettend grote duw nodig hebben in de richting van ontwikkelen.</li> </ul>	Werving LLO deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netwerk en contacten met bedrijven kan benut worden</li> <li>Samenwerking met gemeentelijke leer- en werkplekken kan benut worden om LLO-doelgroep te bereiken</li> <li>Samenwerking met uitzendbureaus kan benut worden om LLO doelgroep te bereiken</li> <li>Overeenkomst met UWV kan benut worden voor bereiken LLO doelgroep</li> <li>Bij de werving van doelgroepen kunnen netwerken elkaar versterken en hiermee is de tijdsinvestering kleiner dan wanneer een mbo het alleen zou doen.</li> <li>Het marktpotentieel is wel erg groot met LLO (interview)</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het gevaar is de bedrijven die zelf gaan opleiden. Dat proberen we te voorkomen.</li> <li>▪ Bedrijfsscholen alleen aanwezig in specifieke sectoren</li> </ul>	Samenwerking bedrijfsscholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samenwerking met vakscholen is nodig, zij hebben nauwe relaties met bedrijven en daaruit ontstaat een constante vraag (interview)</li> <li>▪ Nauw optrekken met de vakscholen is belangrijk, erkennen dat ieder zijn toegevoegde waarde heeft. Andere houding dan denken dat je alles zelf in huis hebt. Het is een utopie om te denken dat je alles zelf kunt handelen (interview).</li> <li>▪ Toegevoegde waarde ROC in de samenwerking met bedrijfsscholen: kwalificeren en diplomeren en meegeven civiel effect; kunnen valideren van de uitkomsten; en ROC brengt continuïteit als gesprekspartner.</li> <li>▪ Belangrijkste punt is om betrouwbare samenwerkingspartners te zoeken omdat je ook moet denken dat je niet alles zelf kunt en ook niet moet willen, om toekomstbestendig te kunnen zijn (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generieke inzet in de sector van studenten komt onder druk (erg bedrijfsspecifiek)</li> <li>▪ We vonden dat het voor het <b>grotere bedrijfsleven in Nederland, groter dan de regio van het ROC, ontzettend lastig</b>. Je moet samenwerken met veel verschillende ROC's. Dat is onmogelijk.</li> <li>▪ Samenwerken tussen bedrijfsleven en onderwijs is nog heel stroef. Docenten hebben meer dan voldoende kennis, de stroefheid zit hem in de mate van inflexibiliteit en communicatie. Dat is niet passend bij wat het bedrijfsleven verwacht. Als HEMA belt gaan ze niet in de vakantie opnemen, dat is toch niet meer dan deze tijd. Mijn mening is dat de meeste communicatie NU is: one size fits all: wat er mis gaat: iedereen wordt ingeschreven en dat gaat allemaal door dezelfde systemen. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in: met welke doelgroep heb je nu te maken (interview).</li> <li>▪ ROC's kunnen vaak niet aan de vraag van bedrijfsleven voldoen (interview).</li> </ul>	Samenwerking bedrijfsleven	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedrijven blijven innoveren en hebben nieuwe kennis nodig (en mbo innoveert)</li> <li>▪ Bedrijven stimuleren een leven lang ontwikkelen</li> <li>▪ Aansluiten bedrijfsleven mogelijk via eigen contractonderwijsorganisatie</li> <li>▪ Samenwerking met bedrijven is hard nodig, er zal veel meer samengewerkt gaan worden met bedrijfsleven (interview).</li> <li>▪ Nu is er een urgente vraag van buitenaf die zou kunnen helpen om stelsel te veranderen, moet flexibeler, sneller en innovatiever (interview)</li> <li>▪ Sprake van verwevenheid onderwijs en bedrijfsleven: we doen het samen, mbo is niet van het beroepsonderwijs, maar van onderwijs en bedrijfsleven samen (interview).</li> <li>▪ Cultuur binnen school moet worden dat je meer bij elkaar binnen stapt, docenten mee laten kijken op werkvloer van bedrijven en uitwisselingen tussen mbo en bedrijven (interview)</li> <li>▪ Wat wij doen is: Luisteren naar de klant en deze klant één contactpersoon geven (interview).</li> <li>▪ Als je met het bedrijf een band hebt waarmee je door alle functies heen de dialoog kunt voeren over wat je moet aanleren bij welke doelgroep, maar het niet uit in welke vorm dit is. Dat is voor het bedrijf niet relevant ( mbo-opleiding, derde leerweg, certificaat).</li> <li>▪ De belangrijkste kans is dat meerwaarde van mbo voor bedrijfsleven gaat toenemen (interview).</li> <li>▪ Als dit goed gaat dan kun je elk probleem oplossen en hoeft je ook geen andere partijen erbij te halen (interview).</li> </ul>

