

AP-LLO-NN

mbo-hbo-wo Actie Agenda LLO Noord Nederland 1.0



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Afspraken voor een gezamenlijke Noordelijke LLO samenwerkingsagenda	4
3. Uitgangspunten en principes van de <i>gezamenlijke</i> LLO-Agenda	6
4. Bouwsteen-1: Faciliteren van de vraagarticulatie.....	8
5. Bouwsteen-2: Aanjagen van ontwikkeling en inzet LLO-oplossingen	10
6. Bouwsteen-3: Professionalisering van LLO-uitvoeringsorganisaties.....	12
7. Bouwsteen-4 Stimuleren van de leercultuur	13
8. Algemeen AP-LLO-NN.....	15

1. Inleiding

In de tweede helft van 2022 hebben de bestuurders van de Noordelijke (beroeps- en hoger) onderwijs instellingen (mbo-hbo-wo) samen de volgende ambitie geformuleerd:

Als gezamenlijke onderwijsinstellingen mbo, hbo en wo in Noord-Nederland streven we naar een strategische en daarmee niet vrijblijvende inspanningsverplichting van ons als beroeps- en wetenschappelijk onderwijs om burgers en ondernemers gedurende het hele (werkzame) leven blijvend en continu toegang te geven tot excellente onderwijs- en leer- en ontwikkelmogelijkheden. We willen als Noord-Nederlandse instellingen als collectief vanuit meerdere disciplines werken aan een onderscheidende kennispositie en een wendbare en toekomstgerichte arbeidsmarkt voor de Noordelijke regio.

Om deze ambitie te concretiseren is besloten om allereerst te focussen op het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO), en invulling te geven aan de beoogde investeringen op dit thema. De eerste stap in deze samenwerking is genomen door het opstellen van een mbo-hbo-wo Actie Agenda LLO. Deze agenda is tot stand gekomen door de inbreng van de kennisinstellingen in de brede werkgroep Liaison Officers die de verbinding maakten tussen de eigen instelling en de regionale samenwerkingsambitie.

In het eerste deel worden het proces, de planning en de uitgangspunten geschetst. Daarna worden per bouwsteen, zoals gedefinieerd in de Nationale LLO Katalysator, de aanleiding en de te nemen acties op dit onderwerp beschreven. Het laatste hoofdstuk beschrijft een aantal acties die niet specifiek aan een bouwsteen te koppelen zijn maar wel van belang voor de doelstellingen van de Agenda.

Zoals afgesproken zal de operationalisering van de in dit document beschreven Agenda(actie)punten plaatsvinden door het opstellen van een Uitwerkingsplan. Het gehele proces noemen we het "Actie Plan-LLO-Noord Nederland" (AP-LLO-NN).

2. Afspraken voor een gezamenlijke Noordelijke LLO samenwerkingsagenda

In het Noordelijk bestuurlijk mbo-hbo overleg van 28 oktober 2022 is, in samenspraak met het wo ic. de RuG, afgesproken om een gezamenlijke Agenda voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in Noord-Nederland op te stellen en daarmee concrete invulling te geven aan de Agenda voor dit thema. Hiermee zullen de Noordelijke kennisinstellingen een actieve rol gaan spelen in het verder ontwikkelen van burgers en daarnaast om bedrijven te ondersteunen bij het organiseren van een stimulerende leercultuur en onderzoek doen dat relevant is voor de regio. Daarmee dragen de kennisinstellingen gezamenlijk bij aan de regiotransitie in de komende jaren.

Totstandkoming

Deze mbo-hbo-wo Actie Agenda LLO is tot stand gekomen met de inzet van alle mbo-hbo-wo instellingen in Noord Nederland. Vier kernadviseurs uit de instellingen hebben met vertegenwoordigers van de instellingen -de brede werkgroep van 'Liaison officers'- in het eerste kwartaal van 2023 deze Agenda gezamenlijk opgesteld waarbij er rekening is gehouden met wat er al aan initiatieven lopen, welke onderwerpen men graag gezamenlijk wil oppakken en wat per instelling opgepakt wordt. Deze Agenda gaat dus over de onderwerpen waar een gezamenlijke acties voor worden opgezet.

Een van de randvoorwaarden voor de toekomstige ontwikkeling van de voorliggende agenda is dat het 'halen en brengen' in evenwicht moet zijn en dat alle instellingen actief betrokken zijn, maar wel efficiënt georganiseerd.

Van Agenda naar Uitwerking

De LLO-Agenda geeft dus de concrete LLO-onderwerpen weer die de kennisinstellingen *gezamenlijk* op willen pakken. Nadere invulling volgt middels het opstellen van een uitwerkingsplan met daarin de concrete uitwerking, prioriteiten, organisatie, proces en planning. Daarmee wordt onderbouwd dat de Agenda niet vrijblijvend is en gaan de organisaties op dit belangrijke onderwerp nauw samenwerken. De gezamenlijke LLO-Agenda inclusief het uitwerkingsplan is het 'Actie Plan LLO Noord Nederland' (AP-LLO-NN), waarmee wordt benadrukt dat de doelstelling vooral is om te gaan 'doen'.

Verbinding met andere programma's en propositie LLO-Katalysator

Op korte termijn wordt de samenwerking concreet gemaakt door het opstellen en indienen van één of meerdere proposities voor het Nationaal Groeifonds 'de Nationale LLO-Katalysator'. Tevens houdt het Uitwerkingsplan ook rekening met andere LLO-programma's die al lopen en waar Noordelijke instellingen reeds bij betrokken zijn. Voorbeelden zijn: JTF, Energietransitie, Zorg- en Digitaliseringsprogramma's en PPS-opschaling (ook een NGF programma). Ook in budgettaire zin willen de deelnemers hier slim mee omgaan. Experts uit de verschillende kennisinstellingen zijn betrokken bij de invulling van het uitwerkingsplan.

