

RegioOpleiders

Samenwerking tussen publieke
en private scholingsaanbieders
in de regio Zwolle

Anouk Mulder
Silvie Zonderland



RegioOpleiders

**Samenwerking tussen publieke
en private scholingsaanbieders
in de regio Zwolle**

**Anouk Mulder
Silvie Zonderland**

Colofon
RegioOpleiders
*Samenwerking tussen publieke
en private scholingsaanbieders
in de regio Zwolle*

Auteurs
Anouk Mulder
Silvie Zonderland

Ontwerp
Leonie Lous
Monique Willemse
Willem van den Goorbergh

Drukwerk
Wilco printing & binding

De Argumentenfabriek
© 2019
www.argumentenfabriek.nl

Vooraf	
Voorwoord: Leven lang ontwikkelen in de regio Zwolle	5
Inleiding: Leven Lang Ontwikkelen, en nu echt!	7
 Hoofdstuk 1	
Strategie	13
Landelijke trends en factoren	16
Regionale trends en factoren	18
Visie	22
De twee dienst-markt-formulecombinaties	30
 Hoofdstuk 2	
Organisatie	33
Overeenkomst tussen de leden	34
Kernprocessen van RegioOpleiders	38
 Tot slot	43
Totstandkoming van dit boek	43
Denktank in beeld	44
Denkbegeleiders in beeld	46
 Bijlage	49
Landelijke trends en factoren uitgebreid	49

Mede mogelijk gemaakt door:



Voorwoord

Leven lang ontwikkelen in de regio Zwolle

Een leven lang ontwikkelen krijgt een gezicht in de regio Zwolle. Dat gezicht wordt RegioOpleiders. Een uniek samenwerkingsverband dat is opgericht tussen vier Zwolse mbo-instellingen, vier Zwolse hbo-instellingen en vier leden van de NRTO, de overkoepelende belangenbehartiger van commercieel onderwijs in Nederland.

De noodzaak voor werknemers om zich blijvend te scholen tijdens hun loopbaan is groter dan ooit. De kennis die tijdens reguliere scholing is opgedaan, veroudert steeds sneller door technologische vooruitgang. Jezelf als werknemer blijven ontwikkelen en een werkgever die daarvoor de mogelijkheden biedt, zijn randvoorwaarden geworden om mee te kunnen in het werkveld. Het gaat er daarbij om je baan te kunnen behouden of om je nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken om over te stappen naar een nieuwe werkomgeving. Ontwikkelingen die er mede voor hebben gezorgd dat sinds twee jaar een leven lang ontwikkelen nadrukkelijk op de politieke agenda is gekomen.

Binnen de regio Zwolle gaat een leven lang ontwikkelen daadwerkelijk van start. De regio Zwolle is een samenwerkingsverband van 21 gemeenten. Daarbinnen is de sociaal-economische Human Capital Agenda opgesteld met als kern: beschikbaar, wendbaar en inclusief personeel. Gezamenlijk met vertegenwoordigers van ondernemers en ondernemingen is afgesproken te investeren in mensen, met als doel het voorkomen van werkloosheid en tekorten op de arbeidsmarkt in de regio. Om dat doel te bereiken, is het onderwijs een onmisbare partner. En om aan de vraag van werkgevers naar geschoold personeel te voldoen, is RegioOpleiders opgericht. Zij makelt en schakelt tussen de ontwikkelvraagstukken uit het bedrijfsleven en het gebundelde aanbod van de regionale opleiders.

RegioOpleiders is een coöperatie met bij start 12 leden. Deze worden gevormd uit de bedrijfs-onderdelen van de mbo- en hboscholen waarin de contractactiviteiten zijn ondergebracht. Daarnaast hebben zich vier leden van de NRTO die werkzaam zijn in de regio Zwolle aangesloten. RegioOpleiders zal naar verwachting de komende jaren groeien in het aantal deelnemende bedrijven dat opleidingen verzorgt in de regio Zwolle.

Het proces om tot RegioOpleiders te komen onder begeleiding van De Argumentenfabriek, wordt in deze publicatie weergegeven. Als lezer wordt u meegenomen in de denkprocessen die zijn doorlopen. Wij hopen u met deze publicatie te inspireren om in uw eigen omgeving aan de slag te gaan met een organisatie rondom leven lang ontwikkelen.

Dank aan De Argumentenfabriek voor de begeleiding van het denkproces en dank aan MBO in Bedrijf voor de mogelijkheid om dit project te realiseren.

Namens de Zw8lse en de NRTO,
Bert Beun, *voorzitter College van Bestuur*
Deltion College

Wat is de Zw8lse?

De Zw8lse ('Zwolse Acht') is een samenwerking tussen de vier mbo- en vier hbo-instellingen in Zwolle. Ze bedienen gezamenlijk 55.000 studenten in het reguliere, door OCW bekostigde onderwijs.

De samenwerking is gericht op:

- het behouden en versterken van de aantrekkelijkheid van de stad Zwolle als plek om te studeren, werken en recreëren;
- het behouden en versterken van aantrekkingskracht van de regio zodat bedrijven er zich voor lange tijd aan willen binden;
- het bieden van excellent onderwijs waarin – dankzij samenwerking met het bedrijfsleven – werken en leren zo goed mogelijk op elkaar is afgestemd zodat studenten zijn toegerust op de toekomst.