Bedreigingen		Kansen	
Organisatie LLO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet contractonderwijs fluctueert</li> <li>Valkuil van het ROC is dat ze teveel alles willen beheersen en controleren waardoor ze niet gemakkelijk kunnen inspelen op de vraag uit de markt (interview);</li> </ul>	Organisatie onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situationeel organiseren is nodig: afhankelijk van de vraag wordt gefactureerd (interview).</li> <li>Ga organisatie meer inrichten om sneller te kunnen anticiperen op een diverse vraag, in onderwijskundige zin, vraag naar maatwerk gaat toenemen (interview).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werving docenten groot probleem (interview)</li> <li>Bedreiging als onvoldoende technisch geschoold personeel aan school gebonden zou kunnen worden (interview)</li> <li>Niet elke docent is ontwikkelaar, is wel een valkuil/bedreiging: aantal vakdocenten wordt steeds schaarser, het vertalen van dossiers van opleidingsvraagstukken naar curriculum is niet door iedereen te doen (interview).</li> </ul>	Docenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groeiende groep hybride docenten</li> <li>Geen richtlijnen voor didactische bekwaamheid docenten in LLO-onderwijs</li> <li>Ontwikkeling van hybride docenten erg positief, zijn goed in te zetten (interview)</li> <li>Samenwerking tussen scholen maakt werkzaamheden voor docenten aantrekkelijker</li> <li>We werken niet met eigen docenten; enkel met een bureau aan freelancers. Bevoegd en bekwame docenten (interview)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers zien nog geen meerwaarde van erkend mbo-certificaat.</li> <li>Nog lage bekendheid mbo-certificaten (werknemers en werkgevers)</li> <li>Kwalificatiedossier voldoen niet aan huidige eisen en behoefte en moeten flexibeler worden (interview).</li> <li>Het succesvol doorlopen van verkorte onderwijsprogramma's blijkt vaak niet haalbaar voor LLO-studenten</li> </ul>	Certificeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groeiende inzet op mbo-certificaten</li> <li>Vraag naar korte trajecten en cursussen stijgt</li> <li>Praktijkleren met een praktijkverklaring mogelijk in de derde leerweg</li> <li>De skills databank van de UWV wordt verbonden met de kwalificatiestructuur mbo.</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren</li> <li>Ook al gaan leerlingen niet meer voor diploma maar voor certificaten, is dat nog geen bedreiging. Startkwalificatie is niet voor iedereen weggelegd (interview)</li> <li>Studenten kunnen certificaatrajecten stapelen tot volwaardig diploma</li> <li>Voor opscholers kan de doorstroom naar volledig diploma substantieel zijn</li> <li>Erkend diploma relevant als dit de positie op de arbeidsmarkt versterkt</li> </ul>	

Bedreigingen		Kansen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie LLO kan ten koste gaan van initieel onderwijs</li> </ul>	Consequenties initieel onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekostigde en private studenten mogen samen onderwijs volgen</li> <li>Organisatie LLO versterkt aanbod initieel onderwijs</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren</li> <li>Inschrijvingen in de derde leerweg gaan niet ten koste van het rendement</li> <li>Moet meer hand in hand gaan: regulier en LLO, meer gezamenlijk optrekken, het is gewoon mbo (interview)</li> <li>ROC ziet het ook als toevoeging voor regulier, hiermee kunnen we echt inspelen op vraag voor de toekomst (interview).</li> <li>Heel veel ontwikkelingen vanuit dit soort trajecten zou je plek moeten geven in regulier onderwijs het biedt juist kansen om regulier onderwijs te versterken.</li> <li>Zorg voor optimale connectie met initieel onderwijs, wat vandaag maatwerk is, is over paar jaar initieel (interview).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>In krappe sectoren is er al weinig tijd voor begeleiding van studenten (bedreiging LLO algemeen)</li> <li>Daling in beschikbare leerwerkplekken en stageplekken (derde leerweg)</li> <li>Socialiserende functie van opleidingen onder druk in LLO</li> <li>Je kunt dit niet scheiden. Bij een bedrijfsopleiding heb je te maken met de volwassen student maar ook met de Hongaren en de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.</li> </ul>	Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is nauwelijks tekort aan stageplaatsen. Dit is nauwelijks geweest. Dit was veel minder heftig dan het leek.</li> <li>Opleiders kunnen gezamenlijk leerwerkplekkenprobleem aanpakken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij online onderwijs is het lastiger om deelnemers te motiveren. Dit vraagt meer van de docent en de leermiddelen.</li> </ul>	Online onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inplannen van klassikale lessen lastig voor werkgevers die werken met flexibele uren.</li> <li>Verwachte groei van deelnemers aan online onderwijs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie LLO kan ten koste gaan van initieel onderwijs</li> </ul>	Consequenties initieel onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekostigde en private studenten mogen samen onderwijs volgen</li> <li>Organisatie LLO versterkt aanbod initieel onderwijs</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren</li> <li>Inschrijvingen in de derde leerweg gaan niet ten koste van het rendement</li> <li>Moet meer hand in hand gaan: regulier en LLO, meer gezamenlijk optrekken, het is gewoon mbo (interview)</li> <li>ROC ziet het ook als toevoeging voor regulier, hiermee kunnen we echt inspelen op vraag voor de toekomst (interview).</li> </ul>

