



ONDERZOEK WERKENDE MECHANISMEN

LLO DOOR PUBLIEKE KENNISINSTELLINGEN



Utrecht
University



Scalda Noorderpoort

ANALYSEKADER

LLO IN PUBLIEKE KENNISINSTELLINGEN: VIER CRUCIALE BOUWSTENEN



Vraagarticulatie en co-creatie

Samenwerking tussen werkgevers en publieke kennisinstelling(en) in vraagarticulatie en co-creatie van LLO oplossingen

- Proces van vraagarticulatie, coalitievorming en planmaking (project + opstart)
- Effectieve co-creatie: wederkerigheid, gedeelde visie en complementariteit
- Netwerkvorming en onderhoud



Organisatietransitie

Transitie van de publieke kennisinstelling voor het effectief kunnen aanbieden van LLO oplossingen

- Visie en positionering
- Draagvlak, cultuur en middelen
- Organisatie en middelen
- Lerende aanpak



Context

Kansen en belemmeringen in de regionale en landelijke context

- Financiering van LLO (incl. suppletie loon)
- Sectorale kaders & financiering
- Nationale wettelijke kaders aanpassen op opdracht, kwaliteit, registratie, etc.



Aansluiting op behoefte LLO'er en effectieve didactiek

Aantrekkelijke en effectieve LLO oplossingen die aansluiten op de behoefte van de doelgroep

- Maatwerk door flexibilisering en modulair aanbod
- Vervlechting leren en werken
- Didactische vormgeving die aansluit bij LLO doelgroep

VRAAGARTICULATIE EN CO-CREATIE

Subonderdeel	Definitie	Operationalisering in thema's	Kritische vragen
1 Proces van vraagarticulatie	Het gezamenlijk signaleren, doorgronden en inkaderen van de huidige en toekomstige LLO vraag	a. het <i>bouwen en bestendigen</i> van relaties b. het <i>signaleren van latente behoeftes</i> voor huidige en toekomstige ontwikkelingen en LLO vraag c. het <i>doorgronden</i> van de LLO vraag d. het <i>inkaderen</i> van de LLO vraag e. het <i>combineren</i> van individuele én organisatiebelangen	- Hoe is de vraagsturing vanuit werkgevers in het proces van co-creatie vormgegeven? - Hoe is de LLO doelgroep betrokken bij zowel inhoud als didactiek? [Tijdslijn maken wanneer en door wie de relatie is gestart en de LLO vraag is gesignaleerd, doorgrond en ingekaderd en via welk vormen]
2 Effectieve co-creatie	Een proces waarbij teams van verschillende stakeholders actief geëngageerd zijn in een wederzijds versterkende activiteit van collectieve creativiteit met ervaringsgerichte en praktische uitkomsten (continue interactie)	a. <i>wederkerigheid</i> : Partijen hebben elkaar aantoonbaar nodig en zijn complementair: ze vormen een samenhangend regionaal ecosysteem en hebben invloed (agency) b. <i>gedeelde visie en doelstellingen op het vraagstuk in de arbeidsmarkt</i> : Partijen hebben een gezamenlijke visie geconcretiseerd en doorleefd, en tonen ook aan hoe die visie individuele en organisatiebelangen verbindt c. <i>betrokkenheid bij de LLO oplossingen</i> : Partijen hebben aantoonbare betrokkenheid bij en complementaire taken in co-creatie van LLO oplossingen	- Hoe werken werkgevers, kennisinstellingen en sociale partners samen in het ontwikkelen van LLO oplossingen? - Hoe worden de verschillende individuele belangen verbonden in een collectieve visie? - Via welke methoden wordt de co-creatie vormgegeven? [Netwerkkartaal maken van betrokken partijen met voor elk een korte omschrijving van hun doel en belang]
3 Netwerkvorming, onderhoud en verduurzaming	Continue interactie bij de doorontwikkeling en bijstelling van LLO activiteiten	a. doorontwikkeling van LLO activiteiten b. bestendiging van LLO activiteiten in aangesloten organisaties	- Hoe worden LLO oplossingen continu geoptimaliseerd? (Hoe) worden LLO oplossingen verankerd in de organisatie? - Hoe worden LLO oplossingen m.b.v. het netwerk onderhouden?