Bestuurlijk commitment

De keuze om deze LLO-Agenda als collectief te ontwikkelen vraagt om duidelijke bestuurlijke uitspraken inclusief borging en geeft daarmee antwoord op de vraag waar de individuele instellingen bereid zijn iets van autonomie in te leveren voor het gezamenlijke doel en waar juist niet. Ook zijn afspraken nodig over hoe samen te werken in de wetenschap dat de diverse instellingen verschillende (ontwikkel)snelheden kennen en moet de vraag beantwoord worden hoe om te gaan met programma's die de ambities ook budgettair kunnen laden (JTF, Regiodeals, PPS-opschaling), Deze richtinggevende uitspraken zijn cruciaal voor het vervolgproces en kunnen daarmee ook niet vrijblijvend zijn.

Door de keuzes van een integrale regionale aanpak kiezen de bestuurders van de Noordelijke Kennisinstellingen voor een:

1. Helder regionaal Kader in NNL: Door deze mbo-hbo-wo actie agenda (AP-LLO-NN) als paraplu cq. kader boven sub-regionale agenda's te positioneren en als zodanig door alle partners te communiceren. Dit vraagt ook afstemming over verschillen, versterking en verbinding in sub-regionale aanpakken en financieringen, zoals NPG, JTF, etc. maar bijvoorbeeld ook de regiodeals. Dit mag niet leiden tot onwenselijke afwijkingen in Noord Nederland.
2. Eenduidigheid naar landelijke agenda's en subsidieprogramma's: Transparant zijn in het eenduidig samen optreden en opereren in trajecten, agenda's en fondsen op landelijk niveau over lopende en op te starten subsidieprocessen, niet beperkt tot die in het kader van LLO.
3. Helderheid naar bedrijfsleven en werkgevers: Als collectief in Noordelijk verband met de Noordelijke bedrijfsvertegenwoordiging te spreken, middels een duidelijk en bindend samenwerkingsmodel dat ruimte heeft voor collectiviteit en individualiteit.

Besluitvorming

Naar aanleiding van het 'Voorstel mbo-hbo-wo Actie Agenda LLO':

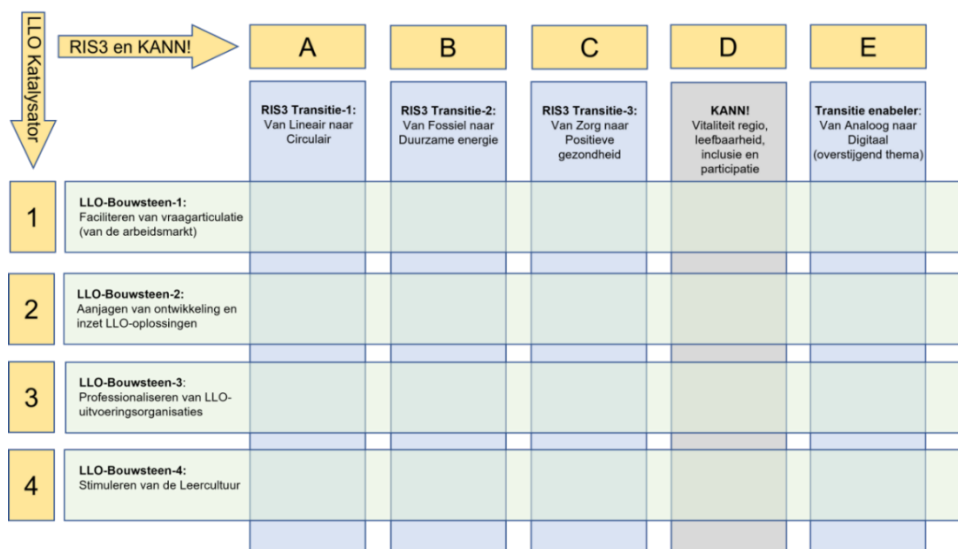
- Heeft het Noordelijk Bestuurlijk mbo-hbo overleg ingestemd met het 'Voorstel MBO-HBO-WO Actie Agenda LLO', zoals dat was ingebracht in de vergadering dd. 21-04-2023, en daarmee tevens met de volgende stap naar het operationaliseren daarvan in een Uitwerkingsplan.
- Hebben de bestuurders de keuzes van een integrale regionale aanpak bevestigd zoals hierboven beschreven.
- Borgen de bestuurders betrokkenheid bij en deelname aan de werkgroep van 'Liaison officers' en toekomstige 'uitwerkingsgroepen' (inbreng specifieke LLO-expertise) om de LLO-Agenda concreet in te vullen. Hiermee is dan het 'halen en brengen' in balans.
- Gaan de instellingen zorgdragen voor de interne ondersteuning van haar Liaison Officers in de doorvertaling van deze agenda en het op te stellen uitwerkingsplan naar de betrokken uitvoerende (onderwijs)afdelingen in de eigen organisatie.

In haar vergadering van 21 april 2023 hebben de onderstaande bestuurders van het Noordelijk Bestuurlijk mbo-hbo overleg, inclusief de RuG, het opgestelde voorstel van een gezamenlijke mbo-hbo-wo Actie Agenda LLO unaniem overgenomen inclusief de instemming met de besluiten zoals hierboven genoemd.

Dhr. P.S. de Rook	Noorderpoort, lid CvB, voorzitter Noordelijk bestuurlijk mbo-hbo overleg
Dhr. E. van Hoorn	GSG-ROC Menso Alting, voorzitter CvB
Dhr. A. Jaarsma	Aeres, instellingsdirecteur vmbo-hbo
Mevr. A. Luijten-Lub	Van Hall Larenstein, lid CvB
Dhr. W. Moes	Alfa-college, voorzitter CvB
Dhr. A. Nimis	Drenthe College, voorzitter CvB
Mevr. E. Schaper	NHL-Stenden, voorzitter CvB
Dhr. C.G.C.G. Segers	Firda, lid CvB
Mevr. G. Tamminga	OGN/Terra, voorzitter CvB
Dhr. J. de Vries	Rijksuniversiteit Groningen, voorzitter CvB
Dhr. D. J. Pouwels	Hanzehogeschool, voorzitter CvB en voorzitter stuurgroep LLO-NN
Dhr. W. van de Pol	Noorderpoort, voorzitter CvB en lid stuurgroep LLO-NN
Dhr. M.T. Otto	NHL-Stenden, lid CvB en lid stuurgroep LLO-NN