## Scenario 4 Mbo-school betreedt samen met andere private (en mbo-) opleiders de LLO-markt

Bedreigingen		Kansen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er is veel oud zeer in onderwijsland, mensen moeten eraan wennen om bij elkaar dingen te zoeken, heeft tijd nodig (interview).</li> <li>▪ Een succesvolle samenwerking tussen publiek, privaat en publiek domein is enkel mogelijk als alle partijen oprecht voor de doelstellingen gaan, los van het geld, los van het vertrouwen, je moet met elkaar bereid zijn om continu de bril op te hebben en de klokken gelijk te hebben. Dat uur daarna denkt iedereen weer vanuit eigen organisatiebelang (interview).</li> <li>▪ Waar samenwerking minimaal is, heb je meer kans op negatieve energie en dat de partijen uiteen gaan lopen in de doelen.</li> <li>▪ Veel last van ego's: sleutel voor succes of ramp, daar ligt de essentie.</li> <li>▪ Wat meespeelt is: hebben we het over hetzelfde? Een private partij heeft altijd winst als oogmerk een mbo niet -&gt; is zo'n partij dan interessant voor mbo? Ga je met een partij die in visie verschilt van jouw visie, dan gaat het fout, in welke energie en vanuit welke belangen ga je een opleiding verzorgen.</li> <li>▪ Samenwerking is complex, elke organisatie eigen belang, nauw samenspel met allerlei belangen en daarin is winst oogmerk (van private partijen) een lastige.</li> <li>▪ Een ondernemer zit anders in elkaar dan een onderwijsorganisatie, andere drive en besturingsmechanisme, kan gaan conflicteren omdat ze wel complementair zijn maar wel wezenlijk anders.</li> <li>▪ Het is belangrijk om een lange termijnvisie te maken. Samenwerken met een andere private opleider is korte termijn inzicht, je gaat vooruit maar is dat ook wel wat je wilt?</li> </ul>	Samenwerking private opleiders	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samenwerking leidt tot kennisbank aan leermaterialen</li> <li>▪ Samenwerking tussen opleiders leidt tot facility sharing</li> <li>▪ Samenwerking versterkt innovatie in het onderwijs</li> <li>▪ Zou mooi zijn als alles wat wij ontwikkelen beschikbaar zou komen voor andere ROC's -&gt; allemaal publiek geld (interview)</li> <li>▪ Je kunt het als ROC ook niet alleen voor elkaar boksen (interview)</li> <li>▪ Bekostigde en private studenten mogen samen onderwijs volgen</li> <li>▪ Samenwerking sommige private opleiders bestaat al heel lang (interview).</li> <li>▪ Voordeel van samenwerken met particuliere opleider is dat deze veel flexibeler is. Bouwmensen kunnen veel sneller schakelen, m.n. van belang om individuen te kunnen laten starten op willekeurig moment of praktijkcomponent te laten doen, binnen scholen is dat veel ingewikkelder (interview).</li> <li>▪ We werken samen met NCOI, en geloven daarin dat als beide hun goede opleidingen maken dit voor beide voordelen bieden. Strategische alliantie, gezamenlijke AD (interview).</li> <li>▪ De doorlopende leerlijn is van essentieel belang. Het leven stopt niet na mbo-4. We moeten samenwerken omdat ook klanten zeggen dat ze een vervolg willen inclusief een doorlopende leerlijn.</li> <li>▪ We zullen met elkaar publiek-en private opleiders en sociaal domein rond de tafel moeten krijgen om die beweging in gang te zetten. Ik denk dat we dit groter en gezamenlijke hadden moeten maken voor de doelgroep (interview).</li> <li>▪ Organisatie onderwijs</li> <li>▪ Mbo-instelling boort nieuwe doelgroepen aan, de volwassen studenten gaan vaker voor een certificaat dan voor een diploma.</li> <li>▪ Mbo-instellingen moet in nieuwe aanbod rekening houden met verplichtingen en belevingswereld van volwassen studenten. Kans op grotere uitval dan bij de reguliere studenten doordat opleiding niet altijd passend is in de drukke levens van de volwassen student.</li> <li>▪ Inzet LLO onderwijs leidt tot vernieuwing en verandering van het initieel onderwijs.</li> <li>▪ Aantrekken van meer hybride docenten nodig voor uitvoering LLO onderwijs</li> <li>▪ Oplossing nodig voor tekort begeleiding en leerwerkplekken bedrijven.</li> <li>▪ Investering en activiteiten noodzakelijk voor afstemming LLO aanbod op trends en ontwikkelingen in de sector en regio. Koppeling met het bedrijfsleven noodzakelijk om producten relevant en actueel te houden.</li> <li>▪ Nieuwe begeleidingsmodellen zijn noodzakelijk voor passende begeleiding voor volwassen student en de huidige krapte bij het bedrijf (leerwerkplekken).</li> <li>▪ Mbo's zien wel dat de commerciële partijen meer maatwerk en innovatie bieden. De samenwerking met private partijen is iets waar mbo's zelf overheen moeten stappen om dit te realiseren (werksessie).</li> </ul>