ORGANISATIETRANSITIE

Subonderdeel	Definitie	Operationalisering in thema's	Kritische vragne
Visie en positionering	De visie van de kennisinstelling op LLO en de strategische positionering van LLO in het onderwijsportfolio	a. Aanwezigheid van de visie b. Inhoud van de visie (aandacht voor de '4S-en' ('society, school, student, subject')) c. Proces van totstandkoming van visie d. Mate waarin het een gezamenlijke visie betreft e. Reikwijdte van de visie	• Is er een visie op LLO? • Welke visie op LLO wordt gehanteerd? Welke elementen zijn daarin herkenbaar? • Hoe verhoudt de visie op LLO zich tot de reguliere onderwijsvisie van de kennisinstelling? • Hoe is deze LLO visie tot stand gekomen? (binnen instelling maar ook met partners) • In hoeverre wordt de visie door betrokkenen gedragen? (binnen instelling, maar ook onder partners)
Draagvlak, cultuur en mensen	Het draagvlak voor LLO in de kennisinstelling en de beschikbare kennis en kunde van medewerkers om LLO uit te voeren	a. Mate van draagvlak voor LLO in de kennisinstelling b. Kundigheid betrokkenen: ○ Welke KVA zijn nodig, bij welke functies/rollen; ○ Welke KVA aanwezig; ○ Mate waarin professionalisering noodzakelijk is en is ingezet c. Leiderschap: Wie, verantwoordelijkheden, etc	• Wie zijn betrokken, voor hoeveel tijd/inzet, en in welke fase? • In hoeverre hebben zij de competenties om hun rol op te pakken; • In welke mate zijn ze op hun rol voorbereid, geprofessionaliseerd?
Organisatie en middelen	De wijze waarop LLO in de kennisinstelling wordt georganiseerd en uitgevoerd en de financiering daarvan	a. Mate waarin de organisatie zich richt op zowel individuen, als innovatie, als context (=organisatiestructuur én externe partners)	• In hoeverre is er binnen de organisatie aandacht voor individuen, innovatie, context? In welke balans? • Hoeveel middelen zijn er binnen de kennisinstelling beschikbaar gesteld t.b.v. de transitie?
Lerende aanpak	Een organisatie die continu leert en zich aanpast door (1) zich te verbinden met de omgeving; (2) het leren op alle niveaus van de kennisinstelling te faciliteren; (3) m.b.v. pilots en experimenten te zoeken naar transformaties	a. Mate van verbinding en samenwerking met de omgeving, als voedingsbodem om leren en ontwikkelen te faciliteren b. Lerende aanpak	• Waar in de organisatie en werkprocessen binnen de kennisinstelling wordt er verbinding gezocht en samengewerkt met de omgeving? En op welke schaal gebeurt dit? • In hoeverre en op welke manier wordt er een lerende aanpak gehanteerd (bv. kleinere pilots, opdoen van succeservaringen, evaluatie, etc)?

CONTEXT

Subonderdeel	Definitie	Operationalisering in thema's	Kritische vragen
Financiering LLO	Publieke en private financiering voor het opstarten, ontwikkelen, uitvoeren en verduurzamen van LLO activiteiten	a. Middelen LLO financiering: O&O fonds, projectgelden, structurele middelen, etc. b. Duurzaamheid van die middelen	Op welke manier en op welk moment heeft de wel/niet toekenning van subsidies de samenwerking t.b.v. LLO beïnvloed?
Sectorale en regionale kaders	Aanwezige LLO infrastructuur en afspraken in de sector (CAO, sociale partners, opleidingsfonds)	a. Regionale infrastructuur en publiek-private samenwerking in bijvoorbeeld hubs, vakscholen, etc b. Sectorspecifieke ontwikkelingen	- Hoe ziet de regionale infrastructuur eruit? - Welke afspraken zijn er in de sector gemaakt tussen de verschillende partners in het ecosysteem?
Nationaal wettelijke kaders	Regelgeving en (stimulerende/remmende) factoren vanuit nationaal beleid en regelgeving	a. Waardering van LLO oplossingen (bijv. micro-credentials)	Binnen welke wet- en regelgeving is het LLO aanbod ontwikkeld?

AANSLUITING BEHOEFTE LLO-ER EN EFFECTIEVE DIDACTIEK

Subonderdeel	Definitie	Operationalisering in thema's	Kritische vragen
Maatwerk	De mate waarin binnen het ecosysteem rekening is gehouden met de wensen en behoeften van de LLO'er en het bedrijfsleven (vgl. Huizinga et al., 2023)	a. Zicht op wensen en behoeften van LLO'ers (en te onderscheiden types/persona's daarin) b. Vormen van LLO die afgestemd zijn op geuite wensen en behoeften c. Mate waarin het LLO aanbod is afgestemd op de voorkennis van de LLO'er d. Mate waarin de LLO'er betrokken is bij het formuleren van de ontwikkel/leerbehoefte	Wat is de mate van flexibilisering en maatwerk in het LLO aanbod?
Vervlechting leren en werken	De wijze waarop het (in)formele leerproces is afgestemd op, en/of samenhangt met het werkproces van de LLO'er (vgl. Bouw et al., 2020)	a. Met wie is/wordt er wanneer afgestemd (bv. branchevereniging)? b. Mate waarin de (uitkomsten van de) LLO oplossing direct worden toegepast in het dagelijks werk c. Inzichtelijk hoe LLO oplossingen doorwerken via mediators als leidinggevende, facilitators, hybride professionals en HR instrumentarium.	Welke ontwerpprincipes/uitgangspunten zijn toegepast bij het vormgeven van de LLO oplossingen?
Didactische vormgeving	De wijze waarop (in)formeel LLO aanbod qua inhoud, doelen en inzichtelijk maken van het leren is vormgegeven, passend bij de specifieke behoefte van de volwassen, werkende professional (vgl. Van der Stap, 2025)	a. Consistentie en alignment (Biggs & Tang, 2011) tussen verschillende onderdelen van de LLO oplossing b. Didactiek, passend bij volwassenen/werkenden (Van der Stap, 2025) c. Aandacht voor veranderende rollen voor docenten (Assen, 2018) d. Mate waarin LLO'er betrokken is bij vormgeven van het onderwijs (co-creatie)	Welke ontwerpprincipes/uitgangspunten zijn toegepast bij het vormgeven van de LLO oplossingen?