3. Uitgangspunten en principes van de *gezamenlijke* LLO-Agenda

- De urgentie voor Leven Lang ontwikkelen is hoog (zie: het regeringsbeleid; investeringen die men publiek- en privaat doet; krapte op de arbeidsmarkt; landelijke en Europese transities).
- Het beroeps- en wetenschappelijk onderwijs heeft een belangrijke rol binnen de ontwikkeling van LLO
- De noodzaak om als Noord-Nederlands onderwijs hierin samen te werken is groot. Zie de ambities van de Kennisagenda Noord-Nederland (KANN!).
- De kennisinstellingen in Noord Nederland hebben daarom afgesproken om actief samen te werken bij activiteiten die betrekking hebben op Leven Lang Ontwikkelen (LLO).
- Er past geen concurrerende houding maar juist te wil om samen antwoorden te vinden op de vragen van bedrijven en organisaties op het gebied van opleiden en het doen van (toegepast) onderzoek. Hierbij zijn de uitdagingen en wensen van deze bedrijven en organisaties in de regio voor ons leidend.
- In deze agenda werken we dit nader uit aan de hand van de thema's 'vraagarticulatie', 'LLO-oplossingen', 'professionalisering' en 'leercultuur'. Overeenkomstig de bouwstenen van de LLO-Katalysator.
- De Agenda richt zich op wat we *gezamenlijk* willen oppakken, waarbij we rekening houden met het gegeven dat instellingen intern ook hun eigen LLO-activiteiten hebben. Daarnaast zal het vertrekpunt rondom LLO per instelling verschillend kan zijn, bijvoorbeeld in vorm en aanbod van cursorisch onderwijs en bedrijfsopleidingen.
- Onze gezamenlijke Agenda moet nadrukkelijk tot actie aanzetten en is hiermee dus een 'Doe-Agenda';
- Uitgangspunt is dat we met onze agenda invulling geven aan de opgaven zoals in RIS3 en KANN! staan beschreven. Voor de concrete acties gebruiken we vervolgens de definities van de vier bouwstenen van de LLO Katalysator ('vraagarticulatie', 'LLO-oplossingen', 'professionalisering' en 'leercultuur'). Deze acties zijn altijd te koppelen aan een of meer kruispunten van opgave (kolom) en oplossing (rij) zoals in onderstaand schema is weergegeven. Daarnaast hebben we als instellingen ook een brede basisfunctie ten aanzien van de regionale opgaven binnen *alle* sectoren waarin vooral ook het mkb in Noord-Nederland actief is (zie pijler 'D' in het schema).
- De bestuurders van de Stuurgroep van de onderwijsinstellingen hebben dit kader in onderling overleg vastgesteld. Hieronder het kader als afbeelding:



- Deze LLO-Agenda zien we als een groeidocument. De Agenda zal zich in de komende jaren dan ook kunnen ontwikkelen op basis van de dynamiek van de omgeving, de opgedane ervaringen en het ontstaan van nieuwe leer- en onderzoeksvragen.
- Het vertrekpunt is dat we geen nieuwe ontwikkelingen starten als we met activiteiten op het gebied van LLO kunnen aansluiten bij bestaande programma's of overlegstructuren.
- Samenwerking is niet vrijblijvend. Het betekent dat bij alle beslissingen die we met betrekking tot deze LLO-Agenda op elk niveau nemen het belang van de samenwerking - en daarmee het regiobelang - boven dat van de eigen instelling plaatsen.

Definitie

Binnen de instellingen bestaan nog verschillende definities ten aanzien van LLO. Voor deze LLO-Agenda hanteren we de definitie: *'Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en in de toekomst'* (Kuijpers en Draaisma, 2020). *Ontwikkelen van kwaliteiten is het ontwikkelen van skills¹, het vermogen (abilities) van mensen om (werk)taken uit te voeren en problemen op te lossen. En dit leren we formeel, non-formeel en informeel. Leren is traditioneel vooral gericht op het formele en non-formele leren, een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is ook informeel.*

Onze *gezamenlijke* LLO-Agenda legt in eerste instantie de focus op de 'post-initiële leerfase', de fase na uitstroom van mbo-, hbo- en wo-studenten richting arbeidsmarkt. Het is echter goed om te beseffen dat de grens tussen initieel en post-initieel onderwijs vervaagt: in het initiële onderwijs zien we bijvoorbeeld al learning communities voor LLO ontstaan.

Samenwerking binnen de LLO-Agenda in processen

Bij de samenwerking binnen de Agenda onderscheiden we drie soorten processen:

- Agenda als geheel: het proces van de instellingbestuurders, stuurgroep, kerngroep en de brede werkgroep van 'verbindingsofficieren' per instelling;
- Agenda-onderdelen, het proces van samenwerking van de instellingen bij de uitwerking van de gezamenlijk uit te voeren Agendapunten;
- Processen bij bestaande overlegstructuren en programma's waarin LLO ook een thema is.

Daarnaast hebben alle samenwerkingspartners in de eigen instelling ook de eigen processen rondom LLO. Denk aan agendering bij, en commitment van, alle medewerkers.

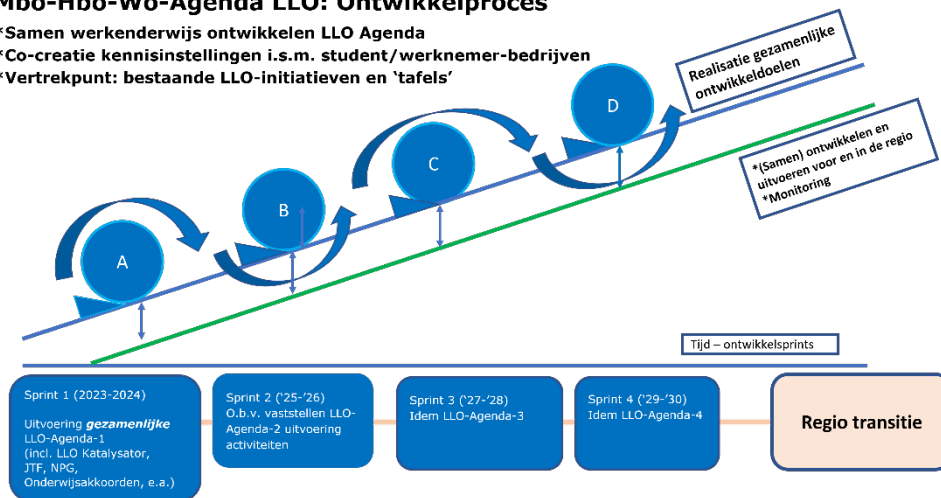
Hieronder is het proces van deze agenda op Agendaniveau schematisch weergegeven. De lengte van de perioden van de 'ontwikkelsprints' met daarin de activiteiten van de LLO-bouwstenen, zijn nader te bepalen. Ze zijn hier als voorbeeld opgenomen. Hiermee benadrukken we dat de Agenda dynamisch is.