# Bedreigingen Kansen

▪ Oranje gearceerd is nieuw ten opzichte kansen en bedreigingen scenario 2

Financiering en wetgeving		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisatie van LLO kost veel tijd, middelen en menskracht</li> <li>▪ Certificaatrajecten LLO niet altijd rendabel bij kleine groepen studenten</li> <li>▪ <span style="color: blue;">Het is een utopie om te denken dat lesmateriaal reguliere trajecten in een maatwerktrajecten gepropt kunnen worden deze moeten eerst omgebouwd worden, dat kost tijd: risico is dat voor eenmalig gebruik of juist continuïteit? (interview)</span></li> <li>▪ Verdienmodel regulier onderwijs 80% is uitvoering door docenten, dit is anders in LLO: eerder 50% docenten en 50% ontwikkeling (interview).</li> <li>▪ Voor Mbo's onduidelijk wat dat betekent voor de uitvoering, mensen moeten zich er goed in verdiept hebben, anders gaat het mis als je vaart op aannames (interview).</li> </ul>	Financiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tijdelijke bekostiging van LLO trajecten(overheid en bedrijven)</li> <li>▪ Permanente bekostiging van LLO trajectendoor de overheid</li> <li>▪ Aanboren van nieuwe doelgroep waarborgt de continuïteit van mbo's</li> <li>▪ <span style="color: orange;">Kosten LLO kunnen verdeeld worden onder meerdere partijen</span></li> <li>▪ <span style="color: blue;">Huidige bekostiging is op zich geen beletsel om flexibeler te zijn (interview)</span></li> <li>▪ <span style="color: blue;">Ik geloof niet in subsidies omdat dit niet de intrinsieke motivatie niet versterkt. Als bedrijven met veel omzet niet willen investeren, dan kun je die subsidie net zo goed niet inzetten (interview).</span></li> <li>▪ <span style="color: blue;">Gaat niet om het geld, gaat om de juiste plannen, geld volgt (interview).</span></li> <li>▪ <span style="color: blue;">Mbo's moeten zelf beleid gaan maken op structurele financieringsbronnen zoals het STAP-budget dat in maart ingevoerd wordt. De gesproken mbo's zien hierin noodzakelijke acties maar hebben hier nog weinig visie/beleid op (werksessie)</span></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <span style="color: blue;">Er zit veel onkunde en onwetendheid bij ROC's wat er allemaal kan en bestuurders die veel dingen risicovol en moeilijk vinden (interview)</span></li> </ul>	Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <span style="color: blue;">xx is verbaasd over de discussie, er kon al veel; in mbo veel terughoudendheid om ruimte te pakken die er in de wet- en regelgeving is (interview).</span></li> <li>▪ <span style="color: blue;">We gaan er vanuit dat de kaders op gegeven moment vloeiender worden (Interview).</span></li> </ul>
Werving LLO deelnemers		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werving van doelgroep LLO kost geld</li> <li>▪ Scholingsaanbod is onoverzichtelijk</li> <li>▪ <span style="color: blue;">Wij geloven dat ook de werkenden een ontzettend grote duw nodig hebben in de richting van ontwikkelen.</span></li> </ul>	WervingLLO deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netwerk en contacten met bedrijven van beide partijen kan benut worden</li> <li>▪ Samenwerking door mbo's met gemeentelijke leer- en werkplekken kan benut worden om LLO-doelgroep te bereiken</li> <li>▪ Samenwerking met uitzendbureaus die vaak aanwezig is bij private opleiders, kan benut worden om LLO doelgroep te bereiken</li> <li>▪ Overeenkomst met UWV kan benut worden voor bereiken LLO doelgroep</li> <li>▪ <span style="color: orange;">Bij de werving van doelgroepen kunnen netwerken elkaar versterken en hiermee is de tijdsinvestering kleiner dan wanneer een mbo het alleen zou doen.</span></li> <li>▪ <span style="color: blue;">Het marktpotentieel is wel erg groot met LLO (interview)</span></li> <li>▪ <span style="color: orange;">Private opleiders zijn bekend met volwassen deelnemers en kunnen hun netwerk inzetten.</span></li> <li>▪ <span style="color: orange;">Scholen moeten hun koers wijzigen van aanbodgericht naar vraaggestuurd (werksessie).</span></li> </ul>

Bedreigingen		Kansen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het gevaar is de bedrijven die zelf gaan opleiden. Dat proberen we te voorkomen.</li> <li>Bedrijfsscholen alleen aanwezig in specifieke sectoren</li> </ul>	Samenwerking bedrijfsscholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking met vakscholen is nodig, zij hebben nauwe relaties met bedrijven en daaruit ontstaat een constante vraag (interview)</li> <li>Nauw optrekken met de vakscholen is belangrijk, erkennen dat ieder zijn toegevoegde waarde heeft. Andere houding dan denken dat je alles zelf in huis hebt. Het is een utopie om te denken dat je alles zelf kunt handelen (interview).</li> <li>Toegevoegde waarde ROC in de samenwerking met bedrijfsscholen: kwalificeren en diplomeren en meegeven civiel effect; kunnen valideren van de uitkomsten; en ROC brengt continuïteit als gesprekspartner.</li> <li>Belangrijkste punt is om betrouwbare samenwerkingspartners te zoeken omdat je ook moet denken dat je niet alles zelf kunt en ook niet moet willen, om toekomstbestendig te kunnen zijn (interview).</li> <li>Scholen moeten innovatief onderwijs vormgeven maar kunnen dit niet alleen zij hebben de opleidingsbedrijven nodig voor het contact op de werkvloer en de commerciële opleiders voor het innovatief maken van het onderwijs (werksessie).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generieke inzet in de sector van studenten komt onder druk (erg bedrijfsspecifiek)</li> <li>We vonden dat het voor het grotere bedrijfsleven in Nederland, groter dan de regio van het ROC, ontzettend lastig. Je moet samenwerken met veel verschillende ROC's. Dat is onmogelijk.</li> <li>Samenwerken tussen bedrijfsleven en onderwijs is nog heel stroef. Docenten hebben meer dan voldoende kennis, de stroefheid zit hem in de mate van inflexibiliteit en communicatie. Dat is niet passend bij wat het bedrijfsleven verwacht. Als HEMA belt gaan ze niet in de vakantie opnemen, dat is toch niet meer dan deze tijd. Mijn mening is dat de meeste communicatie NU is: one size fits all: wat er mis gaat: iedereen wordt ingeschreven en dat gaat allemaal door dezelfde systemen. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in: met welke doelgroep heb je nu te maken (interview).</li> <li>ROC's kunnen vaak niet aan de vraag van bedrijfsleven voldoen (interview)</li> </ul>	Samenwerking bedrijfsleven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijven blijven innoveren en hebben nieuwe kennis nodig (en mbo innoveert)</li> <li>Bedrijven stimuleren een leven lang ontwikkelen</li> <li>Aansluiten bedrijfsleven mogelijk via eigencontractonderwijsorganisatie</li> <li>Samenwerking met bedrijven is hard nodig, er zal veel meer samengewerkt gaan worden met bedrijfsleven (interview).</li> <li>Nu is er een urgente vraag van buitenaf die zou kunnen helpen om stelsel te veranderen, moet flexibeler, sneller en innovatiever (interview)</li> <li>Sprake van verwevenheid onderwijs en bedrijfsleven: we doen het samen, mbo is niet van het beroepsonderwijs, maar van onderwijs en bedrijfsleven samen (interview)</li> <li>Cultuur binnen school moet worden dat je meer bij elkaar binnenstapt, docenten mee laten kijken op werkvloer van bedrijven en uitwisselingen tussen mbo en bedrijven (interview)</li> <li>Wat wij doen is: Luisteren naar de klant en deze klant één contactpersoon geven (interview).</li> <li>Als je met het bedrijf een band hebt waarmee je door alle functies heen de dialoog kunt voeren over wat je moet aanleren bij welke doelgroep, maar het niet uit in welke vorm dit is. Dat is voor het bedrijf niet relevant ( mbo-opleiding, derde leerweg, certificaat).</li> <li>De belangrijkste kans is dat meerwaarde van mbo voor bedrijfsleven gaat toenemen (interview).</li> <li>Als dit goed gaat dan kun je elk probleem oplossen en hoef je ook geen andere partijen erbij te halen (interview).</li> <li>Private opleiders staan vaak dicht op het bedrijfsleven en kunnen hun kennis en ervaring hierin delen.</li> </ul>