CASES



DOEL

In vier cases specificeren we werkende mechanismen van LLO initiatieven door publieke kennisinstellingen

SELECTIECRITERIA CASES

01

LLO oplossingen
waarin leren, werken
en innoveren is
geïntegreerd

02

Focus op LLO door
publieke
kennisinstellingen
binnen een regionaal
ecosysteem

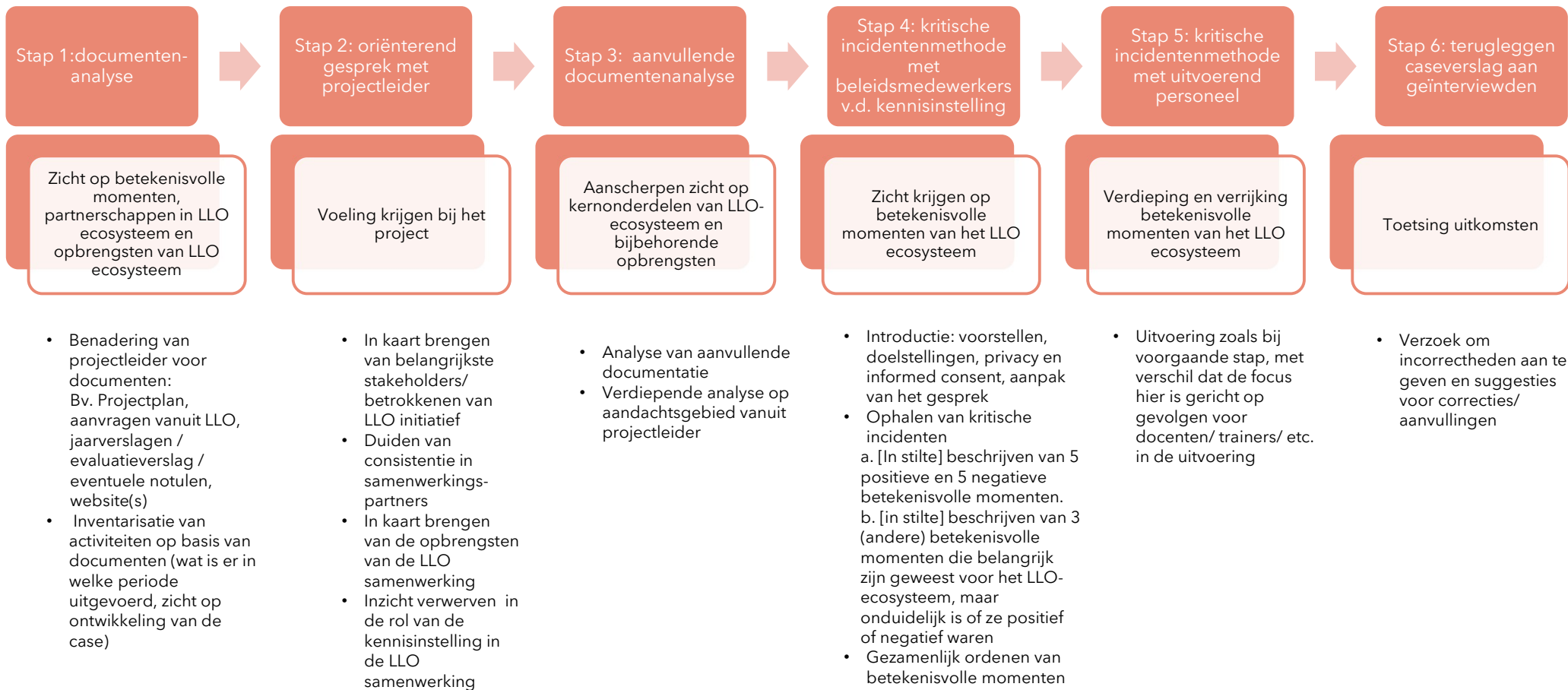
03

Keuze voor bredere
context dan energie/
grondstoffen transitie

04

Uiteenlopende cases:
deviant case design

METHODOLOGIE



BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN CASE BRABANT



Vraagarticulatie en co-creatie

- Bedrijven willen actief betrokken zijn, maar niet bij elke activiteit
- Praktijkgerateerde partner(s) die contact met bedrijven aanjagen en faciliteren zijn waardevol
- Het terugtrekken van een consortiumpartner is impactvol
- Samenwerking gedijt bij fysieke ontmoetingen op een vaste plek en op vaste momenten
- De rustige stijl van de nieuwe projectleider en de duidelijkheid in rollen versnelden de voortgang, terwijl het eerdere leiderschapsvacuüm vertraging veroorzaakte



Organisatietransitie

- De kloof tussen de toezeggingen op CvB niveau en de betrokkenheid en realisatie door opleidingen op uitvoerend niveau zorgt voor vertraging
- Snelle inzet van mensen is een grote uitdaging
- Er zijn verschillende competenties nodig tijdens een project (ondernemerschap, projectmanagement, inhoudelijk expert), die veelal niet in 1 persoon zitten
- Successen halen en deze tussentijds delen geeft energie