Mbo-Hbo-Wo-Agenda LLO: Ontwikkelproces

*Samen werkenderwijs ontwikkelen LLO Agenda

*Co-creatie kennisinstellingen i.s.m. student/werknemer-bedrijven

*Vertrekpunt: bestaande LLO-initiatieven en 'tafels'



Hierna lichten we de *gezamenlijke* LLO-Agenda toe aan de hand van de vier LLO-bouwstenen uit ons gezamenlijk kader. Het laatste hoofdstuk bevat een aantal algemene acties die niet aan een specifieke bouwsteen te koppelen zijn.

De beschreven *Agendapunten* operationaliseren we in een *Uitwerkingsplan* waarbij we grof het volgende stramien hanteren: 'doel – actie – resultaat'. In de bijlage wordt het uitgangspunt voor dit plan in tabelvorm weergegeven met daarin de samenvatting van de in deze Agenda genoemde acties.

¹ Skills. Als we het hebben over de toekomst van Nederland, en we hebben het over wat nodig is voor de huidige en toekomstige beroepsbevolking, hebben we het over skills. Voor het begrip skills hanteren we de Europese definitie van ESCO (2020): "Skill means the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems. They can be described as cognitive (involving the use of logical, intuitive, and creative thinking) or practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments)."

4. Bouwsteen-1: Faciliteren van de vraagarticulatie

Als kennisinstellingen werken we in verschillende samenstelling al met elkaar aan regionale vragen op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Er is echter nog veel meer mogelijk wanneer we gezamenlijk aanbod gaan creëren op basis van vragen uit bijvoorbeeld mkb-ondernemingen in de regio. Tegelijk zien we voor ons als kennisinstellingen een belangrijke rol weggelegd om de regionale transitie mede vorm te geven. In onze regio zijn dat bijvoorbeeld energie, grondstoffen, zorg, klimaat en digitalisering. Samenwerking tussen kennisinstellingen is voorwaardelijk om de regio transitie te kunnen ondersteunen en versnellen. Dit doen we door de leer- en onderzoeksvragen van medewerkers, bedrijven en instellingen adequaat te beantwoorden. De vraagstukken die ontstaan bij het uitwerken van de RIS3 en KANN! ambities zijn veelomvattend, complex en vaak gelaagd, met andere woorden: ze kennen een combinatie van mbo-hbo-wo gerelateerde vraagstukken. Dit betekent voor ons dat samenwerking tussen alle medewerkers die met het werkveld in contact zijn, zoals bijvoorbeeld accountmanagers, essentieel is om al deze vragen te herkennen en ze vervolgens te vertalen naar acties of aanbodontwikkeling door de kennisinstellingen. We werken nu nog te vaak alleen vanuit onze eigen instellingsfocus maar het principe moet zijn dat iedereen met een leer-, kennis- of onderzoeksvraag ons als gezamenlijk samenwerkende instellingen weet te vinden en haar vragen beantwoord krijgt.

Agendapunt 'Vraagarticulatie'

Omdat vraagarticulatie vooral mensenwerk is, willen we een proces in gang zetten waarbij de medewerkers als ambassadeur vragen en vraagstukken ophalen op basis van het brede perspectief van samenwerking, de gezamenlijke expertise en capaciteit om hiermee aan de slag te gaan. Hierin past geen denken vanuit een concurrentie-perspectief maar het gezamenlijk werken aan hetzelfde doel: het ontwikkelen van de regio.

Dit betekent dat we uitdragen dat alle medewerkers ambassadeurs zijn van de eigen organisatie maar juist ook van het collectief van kennisinstellingen. En daarnaast dat ze handelen vanuit het perspectief van de regionale behoeften. We ontwikkelen hiervoor een meerjarenprogramma gericht op:

- Het proactief *ontwikkelen van kennis, vaardigheden en expertise* op basis van signalen uit het werkveld en bedrijvensclusters waaraan we deelnemen. Waar nodig zal dit inzichtelijk gemaakt via instrumenten gericht op vraagherkenning.
- Het kennen van het *eigen* instellingsaanbod en weten waar we sterk in zijn. Tevens weten hoe men aan informatie komt en eventueel gewenste expertise kan vinden bij de collega-kennisinstellingen.
- Het wegnemen van belemmering in samenwerking tussen ons als afzonderlijke kennisinstellingen, maar ook tussen de interne (sectorale) afdelingen binnen de eigen organisatie. Daarbij spreken we af dat we vragen ook *doorverwijzen*, hetzij binnen de eigen instelling hetzij naar een andere instelling uit het samenwerkingsverband.
- De *grondhouding* dat we als samenwerkende kennisinstellingen altijd een antwoord kunnen geven op concrete LLO leer- en onderzoeksvragen.
- Het verder versterken van de rol van samenwerkende practoraten, lectoraten en leerstoelen hetgeen een meerwaarde in aanbod is maar ook nadrukkelijk het doel heeft om samen te leren en ontwikkelen.