Bedreigingen		Kansen	
<b>Organisatie LLO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet contractonderwijs fluctueert</li> <li>Valkuil van het ROC is dat ze teveel alles willen beheersen en controleren waardoor ze niet gemakkelijk kunnen inspelen op de vraag uit de markt (interview);</li> </ul>	Organisatie onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situationeel organiseren is nodig: afhankelijk van de vraag wordt gefactureerd (interview).</li> <li>Ga organisatie meer inrichten om sneller te kunnen anticiperen op een diverse vraag, in onderwijskundige zin, vraag naar maatwerk gaat toenemen (interview).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werving docenten groot probleem (interview)</li> <li>Bedreiging als onvoldoende technisch geschoold personeel aan school gebonden zou kunnen worden (interview)</li> <li>Niet elke docent is ontwikkelaar, is wel een valkuil/bedreiging: aantal vakdocenten wordt steeds schaarser, het vertalen van dossiers van opleidingsvraagstukken naar curriculum is niet door iedereen te doen (interview).</li> </ul>	Docenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groeiende groep hybride docenten</li> <li>Geen richtlijnen voor didactische bekwaamheid docenten in LLO-onderwijs</li> <li>Ontwikkeling van hybride docenten erg positief, zijn goed in te zetten (interview)</li> <li>Samenwerking tussen scholen maakt werkzaamheden voor docenten aantrekkelijker</li> <li>We werken niet met eigen docenten; enkel met een bureau aan freelancers. Bevoegd en bekwame docenten(interview)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelnemers zien nog geen meerwaarde van erkend mbo-certificaat.</li> <li>Nog lage bekendheid mbo-certificaten (werknemers en werkgevers)</li> <li>Kwalificatiedossier voldoen niet aan huidige eisen en behoeften moeten flexibeler worden (interview).</li> <li>Het succesvol doorlopen van verkorte onderwijsprogramma's blijkt vaak niet haalbaar voor LLO-studenten</li> </ul>	Certificeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groeiende inzet op mbo-certificaten</li> <li>Vraag naar korte trajecten en cursussen stijgt</li> <li>Praktijkleren met een praktijkverklaring mogelijk in de derde leerweg</li> <li>De skills databank van de UWV wordt verbonden met de kwalificatiestructuur mbo.</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren</li> <li>Ook al gaan leerlingen niet meer voor diploma maar voor certificaten, is dat nog geen bedreiging. Startkwalificatie is niet voor iedereen weggelegd (interview)</li> <li>Studenten kunnen certificaatrajecten stapelen tot volwaardig diploma</li> <li>Voor opscholers kan de doorstroom naar volledig diploma substantieel zijn</li> <li>Erkend diploma relevant als dit de positie op de arbeidsmarkt versterkt</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie LLO kan ten koste gaan van initieel onderwijs</li> </ul>	Consequent ies initieel onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekostigde en private studenten mogen samen onderwijs volgen</li> <li>Organisatie LLO versterkt aanbod initieel onderwijs</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren</li> <li>Inschrijvingen in de derde leerweg gaan niet ten koste van het rendement</li> <li>Moet meer hand in hand gaan: regulier en LLO, meer gezamenlijk optrekken, het is gewoon mbo (interview)</li> <li>ROC ziet het ook als toevoeging voor regulier, hiermee kunnen we echt inspelen op vraag voor de toekomst (interview).</li> <li>Heel veel ontwikkelingen vanuit dit soort trajecten zou je plek moeten geven in regulier onderwijs het biedt juist kansen om regulier onderwijs te versterken.</li> <li>Zorg voor optimale connectie met initieel onderwijs, wat vandaag maatwerk is, is over paar jaar initieel (interview).</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>In krappe sectoren is er al weinig tijd voor begeleiding van studenten (bedreiging LLO algemeen)</li> <li>Daling in beschikbare leerwerkplekken en stageplekken (derde leerweg)</li> <li>Socialiserende functie van opleidingen onder druk in LLO</li> <li>Je kunt dit niet scheiden. Bij een bedrijfsopleiding heb je te maken met de volwassen student maar ook met de Hongaren en de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.</li> </ul>	Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is nauwelijks tekort aan stageplaatsen. Dit is nauwelijks geweest. Dit was veel minder heftig dan het leek.</li> <li>Opleiders kunnen gezamenlijk leerwerkplekkenprobleem aanpakken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij online onderwijs is het lastiger om deelnemers te motiveren. Dit vraagt meer van de docent en de leermiddelen.</li> </ul>	Online onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inplannen van klassikale lessen lastig voor werkgevers die werken met flexibele uren.</li> <li>Verwachte groei van deelnemers aan online onderwijs</li> <li>Private opleiders zijn bekender met werkvormen en online didactiek en kunnen ervaring meenemen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie LLO kan ten koste gaan van initieel onderwijs</li> </ul>	Consequenties initieel onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekostigde en private studenten mogen samen onderwijs volgen</li> <li>Organisatie LLO versterkt aanbod initieel onderwijs</li> <li>Het mbo kan ten opzichte van private aanbieders relatief makkelijk civiel effect van LLO-scholing realiseren</li> <li>Inschrijvingen in de derde leerweg gaan niet ten koste van het rendement</li> <li>Moet meer hand in hand gaan: regulier en LLO, meer gezamenlijk optrekken, het is gewoon mbo (interview)</li> <li>ROC ziet het ook als toevoeging voor regulier, hiermee kunnen we echt inspelen op vraag voor de toekomst(interview).</li> </ul>