Context

- LLO staat niet stil. Er is inmiddels een veelheid aan initiatieven in de Brabantse regio m.b.t de energietransitie Dit biedt zowel kansen voor samenwerking als risico's op versnippering door overlappende projecten
- Het opstarten van een project met het onderwijs vraagt veel tijd van de instellingen (m.n. vanwege inzet). Zorg voor een ruime planning voor de opstart in een aanvraag



Behoefte LLO'er en didactiek

- Er is een tweetrapsraket qua ophalen van de behoefte: (1) op bedrijfsniveau door 'accountmanagers'; (2) op het niveau van de individuele docenten
- Vraagarticulatie (verricht door projectleiders) richt zich op niveau 1
- Betrokkenheid van docenten helpt om te focussen op niveau 2

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN CASE FAST SWITCH



Vraagarticulatie en co-creatie

- Om te komen tot schaalbare, instellingsoverstijgende methodiek is landelijke support van de VH essentieel
- Intensief doorspreken van het beroepsbeeld en de begeleidingsintensiteit zijn voorwaardelijk voor een succesvolle start en voltooiing van het LLO traject



Organisatietransitie

- Uitbreiding van de 'traditionele' accountmanagersrol: Een inhoudelijke verbindingspersoon tussen werkgever en kennisinstelling is essentieel: "een loopbaancoach, sales adviseur en studiecoach bij elkaar"
- Visie en support binnen de eigen kennisinstelling is essentieel
- Cruciaal is om bij een landelijk initiatief eigen kleuring te kunnen geven en aan te kunnen sluiten op de bestaande organisatie binnen de kennisinstelling



Context

- Slim benutten van regionale financieringsmogelijkheden (SLIM, etc.) en koppeling met regionale werkcentra versterken de kansrijkheid, impact en duurzaamheid van de LLO oplossing
- Doorbreken van complexe procedures rondom valideren (bijv. via micro-credentials) is essentieel : nu als erg omslachtig en weinig flexibel ervaren.



Behoefte LLO'er en didactiek

- Heel veel aandacht nodig voor het begrijpen, begeleiden en ondersteunen van kandidaten voordat ze zich hebben aangemeld in het traject
- Organiseren en professionaliseren van effectieve en intensieve werkplekbegeleiding is essentieel: samen optrekken slb'er en organisatie
- Begeleiding professionele identiteit door kennisinstellingen en bedrijven is cruciaal

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN CASE GRONINGEN



Vraagarticulatie en co-creatie

- Deelnemers (en niet alleen leidinggevenden) betrekken bij vormgeven van inhoud én didactiek is noodzakelijk
- Initiële vraag vanuit bedrijf moet door kennisinstelling in co-creatie sterk worden aangescherpt om te kunnen komen tot effectieve LLO oplossingen
- Projectleiders en ontwikkelaars laten zich veel zien op de werkvloer van de deelnemers



Organisatietransitie

- Er is een leider die op inhoud verbindt, de brug slaat tussen kwaliteiten van docenten en behoefte doelgroep
- Samen optrekken met een enthousiast team (tijdens ontwikkelen en uitvoeren), in en met de praktijk (werkgevers én deelnemers)
- Professionalisering van uitvoerenden v.w.b. hun trainersvaardigheden is essentieel



Context

- LLO oplossing moet niet alleen bijdragen aan een vergezicht van verwachte benodigde skills, maar is ook gerelateerd aan een concrete organisatie-uitdaging die urgent wordt gevoeld in de organisaties
- Voorinvestering in tijd en geld is nodig én noodzakelijk om een relatief nieuwe en arbeidsintensieve aanpak te kunnen realiseren



Behoefte LLO'er en didactiek

- Het LLO aanbod moet het dagelijks werk mogelijk / makkelijker maken. Dat is een stap verder dan traditioneel modulair onderwijs
- ("opdrachten maken in het werk"), aangezien directe toepassing centraal staat.
- Maak doelgroep eigenaar van de training; expliciteer hun leervraag en koppel het programma aan het oplossen daarvan

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN CASE ZEELAND



Vraagarticulatie en co-creatie

- Het belang van een groot en stevig netwerk van de betrokken partijen is groot
- Het inzetten van het werkveld binnen bepaalde fases van de ontwikkeling is vruchtbaar. Werkveld hoeft niet bij alle fases betrokken te zijn om tot een succesvolle LLO oplossing te komen.



Organisatietransitie

- Flexibele inzet van mensen is een grote uitdaging
- Toepassen van de ontworpen LLO oplossing in de eigen onderwijscontext en daar van leren geeft energie
- Ondernemendheid van de betrokkenen helpt de LLO oplossing vooruit



Context

- De complexiteit van een (LLO) samenwerking ligt in de onderlinge dynamiek en belangen van de verschillende partijen, meer dan in het aantal stakeholders
- Het gebruikmaken van de invloed van de opdrachtgever helpt het initiatief vooruit



Behoefte LLO'er en didactiek

- Ook wanneer het werkveld met een LLO vraag naar de kennisinstelling komt kan het uitwerken van het LLO initiatief moeizaam verlopen.
- Ook werknemers van de eigen kennisinstelling kunnen een doelgroep vormen van de LLO oplossing.



SAMENVATTING BEVINDINGEN PER WERKENDE MECHANISME

N.B. Bevindingen zijn gebaseerd op de diepgaande casebeschrijvingen. Hierdoor zijn aanvullende resultaten t.o.v. vorige slides ontsloten.