We concentreren onze actiepunten op het gebied vraagarticulatie eerst op de volgende thema's:

- We ontwikkelen een **samenwerkingsvisie en -concept** rondom **vraagarticulatie**. Deze is erop gericht om: eenzelfde werkwijze te hanteren; een eenduidig aanbod te ontwikkelen en te communiceren op basis van vragen uit de regio. Daarmee zijn we voor organisaties en bedrijven herkenbaar en weet deze wat de samenwerkende kennisinstellingen voor hen kunnen betekenen;
- Een succesvolle verandering van het leveren van diensten van aanbodgericht naar vraaggericht vergt een andere houding in het contact met opdrachtgevers. Daarvoor is het nodig dat de *grondhouding* van onze **medewerkers** hiermee in lijn is en dat we deze gaan professionaliseren door hierop te **trainen** om vraaggericht te kunnen handelen. Om snel resultaten te krijgen willen we hiervoor eerst de medewerkers die in hun huidige functie al contacten hebben met het werkveld aan de slag laten gaan. Binnen het mbo zijn hiervoor al goede voorbeelden zoals bijvoorbeeld de samenwerking binnen het "Noorden Leert Door";

- Om sneller, beter en eenduidig vragen te ontwikkelen moeten we gebruikmaken van bestaande en eventueel nog te ontwikkelen **instrumenten**. Denk hierbij aan gehanteerde vragenlijsten, gestructureerde gespreksmethoden, gericht op (toekomstige) **vraagverkenning en vraagarticulatie**. Een voorbeeld is de 'Matching en Carrière Tool';
- De kracht van een samenwerking versterkt wanneer de medewerkers van alle organisaties elkaar, de specialismen en het aanbod van elkaars instellingen kennen. Daarom **ontwikkelen** we een **model** om onze afzonderlijke onderzoek expertise en onderwijs- en scholingsaanbod voor elkaar te ontsluiten. Dit bevat ook een model voor samenwerken aan vraagstukken en follow-ups die hierbij horen. Dit heeft als resultaat dat bedrijven en organisaties snel en adequaat een passend antwoord op gestelde vragen krijgen;
- Het **stroomlijnen** van het **doorverwijzen** naar elkaar en onze onderlinge (digitale) **informatievoorziening** is elementair om als samenwerkende partijen zo efficiënt mogelijk vragen van de markt te beantwoorden. We ontwikkelen hiervoor de benodigde procedures en ondersteunende systemen op basis van behoefte binnen de instellingen.

Uitgangspunt: aansluiten op dat wat er al is en wat ontwikkeld wordt en tevens gebruikmaken van de eerstelijns organisaties.

5. Bouwsteen-2: Aanjagen van ontwikkeling en inzet LLO-oplossingen

Het belangrijkste doel van het aanjagen van de ontwikkeling van LLO-oplossingen is het tegemoetkomen aan regionale arbeidsmarkt vraagstukken. Dit resulteert in een vraaggericht LLO-aanbod voor gebruik bij post-initiële scholing van de beroepsbevolking inclusief het opleiden van werkzoekenden om daarmee de kans op arbeidsmarktdeelname te verhogen.

In Noord-Nederland werken we als kennisinstellingen al regelmatig samen aan LLO-oplossingen door gezamenlijk kennisaanbod te ontwikkelen. Een goed voorbeeld is de eerder genoemde horizontale samenwerking van de noordelijke mbo's binnen 'Het Noorden Leert Door'. Een voorbeeld van verticale samenwerking zijn de leergangen Circulaire Economie en Computer Vision tussen mbo Drenthe College en NHL Stenden. Met de doorontwikkeling van de Universiteit van het Noorden zal de verticale samenwerking nog sterker gaan toenemen.

Er bestaat echter nog geen gezamenlijke mbo-hbo-wo *structuur* waar de krachtige LLO-oplossingen in passen. Dit zou echter de ontwikkelsnelheid en impact van LLO-oplossingen in de regio sterk vergroten. Daarom willen we bouwen aan zo'n *gezamenlijke structuur voor LLO*, overstijgend aan de lokale instellingsinitiatieven. Hiermee borgen we *structurele oplossingen* voor vraagstukken waar alle organisaties mee te maken hebben. Binnen onze LLO-Agenda ligt daarmee de *gezamenlijke focus* op het – metaforisch gesproken - 'aanleggen van de boomgaard en niet op het plukken van appels'. We werken samen aan het perspectief van meer wendbaarheid van bedrijven, instellingen en de arbeidsmarkt. Het is goed ons hierbij nogmaals te realiseren dat de kennisinstellingen verschillende startposities hebben en diverse organisatiemodellen kennen waarop de oplossingen uit de samenwerkingsactiviteiten moeten aansluiten.

Agendapunt 'LLO-oplossingen'

Een aantal van onderstaande Agendapunten lopen al binnen en tussen de kennisinstellingen of via de lijn van landelijke programma's, zoals bijvoorbeeld flexibilisering van het beroepsonderwijs. Hier gaat het om aanvullende en nieuwe Agendapunten en/of het samen ontwikkelen van LLO-oplossingen, van elkaar te leren en goede praktijken op te schalen naar het niveau van onze gezamenlijke LLO-Agenda.

- Ontwikkelen van een **gezamenlijk beeld** van LLO en daarbij passende onderwijsmethoden en structuren maar ook nieuwe mogelijkheden tot het scholen op persoonlijke ontwikkeling. Hierdoor is het eenvoudiger om grotere delen van de instellingen actief te betrekken bij de ontwikkeling van LLO aanbod en zal het voor alle medewerkers gemakkelijker zijn om aan bedrijven en organisaties de essentie van LLO over te brengen en hen bij het aanbod te betrekken;
- Voor het bouwen aan een succesvolle structurele samenwerking is het van belang de **gezamenlijke risico's weg te nemen** (bijvoorbeeld teruglopend aantal studenten) **en belemmeringen** door onvolkomenheden in vraagarticulatie en oplossingsrichtingen waardoor niet de juiste oplossingen worden ontwikkeld;
- Omdat de beperking van de reguliere bekostigingsmethodiek de LLO-ontwikkeling kan vertragen of tegenwerken moeten we mogelijkheden verkennen voor een **regionaal ontwikkelfonds** zoals bijvoorbeeld Brabant hanteert. Daarmee kunnen we sneller perspectiefrijke en omvangrijke vragen uit markt omzetten naar gezamenlijke oplossingen. Hierbij is te denken aan oplossingen voor niet-reguliere onderwijsbekostiging en baanveranderaars die deelnemen aan reguliere programma's;
- Organiseren van **flexibele leer-werktrajecten** in samenwerking met het werkveld. Hiervoor schalen we goede, beproefde praktijk op naar het niveau van onze samenwerking;
- Aanbod ontwikkelen voor een relatief kleine, lokale vraag kan toch rendabel zijn wanneer er in de samenwerking sprake is van de ontwikkeling van **gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten LLO** inclusief online aanbod om daarmee de potentiële doelgroep nog verder te vergoten;
- Het **aanbod transparanter maken**, door bijvoorbeeld een gezamenlijk (digitaal) portaal te ontwikkelen. Hiermee borduren we voort op bijvoorbeeld 'Noorden Leert Door', Scholingsalliantie Noord (SAN) en de Digitale Academie in samenwerking met de Matching en Carrière Tool. Zo kunnen we sneller en efficiënter de doelgroep benaderen, maar ook de medewerkers van de diverse instellingen kunnen zo makkelijker inzicht krijgen in het aanbod van de samenwerkingspartners. Daarnaast kan een digitaal systeem de (zoek)data leveren dat kan helpen voor het ontwikkelen van nieuw aanbod;