## Bijlage 3 Deelname mbo-scholen

De opleidingsdirecteuren van de volgende mbo-scholen hebben meegewerkt aan een diepte-interview:

1. ROC Mondriaan
2. ROC Tilburg
3. ROC van Twente
4. Summa College

CvB, directeuren en/of managers van de volgende mbo-scholen hebben deelgenomen aan de werksessie:

1. Aventus
2. Curio
3. LIS
4. mbo Rijnland
5. ROC van Tilburg/NCVB
6. ROC van Twente
7. Soma College
8. STC
9. Summa College
10. TC Rotterdam
11. Vista College

## Bijlage 4 Geraadpleegde bronnen deskresearch

Bron	Link
Actiz	<a href="https://nationalezorgklas.nl/actueel/mbo-certificaten-nationale-zorgklas-doet-jouw-opleidingsinstelling-al-mee">https://nationalezorgklas.nl/actueel/mbo-certificaten-nationale-zorgklas-doet-jouw-opleidingsinstelling-al-mee</a>
Aeres, website	<a href="https://www.aerestech.nl">Onderwijsconcept (aerestech.nl)</a>
AOB	<a href="https://www.aob.nl">Coronasteun studenten leidt tot bezuiniging mbo en ho   De Algemene Onderwijsbond (aob.nl)</a>
Argumentenfabriek	<a href="https://www.argumentenfabriek.nl">Denkhulp - Leven Lang Ontwikkelen in mbo   De Argumentenfabriek</a>
Argumentenfabriek, 2020	<a href="https://www.argumentenfabriek.nl">Leren werken met LLO (argumentenfabriek.nl)</a>
Artikel kennispunt leven lang ontwikkelen	<a href="https://www.zorgcollege.nl">Zorgcollege: bbl-opleidingen op maat - Leven Lang Ontwikkelen</a>
Beantwoording vraag van het lid Tielen (VVD) nav VSO Rapport	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwjv7cid_KDxAhVGtKQKHeDNBH4QFjACegQIGBAF&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbinaries%2Frijksoverheid%2Fdocumenten%2Fkamerstukken%2F2020%2F10%2F08%2Fkamerbrief-met-beantwoording-vraag-lid-tielen-nav-vso-rapport-onderzoek-levenlanglerenkrediet%2Fkamerbrief-met-beantwoording-vraag-lid-tielen-nav-vso-rapport-onderzoek-levenlanglerenkrediet.pdf&amp;usg=AOvVaw1Ex2LOadwhV7TZM0ETHPJN">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwjv7cid_KDxAhVGtKQKHeDNBH4QFjACegQIGBAF&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbinaries%2Frijksoverheid%2Fdocumenten%2Fkamerstukken%2F2020%2F10%2F08%2Fkamerbrief-met-beantwoording-vraag-lid-tielen-nav-vso-rapport-onderzoek-levenlanglerenkrediet%2Fkamerbrief-met-beantwoording-vraag-lid-tielen-nav-vso-rapport-onderzoek-levenlanglerenkrediet.pdf&amp;usg=AOvVaw1Ex2LOadwhV7TZM0ETHPJN</a>
onderzoek leven Lang Leren krediet, 2020	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwjv7cid_KDxAhVGtKQKHeDNBH4QFjACegQIGBAF&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbinaries%2Frijksoverheid%2Fdocumenten%2Fkamerstukken%2F2020%2F10%2F08%2Fkamerbrief-met-beantwoording-vraag-lid-tielen-nav-vso-rapport-onderzoek-levenlanglerenkrediet%2Fkamerbrief-met-beantwoording-vraag-lid-tielen-nav-vso-rapport-onderzoek-levenlanglerenkrediet.pdf&amp;usg=AOvVaw1Ex2LOadwhV7TZM0ETHPJN">stimuleringsprogramma-behoud-vakkrachten-bouw-en-infra</a>
Bouwend Nederland.nl	<a href="https://www.bouwendnederland.nl">Waar kan ik studeren binnen Brainport?   Brainport Eindhoven</a>
Brainport.nl	<a href="https://www.brainport.nl">Capabel - Alternatief voor ROC-opleidingen</a>
Capabel	<a href="https://www.capabel.nl">StatLine - Leven lang leren; onderwijskenmerken (cbs.nl)</a>
CBS	<a href="https://www.cbs.nl">CEDEFEB uitleg per land (europa.eu)</a>
CEDEFEB	<a href="https://www.europa.eu">https://www.cinop.nl/wp-content/uploads/2020/07/Toekomstscenarios voor het beroepsonderwijs CINOP 2020.pdf</a>
CINOP, 2020	<a href="https://www.cinop.nl">De prijs van scholing – De Groene Amsterdammer</a>
De Groene Amsterdammer	<a href="https://www.degroeneamsterdammer.nl">Innovatiesucces in het mbo (practoraten.nl)</a>
De leijgraaf	<a href="https://www.practoraten.nl">Voor bedrijven   Deltion College</a>
Deltion, website	<a href="https://www.deltioncollege.nl">Flexibilisering beroepsonderwijs voor volwassenen   Subsidie   Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (dus-i.nl)</a>
Dus-i	