VRAAGARTICULATIE EN CO-CREATIE

Kernaspect	Brabant	Fast Switch	Groningen	Zeeland
Proces van vraagarticulatie, coalitievorming en planmaking	• Bedrijven brachten leerbehoefte in kaart en formuleerden vijf hoofdthema's • BCC NL fungeerde als toegangspoort naar bedrijven • Verschillen in tempo tussen hubs	• Gezamenlijk urgentiebesef • Vraagarticulatie gekoppeld aan de noodzaak voor zij-instroom • Proces is ingebed in landelijke coalitie • Realisatie is een langdurig proces; urgentiebesef vasthouden is de uitdaging	• Vraag werd aangescherpt in samenwerking tussen opdrachtgever, docenten en deelnemers • Door snelheid in de samenwerking werden snel resultaten behaald	• Vraag opgehaald in werkveldbijeenkomsten; • discrepantie in tempo tussen bedrijven (sneller) en onderwijs
Effectieve co-creatie: wederkerigheid, gedeelde visie en complementariteit	• Valse start door wegvallen partners • Vorming van communitygevoel op operationeel niveau via vaste overleggen • Campus als fysieke thuisbasis. Fysieke ontmoetingen waren voor het team belangrijk • Vrije uitwisseling tussen mbo-hbo (ontwikkelde onderwijs is voor iedere instelling beschikbaar) • Betrokkenheid van bedrijven was vooral sterk bij formuleren leerbehoefte en testen, niet bij ontwikkeling	• Buitenboordmotor als neutrale facilitator bundelde belangen en visie • Gezamenlijke visie op snelle omscholing. Maar ook eigen kleur per instelling/regio	• Nauwe co-creatie tussen opdrachtgever, docenten en de llo doelgroep • Korte lijnen, snel schakelen tussen partners • Op inhoud bruggen slaan tussen onderwijs en praktijk versterkt samenwerking	• Fysieke ontmoetingen waren belangrijk • Co-creatie met bedrijven bleef beperkt: met name bij vraagarticulatie, maar niet bij ontwikkeling modules
Netwerkvorming en onderhoud	• Steun van Brainport-netwerken	• Breed, landelijk netwerk van hogescholen, ROC's en private partijen • Behoeftte aan landelijke strategie om samenhang te borgen	• Er was al langere tijd een relatie tussen de partners • Intensieve samenwerking onderwijs, gemeente en bedrijven • Projectleider spreekt taal van de werkvloer	• Medewerkers kennisinstellingen hebben sterk netwerk dat ingezet wordt • sterke invloed van 1 bepaalde werkveld-organisatie op doorbraken

ORGANISATIETRANSITIE

Kernaspect	Brabant	Fast Switch	Groningen	Zeeland
Coherente visie en positionering	- Onzekerheid over hub-inrichting en positionering; - Spanning tussen visie (structuur in metrolijnen) en realiteit - Onzekerheid over betekenis en positionering LLO bij contactpersoon van één van de instellingen		Heldere focus op praktijkgericht maatwerk	- Onvoldoende duidelijke positionering binnen onderwijs - Afhankelijk van externe partijen voor doorbraken
Draagvlak, cultuur en mensen	- Verschillen tussen CvB-toezeggingen en het daadwerkelijk mensen vrijmaken voor de uitvoering veroorzaakten vertraging - Eerst betrokkenheid beleids mensen, pas later docenten. De juiste mix is een uitdaging - Hub-projectleider gaf structuur en werkte als versneller - Cultuurverschillen tussen partners - Ondernemerschap bij kennisinstelling en medewerkers niet vanzelfsprekend	- Handelingsverlegenheid op nationaal niveau remde doorontwikkeling - Cultuurverschillen tussen instellingen - Enthousiast team van docenten, ook over kennisinstellingen heen: veel gezamenlijkheid, openheid en transparantie - Behoeftte aan duurzame verbindingspersonen op verschillende niveaus en plekken ('loopbaancoach + sales + studiecoach')	- Partners in Noorderpoort vinden elkaar snel - Cultuur van samenwerking met horizontaal leiderschap (vrijheid en verantwoordelijkheid geven) binnen samenwerkingsverband - Draagvlak door eigenaarschap per module - Samenstelling van het team is cruciaal - Belangrijk om mensen in positie te hebben met enthousiasme voor de doelgroep en de inhoud, in plaats van mensen die nog uren hebben - Maatwerk leveren (personaliseren) op de doelgroep is belangrijk en dat kan niet iedereen	- Mandaat voor het nemen van beslissingen ontbrak; daardoor lastig om zaken door te zetten - Ondernemend gedrag en mindset essentieel, maar minder aanwezig
Ondersteunende organisatie en middelen	- Rolverdeling tussen partners in startfase was onduidelijk - Kennisinstellingen konden moeilijk mensen vrijmaken, ondanks gemaakte afspraken		- Zelfsturende teams met duidelijke taakverdeling en projectstructuur - Wekelijks gezamenlijk dagdeel om te werken - Slim combineren van middelen en materialen	- Geen infrastructuur voor LLO zorgt voor onduidelijkheid in uitvoering. - Uren beschikbaar stellen voor ontwikkeling onderwijs zorgt voor actie, maar het moest wel tussen de bedrijven door
Lerende aanpak	Overlappende initiatieven veroorzaakten ruis, maar ook leereffecten tussen projecten		Strakke planning en iteratief leren met korte feedbackloops. Had wel bij aanvang explicieter gemaakt kunnen worden	- Ontwikkeling veelal "tussen bedrijven door" - Beperkte ruimte voor reflectie