- Om de efficiëntie van een opleiding te verbeteren en de aantrekkelijkheid daarvan te verhogen is het erkennen van de kracht van **informeel leren** van belang. Hierbij is het herkennen, erkennen en valideren noodzakelijk om goed aan te sluiten bij de leervraag. We willen hiervoor onderzoeken of we tot een gezamenlijk Noordelijk concept kunnen komen. Hierbij horen ook doorlopende en flexibele leerroutes en de focus op skills en zaken als vocabulaire (Competent.nl) en de ontwikkeling naar een skills paspoort e.d.;
- Vanwege de arbeidsmarktkrapte zien we steeds vaker dat bedrijven studenten al aannemen voordat zij de opleiding hebben afgerond. Om dit te voorkomen moeten we meer **anticiperen op groenpluk**. Dit kan door gezamenlijk onderwijsconcepten te ontwikkelen die enerzijds een antwoord zijn op arbeidsmarktkrapte, en daarmee de onmisbaarheid op de werkvloer van de individuele medewerker, en tegelijk borgen dat studenten en werknemers zich kunnen kwalificeren en functiegerichte of arbeidsmarktrelevante scholing krijgen. Hiervoor gaan we gebruik maken van onderwijsconcepten zoals werkplekleren en blended learning, waardoor betaald werk en het volgen van een opleiding al eerder en langer positief kunnen worden gecombineerd zodat studenten aan de slag kunnen maar hun opleiding vroeger of later alsnog formeel kunnen afronden.

Uitgangspunt: aansluiten op bestaande programma's en regionale activiteiten die al ontwikkeld zijn.

6. Bouwsteen-3: Professionalisering van LLO-uitvoeringsorganisaties

Onze Noordelijke regio staat zoals genoemd voor een forse transitieopgave. Om LLO te integreren binnen de organisaties en daarmee in te bedden in onze samenleving is het van belang dat onderwijsinstellingen in hun rol van LLO-uitvoeringsorganisaties, succesvol het vraaggericht aanbod toegankelijk, betaalbaar, schaalbaar en kwalitatief hoogwaardig kunnen aanbieden. Het is van belang dat alle burgers, zowel ondernemers, werknemers, leidinggevendenden als werkzoekenden, hierbij betrokken kunnen zijn. Om onze rol in de volle breedte van LLO-vraagstukken te kunnen vervullen en hierop adequaat te kunnen anticiperen zullen we onze organisatie en de vaardigheden van onze medewerkers en leidinggevendenden verder moeten ontwikkelen; maar ook die van praktijkopleiders binnen bedrijven en gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten. Belangrijk hierbij is de omschakeling van aanbod- naar vraaggericht werken. Daarnaast is het van belang dat we als kennisinstellingen in de toekomst in staat zijn de jaarlijkse ritmiek van een onderwijscyclus te combineren met de dynamiek van een continu veranderende marktvraag naar scholing in de vorm van opleidingen, cursussen en trainingen. Dit vraagt flexibiliteit in aanbod en uitvoeringsmethoden van ons als kennisinstellingen. Hierbij merken we nogmaals op dat de instellingen onderling ook variaties kennen in onderwijsmodel, aanbod, verdeling initieel en post-initieel en de organisatorische inbedding daarvan. De regionale uitdaging is om op termijn flexibel en kwalitatief hoogwaardig LLO-aanbod te verzorgen op basis van elke actuele vraag op het gebied van kennis- en skills-ontwikkeling of het doen van toegepast onderzoek op het moment dat daar behoefte aan is. Het professionaliseren van de uitvoeringsorganisaties (inclusief bedrijven/organisaties als praktijkopleider) op deze punten vereist daarom passend leiderschap binnen de eigen organisatie waarin LLO een steeds belangrijker positie gaat innemen.

Agendapunt Professionalisering van LLO-uitvoeringsorganisaties

- Ontwikkelen van het **leiderschap** dat noodzakelijk is voor het bereiken van de doorzettingskracht die nodig is voor het vormgeven van LLO in elke organisatie. Deze leiderschapsstijl moet vorm krijgen in de gehele organisatie, van bestuur tot accountmanager en teamleider;
- Onderwijsinstellingen zijn LLO-uitvoeringsinstantie ten behoeve van derden, maar hebben ook **eigen LLO-vraagstukken**. Dit betreft de vraagstukken van de eigen organisatie als werkgever maar ook de vragen van de werknemers zoals onderwijs(ondersteunend) personeel, onderzoekers en management. We willen hier dan ook per instelling en gezamenlijk sterker op inzetten, inclusief het ontwikkelen van onze eigen leercultuur. We gaan onderzoeken wat we samen kunnen oppakken en zetten dit om in een **gezamenlijk programma**. Dit heeft ook als belangrijk effect: elkaar en elkaars organisaties beter te leren kennen om daarmee samen de regio beter te kunnen bedienen;
- Voor het professionaliseren van LLO-uitvoering is een belangrijke rol weggelegd voor bedrijven en organisaties als mede-opleider. Omgekeerd geldt dit voor de rol van kennisinstellingen binnen bedrijven. Om dit duurzaam op te pakken gaan we een **samenwerkingsmodel** ontwikkelen met duidelijke afspraken over ontwikkeling en uitvoering van aanbod, methode van uitvoering, toetsing en prioritering van vraagstukken. De samenwerkende kennisinstellingen, bedrijven en organisaties die een rol hebben in het opleidingsproces stellen dit model op. Dit model zal tegemoet komen aan de wens om als regio onderscheidend te kunnen zijn in ons lerend vermogen;
- De (opleidings)vragen waarvoor een LLO-oplossing nodig is zullen niet altijd binnen de traditionele publieke bekostigingsstructuur passen. Het ligt daarom voor de hand dat er **nieuwe businessmodellen** noodzakelijk zullen zijn. Dit geldt niet alleen voor de financiering maar gaat bijvoorbeeld ook over de methode van het leveren van diensten, bijvoorbeeld de keuze voor een inspanningsverplichting of resultaatverplichting, verkoopprijsbepaling op basis van kostprijs-plus of marge maximalisatie. Er vindt onderzoek plaats naar mogelijke businessmodellen, en waar mogelijk worden er experimenten gestart om onderzoekresultaten te toetsen. Succesvolle experimenten worden verder ontwikkeld om daarmee aan de LLO-doelstellingen bij te dragen;
- Omdat ook de professionalisering van de uitvoeringsorganisaties een geleidelijk proces is en we niet alles tegelijk kunnen oppakken moet er een **prioritering** plaatsvinden. Daarbij is het maken van keuzes van belang. Bijvoorbeeld een prioritering op functie: eerst accountmanagers, dan docenten etc. of per afdeling of opleidingscategorie.