ECBO	<a href="https://ecbo.nl">Onderzoek (ecbo.nl)</a>
ECBO, 2019	<a href="#">Bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen - ECBO</a>
ED.nl	<a href="#">Stodt slaat in Best brug tussen hightech regio's   Best   ed.nl</a>
EURYDICE	<a href="#">U2007/3110/SAM (asemlllhub.org)</a>
Expertcollege	<a href="#">ExpertCollege en ROC MN starten veelbelovende samenwerking</a>
FD	<a href="#">Inspectie waarschuwt voor mismatch onderwijs en arbeidsmarkt (fd.nl)</a>
Jaarverslag	<a href="#">/www.bosmtigroep.nl</a>
Katapult en PTvT	<a href="#">Toelichting op de vier typen - Organisatievormen Leven Lang Ontwikkelen (maglr.com)</a>
Kennismakingsgesprekken LLO, 2021	<a href="#">Intern document btg TGO</a>
Kennispact mbo Brabant	<a href="#">Leven Lang Leren   Kennispact mbo Brabant</a>
Kennispunt mbo leven lang ontwikkelen	<a href="#">Gemengde groepen van bekostigd en onbekostigd onderwijs? Dat mag! - Leven Lang Ontwikkelen</a>
Kennispunt mbo leven lang ontwikkelen	<a href="#">Goede voorbeelden - Leven Lang Ontwikkelen</a>
Kennispunt mbo leven lang ontwikkelen	<a href="#">Regionale samenwerking en afstemming maakt passende scholing mogelijk</a>
Kennispunt mbo onderwijs en examinering, 2018	<a href="#">FAQ-mbo-certificaten-mei-2018-002.pdf (onderwijsenexaminering.nl)</a>
Kennispunt mbo, 2019	<a href="#">Inhoudsopgave - Bloemlezing Kennispunt mbo Leven Lang Ontwikkelen (maglr.com)</a>
MBO Raad	<a href="#">Leven lang ontwikkelen trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt</a>
Menskracht 7, Website	<a href="#">Homepage - Menskracht 7</a>
Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021	<a href="#">Staatscourant 2021, 15327   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021	<a href="#">Samenwerking voor een flexibel mbo-aanbod voor volwassenen: Krachtenbundeling van publieke en private mbo-instellingen   Brochure   Rijksoverheid.nl</a>
MKB Idee!	<a href="#">MKBdee-Opllossingenboek-voor-leren-en-ontwikkelen.pdf (mkbideenetwerk.nl)</a>
MKB!Dee	<a href="#">Open Source kennisplatform voor de bouw - MKB!dee (mkbideenetwerk.nl)</a>
Nationalezorgklas.nl, 2021	<a href="#">Nationale Zorgklas - Iedereen zorgt. Voor elkaar.</a>
NCOI	<a href="#">Voordeliger studeren   NCOI Opleidingen en Trainingen</a>