CONTEXT

Kernaspect	Brabant	Fast Switch	Groningen	Zeeland
Financiering van LLO	• Verlenging van looptijd gaf lucht, maar middelen bleven krap • Overlap met andere projecten zorgt voor ruis, maar ook voor synergiemogelijkheden	• Werkgever betaalt de opleiding • Profijt van subsidies voor werkgevers: Slimme koppeling aan SLIM- en RWC-middelen; lange aanloop vergde investeringen	• Gemeente en bedrijven leverden middelen, data en voertuigen • Binnen 6 maanden resultaat door efficiënte inzet tijd/middelen • LLO subsidie zorgt voor tijd	• LLO-katalysator bood ruimte; structurele middelen ontbraken eerder
Match binnen sectorale kaders & financiering	• Niet genoemd	• Landelijke coalities gaven mogelijkheden, maar sectorale kaders zijn nog weinig flexibel. Daardoor is afhankelijkheid van landelijke kaders groot	• Niet expliciet genoemd	• Eisen vanuit sector (BLEI) bepaalden richting en inhoud
Aansluiting bij nationale wettelijke kaders	• Niet genoemd	• Validatieprocedures zijn complex en op landelijk niveau en dat remt de opschaling;	• Niet expliciet benoemd	• Toelating BLEI cruciaal om te voldoen aan nationale eisen
Ontwerp van initiatief in context	• Ruime planning is noodzakelijk om initiatief op te zetten	• Niet genoemd	• Voor het ontwerp is tijd (geld) nodig. Initiatief dient aan te sluiten bij de urgentie die gevoeld wordt binnen de instelling	• Niet genoemd

AANSLUITING BEHOEFTE LLO'ER EN EFFECTIEVE DIDACTIEK

Kernaspect	Brabant	Fast Switch	Groningen	Zeeland
Maatwerk door flexibilisering en modulair onderwijs	Praktijkgericht en modulair aanbod noodzakelijk; grote bedrijven haken anders af	Goede begeleiding voorafgaand en tijdens opleiding is essentieel om uitval te voorkomen	- Maatwerk via korte, modulaire trainingen; - LLO doelgroep zijn medeontwerpers wat eigenaarschap en motivatie deelnemers vergrootte	- Training modulair en gekoppeld aan norm (BLEI) - Modules bleken ook leerbehoefte van kennisinstelling zelf te adresseren, waardoor pilots in eigen instelling mogelijk waren
Vervlechting leren en werken	Bedrijven vooral betrokken in pilots en testomgevingen	Zachte landing op de werkplek, integratie begeleiding tijdens werken helpen om professionele identiteit te vormen	Sterk praktijkgericht: veel leren op de werkvloer en integratie training en praktijk	Niet genoemd
Didactische vormgeving die aansluit bij LLO doelgroep	- Er wordt vooral gekeken naar de behoefte van bedrijven en minder naar die van de LLO'er - Docenten tonen vraaggerichte houding	- Didactiek is kortcyclisch en praktijkgericht. Methodisch coachen. - Lerenden voorbereiden vóór instroom (verwachtingen, beroepsbeeld). - Essentiele rol voor de leerwerkplekbegeleider	- Korte cycli, praktijkgericht, continue feedback die werd meegenomen in nieuwe modules - Vraagt veel van trainingsvaardigheden docent	Niet genoemd

CASE- OVERSTIJGENDE ANALYSE

VRAAGARTICULATIE EN CO-CREATIE



Bevindingen: Vraagarticulatie is cruciaal, maar de mate waarin LLO doelgroep naast bedrijven worden betrokken varieert; Co-creatie werkt goed bij gedeelde visie, wederkerigheid en neutrale facilitators; Netwerken zijn breed opgezet, maar onderhoud is kostbaar, zeker bij verschillen in tempo



Bottlenecks: Verwachtingsverschillen tussen bedrijven en onderwijs; afnemende betrokkenheid werkgevers/ betrokkenheid van werkgevers is niet in alle fasen even groot; accountmanagers die onvoldoende kennisinstellingen en organisaties kunnen verbinden op inhoud



Hefbomen: Fysieke ontmoetingen; betrekken LLO doelgroep bij inhoud en didactiek; brugfiguren (niet alleen accountmanagers die 'modulen verkopen'); betrokkenheid van LLO doelgroep bij de vraagformulering



Bevindingen: Coherente visie ontbreekt soms binnen instellingen en tussen samenwerkingspartners; Draagvlak en middelen zijn kwetsbaar; Succes komt vooral bij sterke projectleiding en horizontale teams; Organisatie-inbedding is in sommige casussen helder, elders zwak.