Uitgangspunt: mogelijkheden voor experiment met het aanbrengen van flexibiliteit in aanbod en methodiek binnen de bestaande instellingen. Bijvoorbeeld de integrale duurzame ontwikkelmethodiek 'Whole school approach' (<https://lerenvoormorgen.org/whole-school-approach/>).

7. Bouwsteen-4 Stimuleren van de leercultuur

Het thema leercultuur heeft binnen organisaties al enige tijd de aandacht en was ook een van de pijlers in de kamerbrieven van 13 november 2020 en 23 september 2022. Daarnaast is het ook steeds vaker onderdeel van beleidsagenda's. De NGF- aanvraag "de Nationale LLO-Katalysator" adresseert leercultuur ook als een van de uitdagingen van het huidige LLO-systeem en concludeert dat de leercultuur in Nederland nog onvoldoende ontwikkeld is. Recent onderzoek in Noord Nederland heeft laten zien dat een goede leercultuur een positief effect heeft op scholingsdeelname in organisaties en leverde ook het inzicht op dat een informele leer- en ontwikkelcultuur binnen organisaties uiteindelijk ook het formeel leren in de regio kan versterken. Daarmee is het stimuleren van de leercultuur dus ook een belangrijk agendapunt voor alle onderwijsorganisaties. Daarnaast versterkt de verbinding van het informele leren en het formele leren elkaar hetgeen ook bijdraagt aan een antwoord op de diverse (regionale) uitdagingen. Een lerende regio ontstaat wanneer er binnen de lokale bedrijven en (sociale) organisaties sprake is van een ontwikkelde leercultuur. Deze ontstaat wanneer medewerkers, werkzoekenden en startende jongeren de ruimte krijgen voor ontplooiing die passend is bij de ontwikkeling van het bedrijf of organisatie maar ook wanneer zij rekening houden met de persoonlijke ontwikkelingswensen. Van belang is dat proactieve en verbetergerichte medewerkers vanuit de organisatie ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Bij henzelf ligt ook een verantwoordelijkheid om die ruimte op te pakken. Hiermee ontstaat de "driehoek van leer- en werkcultuur" waarin de ontwikkelingen van mensen, bedrijven en opleiders verbonden zijn. Hierbij is het wel van belang rekening te houden met verschillen in aanpak van de ontwikkeling van werkenden in organisaties en die van werkzoekenden.

Agendapunt Leercultuur

Om de leercultuur in de regio te versterken is het voorwaardelijk dat onderwijs- en onderzoeksinstituten, de overheid, het bedrijfsleven en de beroepsbevolking gezamenlijk optrekken om het begrip leercultuur onderdeel te laten zijn van al haar activiteiten. Er is versterking noodzakelijk van het informele leren binnen bedrijven en organisaties als ondersteuning van het formele leren. De vraag is welke rol publieke onderwijsinstellingen daarin kunnen spelen, aangezien dit het personeelsbeleid van organisaties raakt en de taak van ondersteuning van werkzoekenden door sociale partners. De samenwerking met bedrijven en (maatschappelijke) organisaties op het thema leer- en ontwikkelcultuur kan helpen om die versterking aan te brengen. Deze gezamenlijkheid is van belang, omdat bij een individuele aanpak het risico bestaat op versnippering van onderwijsmodellen, innovatieve didactische concepten en andere middelen die een leercultuur ondersteunen en participatie aan leeractiviteiten vergroot.

Hiertoe zullen we ons richten op:

- **Bedrijven, maatschappelijke organisaties en sociale partners** in beweging krijgen door hen te ondersteunen bij het investeren in de eigen leer- en ontwikkelcultuur. Het gevolg is dat dit de individuele ontwikkeling van (aankomende) werknemers zal steunen. De vragen die hieruit voortkomen voor onderzoek of onderwijsaanbod ontwikkelen de onderwijsinstellingen gezamenlijk.
- **Medewerkers** ondersteunen in hun ontwikkelen middels informeel of formeel leren hetgeen zal bijdragen aan de individuele ontwikkeling van deze medewerkers maar ook aan de ontwikkeling van de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Deze ondersteuning kan een taak voor eigen functionarissen in organisaties zijn maar ook voor medewerkers uit onderwijsorganisaties.
- **Werkzoekenden, zij-instromers en jongeren in hun transitie van school naar werk** te ondersteunen in hun ontwikkeling middels informeel en formeel leren. Dit verhoogt de kans op participatie in het arbeidsproces. In samenwerking met sociale partners kunnen de onderwijsinstellingen hier aanbod op ontwikkelen. Wanneer we daarin slagen zal het verschil tussen de beschikbare vacatures en het aantal werkzoekenden afnemen waarmee de arbeidsproductiviteit van de regio toeneemt.
- **Belemmeringen opsporen wegnemen of verminderen** in de leer- en ontwikkelcultuur omdat niet alle organisaties in staat zijn deze zelfstandig te herkennen en hier vervolgens oplossingen voor te vinden. Voorbeelden van te ontwikkelen activiteiten zijn:
 - Samenwerking van een aantal bedrijven in eenzelfde branche en/of thematische clustering van het mkb;
 - Begeleiding op de werkplek van medewerkers door coaches van bijvoorbeeld kennisinstellingen.