NRTO	<a href="https://www.nrto.nl/wp-content/uploads/NRTO-Volop-kansen-in-de-zorg.pdf">https://www.nrto.nl/wp-content/uploads/NRTO-Volop-kansen-in-de-zorg.pdf</a>
NRTO	<a href="#">PowerPoint-presentatie (nrto.nl)</a>
OBD-opleidingen.nl	<a href="#">OBD-Opleidingen verzorgt de BBL opleidingen voor de bedrijfstak Meubel- en Interieurbouw</a>
OCW, referentieraming 2021	<a href="#">Prognose aantal studenten mbo   Kengetallen   Onderwijs in cijfers</a>
OECD	<a href="#">Adult learning - OECD</a>
Onderwijs en examinering	<a href="#">Handreiking-derde-leerweg-2020.pdf (onderwijsenexaminering.nl)</a>
Onderwijs en examinering, 2020	<a href="#">Handreiking-verkortingsopleidingen-mbo-2020.pdf (onderwijsenexaminering.nl)</a>
Onderwijsinspectie	<a href="#">COVID-19-monitor: Middelbaar beroepsonderwijs bij niet-bekostigde instellingen (onderwijsinspectie.nl)</a>
Onderwijsinspectie	<a href="#">Onderzoekskader 2017</a>
Onderwijsinspectie	<a href="#">Opleidingen van onvoldoende kwaliteit niet-bekostigde instellingen</a>
Onderwijsinspectie	<a href="#">Opleidingen van onvoldoende kwaliteit regionale opleidingscentra</a>
Onderwijsinspectie	<a href="#">Verkorte opleidingen in het niet-bekostigd onderwijs   Themaport</a>
Onderwijsinspectie, 2018	<a href="#">Verkorte opleidingen in het niet-bekostigd onderwijs   Themaport   Inspectie van het onderwijs (onderwijsinspectie.nl)</a>
Open Universiteit, 2021	<a href="https://www.ou.nl/-/conferentie-motivatatie-bij-online-leren">https://www.ou.nl/-/conferentie-motivatatie-bij-online-leren</a>
PWC Network	<a href="#">bijlage-3-rapport-toereikendheid-doelmatigheid-en-kostentoe rekening-in-het-mbo-hbo-en-wo-o (1).pdf</a>
Radar	<a href="#">Veel klachten over NCOI: '20.000 euro kwijt, maar geen diploma' - Radar - het consumentenprogramma van AVROTROS</a>
Reserachned, 2020	<a href="#">Microsoft Word - Rapport 2Bmbo Mbo-certificaten 2020.docx (nro.nl)</a>
Rijksoverheid	<a href="#">Brochure Ruimte in regels mbo LLO</a>
Rijksoverheid	<a href="#">Samenwerking voor een flexibel mbo-aanbod voor volwassenen Brochure</a>
Rijksoverheid	<a href="#">Staat van het onderwijs 2020</a>
Rijksoverheid	<a href="#">Staatscourant 2020, 46170   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>



Rijksoverheid	<a href="#">Staatscourant 2021, 18237   Overheid.nl &gt; Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl)</a>
Rijksoverheid	<a href="#">STAP-budget   Leven Lang Ontwikkelen   Rijksoverheid.nl</a>
Rijksoverheid	<a href="#">Wet educatie en beroepsonderwijs</a>
Rijksoverheid	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Aanvraagprocedure diploma-erkenning derde leerweg voor bekostigde en niet-bekostigde instellingen - BWBR0035729 (overheid.nl)</a>
Rijksoverheid	<a href="#">wetten.nl - Regeling - Uitvoeringsbesluit WEB - BWBR0010646 (overheid.nl)</a>
Rijksoverheid, 2019	<a href="#">Kamerbrief over onderzoeken bekostiging mbo, hoger onderwijs en onderzoek   Kamerstuk   Rijksoverheid.nl</a>
Rijksoverheid, 2020	<a href="#">Brochure Ruimte in regels mbo LLO</a>
ROC.nl	<a href="https://www.roc.nl/default.php/communicatie/voorwaarden/?fr=nieuws&amp;nieuwsitem=104428">https://www.roc.nl/default.php/communicatie/voorwaarden/?fr=nieuws&amp;nieuwsitem=104428</a>
SBB	<a href="#">Leven lang ontwikkelen   SBB (s-bb.nl)</a>
Sbb, 2020	<a href="#">De kracht van praktijkleren in het mbo by boo!brandbuilders - Issuu</a>
SBB, 2020	<a href="#">De kracht van praktijkleren in het mbo by boo!brandbuilders - Issuu</a>
SBB, 2021	<a href="#">inspiratiekaart mei 2021 .pdf (s-bb.nl)</a>
STODT, website	<a href="#">De technische bedrijfsopleider van Nederland   STODT</a>
Strategy&, 2021	<a href="#">bijlage-3-rapport-toereikendheid-doelmatigheid-en-kostentoerekening-in-het-mbo-hbo-en-wo-o.pdf (mboraad.nl)</a>
SZW	<a href="#">SLIM: subsidieregeling leren en ontwikkelen in het mkb   Subsidie en regeling   Uitvoering van Beleid (uitvoeringvanbeleidszw.nl)</a>
SZW, 2021	<a href="#">Evaluatie SLIM-regeling: eerste twee rapporten beschikbaar   Nieuwsbericht   Uitvoering van Beleid (uitvoeringvanbeleidszw.nl)</a>
Trouw	<a href="#">Soms blijkt een diploma van leerfabriek NCOI bitter weinig waard   Trouw</a>
Twente fonds voor vakmanschap	<a href="#">Twents Fonds voor Vakmanschap</a>
Universiteit Maastricht	<a href="#">De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024 (roa.nl)</a>
Vertrouwelijk verkregen stuk!	
<a href="#">Wij-leren</a>	<a href="#">Is er verschil in kosten tussen mbo-instellingen? (wij-leren.nl)</a>
WVG Oost	<a href="https://zorgselect.nl/actueel/taakbrigades-zorg-succesvol-van-start-1327">https://zorgselect.nl/actueel/taakbrigades-zorg-succesvol-van-start-1327</a>

## Onze contactgegevens

### KplusV

#### Vestiging Arnhem

Postbus 60055  
6800 JB Arnhem  
Westervoortsedijk 73  
6827 AV Arnhem  
T +31 (0)26 355 13 55

#### Vestiging Amsterdam

Postbus 74744  
1070 BS Amsterdam  
Science Park 402  
1098 XH Amsterdam  
T +31 (0)20 669 90 66

#### Vestiging Rotterdam

Stationsplein 45  
(Groot Handelsgebouw)  
3013 AK Rotterdam  
4de verdieping  
Ruimte A4.004  
T +31 (0)10 254 00 17

E [info@kplusv.nl](mailto:info@kplusv.nl)

I [www.kplusv.nl](http://www.kplusv.nl)

### Thema's



## Over KplusV

### Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

### Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

### Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

### En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