ORGANISATIETRANSITIE



Bottlenecks: Mandaatgebrek; Trage interne besluitvorming; Beperkte capaciteit; Cultuurverschillen tussen samenwerkingspartners; Een lerende aanpak is aanwezig, maar soms versnipperd en niet expliciet gedefinieerd



Hefbomen: Sterke projectleiders als aanjagers; Horizontale bruggenbouwers; Leiderschap; Opdrachtgevers met mandaat.

CONTEXT



Bevindingen: Financiering is in alle casussen precair, namelijk gebaseerd op projectfinanciering; Sectorale kaders kunnen kansen bieden (Groningen) of juist knellen (Zeeland); Nationale kaders, vooral certificering, vormen obstakels in meerdere casussen



Bottlenecks: Gebrek aan structurele financiering; Complexe validatieprocedures; Afhankelijkheid sectorale eisen



Hefbomen: Slimme koppeling aan bestaande middelen; Sterke lokale verankering; Invloedrijke stakeholders; Samenwerking met sociale partners (O&O fondsen)

BEHOEFTE LLO'ER EN DIDACTIEK



Bevindingen: De docentrol is doorslaggevend: trainersvaardigheden en ondernemerschap zijn vereist; Didactiek is praktijkgericht, kortcyclisch en modulair; Vervlechting van leren en werken is een rode draad, en eigenaarschap van de lerende versterkt motivatie; In sommige cases meer nadruk op werkgevers dan op LLO doelgroep



Bottlenecks: (Loopbaan-)begeleiding van opdrachtgevers/ leidinggevenden en deelnemers van LLOtrajecten voor, tijdens en na het gevolgde traject is van grote meerwaarde; Niet alleen aandacht voor inhoud, maar ook voor beroepsidentiteit



Hefbomen: Docenten met passie; Directe koppeling aan werkpraktijk; Actieve rol LLO doelgroep; LLO inhoud koppelen aan ondernemersuitdagingen in plaats van alleen aan langere termijn visie op benodigde skills

AANBEVELINGEN

Aanbevelingen aan de kennisinstellingen



Het is cruciaal om niet alleen organisaties, maar ook werkenden/deelnemers te betrekken bij vraagarticulatie:

Vraagarticulatie vindt soms alleen op het niveau van organisatie plaats, die op hoofdlijnen inhoudelijke thema's scherp hebben. Om de LLO oplossingen echt concreet en aantrekkelijk te maken voor de doelgroep, zul je werkenden eerder en actief moeten betrekken bij het ontwerp ervan.



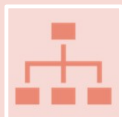
Een ander perspectief op co-creatie is belangrijk: Werkgevers willen niet in elke fase betrokken zijn. Samen goed doorddenken van de vraag op het niveau van directeur/leidinggevende/hrm'er irt SPP, ontwikkelen samen met medewerkers, evaluatie pilot weer met werkgever. Daarbij netwerkorganisaties/intermediairs (bijv. werkgeversclusters, sociale partners vroegtijdig betrekken) voor de opschalingspotentie



Effectief LLO vereist nieuwe rollen en boundary crossing in wisselwerking tussen kennisinstelling en werkveld: Denk aan projectleiders die werkveld en kennisinstellingen op inhoud verbinden en aan (studie)loopbaanbegeleiders met aandacht voor zowel de onderwijs- als werkcontext, docenten die met 1 been in de praktijk staan.



Verdere vervlechting leren, werken en innoveren: Neem de werkplek als uitgangspunt; Zorg voor flexibel en kort cyclisch aanbod, en speel just-in-time in op actuele uitdagingen in de werkpraktijk; Het ontwikkelen van LLO-trajecten i.s.m. alle betrokkenen en met leer- en loopbaanbegeleiding stimuleert eigenaarschap om veranderingen op de werkplek door te voeren.



LLO niet laten afhangen van kleine groep enthousiastelingen: Er zijn twee cruciale lagen: (1) de laag van de uitvoerende, ondernemende LLO ontwikkelaars die met elkaar samenwerken; (2) de organisatielaag: hier dient snel genoeg mensen vrijgemaakt te worden, geld en uren. Er is ondernemendheid nodig. Om te komen tot een lerende aanpak dient er systematisch meer geëvalueerd te worden en de organisatielaag meer ondersteunend te zijn aan dit proces. Ook in het management dient het LLO ambassadeurschap goed vertegenwoordigd te zijn.



Omscholing en bijscholing hebben beide eigen dynamieken: Bijscholingstrajecten zijn kort-cyclisch, veelal non-formeel; Er wordt direct aansluiting gezocht bij de eigen werkplek. Niet altijd certificering wenselijk. Omscholingstrajecten betreffen langere trajecten, bevatten loopbaanbegeleiding; worden meestal afgerond met een certificaat of diploma. De trajecttypen verschillen en vereisen andere aanpakken en projectorganisatie.



Slim verbinden LLO financieringsstromen: LLO financiering bedrijven (bijv. slim), financieringsstromen vanuit sociale partners (bijv. expeditie-regeling, A&O fondsen) om duurzame oplossingen te bouwen en commitment partners te optimaliseren.