- **Gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe agogische en didactische concepten** waardoor ook de professionaliteit en aanpak van leercultuur verbetert;
- **Werkzoekenden** door hen de mogelijkheid te bieden zelf de regie te nemen op hun loopbaan en ook anderen te betrekken bij hun levensloop- en loopbaanontwikkeling.

Voor de ontwikkeling van het thema leercultuur stellen we op korte termijn de eerste concrete acties voor:

- Het onderzoeken hoe we een **vervolg** kunnen geven aan het regionale Konnect **Experiment Leer- en Ontwikkelcultuur** dat eindigt in augustus 2023. Voortbouwen op reeds opgedane kennis zal de efficiëntie van implementatie binnen LLO-activiteiten versnellen;
- Het **borgen** van de **resultaten en verbreden van het aantal deelnemende bedrijven** in de toekomst. Dit bereiken we door met de Konnect ervaring een gezamenlijk team samen te stellen dat zich bezig gaat houden met het verbinden van de resultaten van het (toegepaste)onderzoek en de diverse experimenten. Dit zijn de experimenten waarin we ook elementen ontwikkelen die bijdragen aan een professionele leercultuur. In enkele gevallen zijn deze al bij organisaties in de regio beschikbaar, maar het aantal toepassingen kan nog sterk toenemen. Daarnaast bepalen we welke informatie nog mist en hoe we deze data verkrijgen om daarmee activiteiten nog meer regionale impact te laten hebben;
- Om het gedachtegoed van LLO en haar effect voor organisaties eenduidig te presenteren zullen we een **methode (door)ontwikkelen** waarmee de actuele status van de **leercultuur** in een organisatie eenvoudig te meten en te presenteren is. Op basis daarvan is vervolgens eenvoudig te bepalen met welke acties of interventies de leercultuur in de betreffende organisatie te verbeteren is, zodat deze aansluit op de ambities van de organisatie op dit onderwerp. Dit geeft ook de mogelijkheid tot onderzoek van standaardisatie van aanbod en heeft het voordeel is dat hierdoor een vergelijking tussen organisaties gemakkelijker is te maken en ook een beeld van de leercultuur per branche en de regio als geheel ontstaat.

Uitgangspunt: Vergaande samenwerking tussen onderzoeksgroepen (practoraat/lectoraat/leerstolen) met representatieve vertegenwoordiging uit het werkveld.

8. Algemeen AP-LLO-NN

De in deze agenda beschreven acties voor de invulling van een mbo-hbo-wo agenda zijn zoveel mogelijk gekoppeld aan de vier bouwstenen zoals die gedefinieerd en beschreven staan in de NGF-aanvraag “de Nationale LLO-Katalysator”. Voor een succesvolle agenda zijn echter ook acties nodig die ofwel voor meerdere bouwstenen van toepassing zijn, dan wel betrekking hebben op de algemene uitvoering van de actiepunten in de en daarmee onderdeel zijn de ontwikkeling van het Actie Plan-LLO-Noord-Nederland.

Agendapunt ontwikkeling van het Actie Plan-LLO-Noord-Nederland.

Eind 2022 is besloten de activiteiten in onze Noordelijke regio ten behoeve van het onderwerp LLO met de gezamenlijke onderwijsinstellingen op te pakken. Hiertoe is een eenvoudige organisatiestructuur van stuurgroep, kerngroep, brede werkgroep en uitvoerende werkgroepen opgezet. Sinds begin 2023 is met de brede werkgroep gestart met het vormgeven van de invulling van deze Agenda, maar zijn er ook al voorbereidingen getroffen voor haar tweede opgave: het ontwikkelen van een aanvraag t.b.v. de LLO-katalysator (Q2/Q3-2023).

Voor de ontwikkeling van zowel de samenwerking tussen de participerende organisaties als de concrete eerste “LLO-aanvragen” gaan we de volgende concrete acties uitwerken:

- De genoemde “brede werkgroep” heeft niet alleen als taak het opstellen van deze agenda maar kent ook de opgave de verbinding te zijn tussen de samenwerkende instellingen en de eigen organisatie. Het succes van de samenwerking tussen de instellingen is daarom sterk afhankelijk van de kwaliteit van dit team. Om voor de succesvolle uitvoering van de agenda een goede start te maken en gaan we met de deelnemers van de brede werkgroep gezamenlijk het ontwikkelprogramma “Connecting the DOTS” volgen. Het EcoSystem Thinking Institute (ETI) verzorgt dit Konnect ontwikkelprogramma. Het doel is om te leren hoe we samen vormgeven aan de veranderingen in Noord-Nederland maar is er ook gelegenheid te werken aan de eigen persoonlijke groei. LLO en ervaringsleren in optima forma dus.
- Een breed draagvlak en voldoende kennis bij alle medewerkers van de samenwerkende onderwijsinstellingen draagt bij aan het succesvol ontwikkelen en implementeren van LLO-oplossingen en aanbod. Om dit te bereiken moet men elkaar kennen en voldoende informatie hebben. Hiervoor starten we met het organiseren van een regionale LLO-inspiratie dag met sprekers en plaats voor het delen van *good practices* van binnen en/of buiten de regio en ruime gelegenheid elkaar en elkaars organisatie te leren kennen.
- Om de kans zo groot mogelijk te maken om een significante bijdrage uit de NGF “de Nationale LLO-Katalysator” voor ons regionale samenwerkingsinitiatief te ontvangen formeren we een team van experts uit de instellingen die op het gebied van energie- en grondstoffentransitie actief zijn. Dit is namelijk het onderwerp van de eerste calls van de genoemde NGF-aanvraag. Dit team gaat de voorbereidingen treffen voor een te hanteren proces voor het indienen van deze aanvraag zodat we dit ook bij de volgende calls kunnen gebruiken. Het resultaat hiervan is dat het indienen van aanvragen in het kader van de afgesproken samenwerking steeds sneller en efficiënter zal gaan.