Subsidieverstrekkers: Bij de aanvraag voor subsidie ruimere tijdspaden voor bouwen van duurzame consortia en realistische toekenningsdata

AANBEVELINGEN LLO- KATALYSATOR

AANGESCHERPT ANALYTISCH KADER: VIJF CRUCIALE BOUWSTEN LLO IN PUBLIEKE KENNISINSTELLINGEN:



Vraagarticulatie en co-creatie

Samenwerking werkgevers en publieke kennisinstelling in vraag-articulatie en co-creatie van LLO oplossingen

- Proces van vraagarticulatie, coalitievorming en planmaking (project + opstart)
- Effectieve co creatie: wederkerigheid, geelde visie en complementariteit
- Netwerkvorming en onderhoud



Organisatietransitie

Transitie van de publieke kennisinstelling voor het effectief kunnen aanbieden van LLO oplossingen

- Visie en positionering
- Draagvlak, cultuur en middelen
- Organisatie en middelen
- Lerende aanpak



Context

Kansen en belemmeringen in regionale en landelijke context

- Financiering van LLO (incl. suppletie loon)
- Sectorale kaders & financiering
- Nationale wettelijke kaders aanpassen op opdracht, kwaliteit, registratie, (..)
- **Tijd in aanvragen en projecten om LLO consortia te vormen en te bestendigen**



Aansluiting behoefte LLO'er en effectieve didactiek

Aantrekkelijk en effectieve LLO oplossingen die aansluiten op de behoefte van de doelgroep

- Maatwerk door flexibilisering en modularisering
- Vervlechting leren en werken
- Didactische vormgeving die aansluit bij LLO doelgroep



Rollen

De taakverdeling, verantwoordelijkheid en positionering van actoren in LLO samenwerking

- * **projectleiders die werkveld en kennisinstellingen op inhoud verbinden**
- * **(studie)loopbaan begeleiders met aandacht voor zowel de onderwijs- als werkcontext en identiteit**
- * **docenten die met 1 been in de praktijk staan**

Dikgedrukt is nieuw t.o.v. oorspronkelijk model

AANBEVELINGEN VOOR VERVOLG AAN DE LLO- KATALYSATOR

- Gezamenlijk organiseren van co-creatie sessie voor **Integreren** van dit analysekader met de andere kaders uit de dominante LLO onderzoeken in Nederland (Goldschmeding, Katapult, SPRONG, Landelijk netwerk Learning Communities)
- **Cross-valideren** van dit aangepaste model in een landelijke expertgroep
- **Kwantitatieve analyse - met behulp van gen-AI** - van de data van de huidige LLO-K initiatieven (aanvragen, dus-i data, evaluatie interviews LLO-katalysator). Daarmee rijke data van heel veel cases
- **Uitbreiden kwalitatieve analyse** van de cases met de in dit onderzoek uitgewerkte kritische incidentenmethode: benutten als peer-feedback methode en onderzoeksinstrument
- **Specificeren** van werkende mechanismen en concrete voorbeelden daarbij
- **Peer-feedback methodiek** ontwerpen. De werkende mechanismen en concrete voorbeelden benutten voor het ontwerpen van een peer-feedback systematiek om de lerende aanpak van LLO-K initiatieven aan te moedigen
- **LLO netwerk** organiseren (samen met Katapult) om tussen de initiatieven leren te bevorderen, zoals bijv. de expeditie-regeling ook organiseert

ONDERZOEKSTEAM



Marian Thunissen
Hoogleraar en lector
Universiteit Utrecht
Fontys



Ellen van Eden
Practor
Noorderpoort



Petra Poelhuis
Practor en lector
Scalda /
Hogeschool Rotterdam



Wieger Bakker
Hoogleraar
Universiteit Utrecht



Irene Visscher-Voerman
Lector
Saxion



Tjark Huizinga
Associate lector
Saxion



Stephan Corporaal
Lector
Saxion



REFERENTIES

- Arents, C., Boerma, S., Groters, M., Veeneman, A. (n.d.) *Lerende netwerken & conveners: Conceptueel raamwerk over leiderschap en lerende netwerken*. Via <https://regionalekenniseconomie.nl/wp-content/uploads/2020/10/Lerende-Netwerken-Conveners-boekje.pdf>
- Assen, H. (2018). *From a teacher-oriented to a learner-oriented approach to teaching: The role of teachers' collective learning processes*. Uitgeverij Eburon.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning university: What the student does*. Open University Press.
- Bouw, E., Zitter, I., & de Bruijn, E. (2019). Characteristics of learning environments at the boundary between school and work: A literature review. *Educational Research Review*, 26, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.12.002>
- Fontys (2020). *Boundary crossers. Een praktijkgericht onderzoek naar competenties en professionalisering*. Via <https://www.fontys.nl/actueel/download/883123/tecboundarycrossersrapportage.pdf>
- Huizinga, T., Van Kuijk, M., & Jonker, H. (2023). *Studentbehoeften in het kader van flexibilisering*. Onderwijskennis.nl (NRO). Geraadpleegd op 04 april 2025 van <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/studentbehoeften-in-het-kader-van-flexibilisering>
- Mulder, M. & Zonderland, S. (2019). *Leren werken met LLO: Wegwijzer voor mbo-bestuurders bij het aanbieden van LLO-onderwijs*. De argumentenfabriek.
- Van der Stap, N. (2025). *Supporting higher education adult-learners in blended learning courses [doctoral dissertation]*. Open Universiteit. Via https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hu:oai:surfsharekit.nl:002caa78-049d-4090-b0e3-cb504aca8244#