De leden van de Zw8lse zijn: vanuit het mbo Deltion College, Cibap, Landstede, Zone. college en vanuit het hbo Windesheim, Artez, Viaa en de Katholieke Pabo Zwolle.

Inleiding

Leven Lang Ontwikkelen, en nu echt!

Met het Leven Lang Ontwikkelen (LLO) komt Nederland in de actiestand. De aankondiging van de individuele leerrekening in het regeerakkoord van 2017 – die er vermoedelijk in 2020 komt – speelt hierin een grote rol.

LLO staat nu (eindelijk) op de actieagenda, hetgeen past bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De noodzaak voor werkenden om te blijven leren is – zoals ook in dit boek weer blijkt – groot en zal nog groter worden. Dit geldt voor de hele beroepsbevolking. Tot nog toe bleven de mbo-opgeleiden in vergelijking tot hbo- en wo-opgeleiden achter wat betreft hun deelname aan formele na-, bij- en omscholing. Om deze achterstand in te halen ziet het ministerie van OCW een rol weggelegd voor het publiek bekostigde mbo. Zodat ook meer mbo-opgeleiden ‘aan LLO gaan doen’.

Intussen blijft ook op hbo-niveau bij-, om- en nascholen noodzakelijk: op de arbeidsmarkt zijn enerzijds banen en functies aan het verdwijnen terwijl er anderzijds nieuwe banen en functies bijkomen. Hiernaast wordt de context waarbinnen hbo’ers werken steeds complexer, waardoor LLO ook op hbo-niveau belangrijk is.

De ambitie dat meer mensen zich een leven lang ontwikkelen wordt in de regio Zwolle onderschreven. In deze regio is meer dan twee op de drie medewerkers mbo-opgeleid, en het merendeel werkt in sectoren waar periodieke bijscholing noodzakelijk is. Op dit moment hebben werkgevers in de regio moeite de juiste mensen te vinden, met name kwaliteit (bezit van de juiste kennis en vaardigheden) is een probleem.

De samenwerkende onderwijsinstellingen, verenigd in de Zw8lse, hebben het initiatief genomen om de arbeidsmarkt in de regio te ondersteunen en De Argumentenfabriek gevraagd het denken over dit samenwerkingsinitiatief te begeleiden. Het initiatief heeft een uniek karakter.

Uniek omdat vier mbo-scholen met een deels overlappend LLO-aanbod met elkaar willen samenwerken, uniek omdat het een samenwerking tussen mbo- én hbo-scholen is en uniek omdat ook met niet-publiek gefinancierde scholingsaanbieders wordt samengewerkt.

Inhoud en opbouw boek

De vraag aan De Argumentenfabriek was om met een denktank verschillende denkstappen te doorlopen die nodig zijn om een bedrijfsplan te maken. Deze denktank bestond uit vertegenwoordigers van vijf leden van de Zw8lse (Deltion College, Landstede, Cibap, Zone.college namens het mbo en Windesheim namens het hbo) en de NRTO (als vertegenwoordiger van private scholingsaanbieders). In de denktank bespraken we de te maken keuzes, zoals over waar de samenwerking op gericht moet zijn en hoe de samenwerking wordt ingericht. Een stuurgroep, bestaande uit de bestuurders van de Zwolse mbo- en hbo-instellingen, dacht op de achtergrond mee.

Het eindresultaat van het denkwerk is een organisatie waarin publieke en private scholingsaanbieders samenwerken om gezamenlijk scholing te kunnen bieden aan groepen werkgevers, uitkeringsinstanties en groepen zzp’ers. Dit boek beschrijft via welke denkstappen de denktank hiertoe gekomen is.

De denktank heeft op meerdere dagen een serie vragen doorlopen waarmee we via de denkstappen analyseren, koers bepalen en concretiseren tot een gedegen bedrijfsplan zijn gekomen. Het implementeren gaat dit jaar van start.

Als uitgangspunt voor het denken hebben we een denkmodel gevolgd dat bestaat uit vier samenhangende elementen, strategie, organisatie, cultuur en mensen (zie figuur op pagina 9). De denktank heeft zich met name geconcentreerd op de elementen strategie en organisatie.

We lichten de vier elementen van het denkmodel toe.

Via welke denkstappen is de denktank tot RegioOpleiders gekomen?



Strategie

Het denkmodel – en het eerste hoofdstuk van dit boek – begint met de strategie van het samenwerkingsinitiatief. Waarom willen de scholingsaanbieders samenwerken? Wat willen ze bereiken?

Het antwoord op deze vragen is uiteraard geworteld in de actualiteit en de te verwachten ontwikkelingen in de nabije toekomst in Nederland en de regio Zwolle in het bijzonder. Daarom is de denktank begonnen met een inventarisatie van de relevante trends op het gebied van leren en ontwikkelen. Dit biedt een basis om de strategie te bepalen.

Na deze analyse heeft de denktank de missie en visie van het samenwerkingsinitiatief bepaald. De missie is hetgeen de partijen met elkaar willen bereiken. Vanuit die ambitie is de visie uitgewerkt. In het denkmodel is de visie de reactie van de denktank op de trends die in de analyse aan bod zijn gekomen, gezien de te bereiken missie.

Als laatste, meer concrete stap in het denken over strategie, heeft de denktank de dienst-markt-formulecombinaties bepaald. Hierin is uitgewerkt wat het samenwerkingsinitiatief concreet biedt, aan wie en hoe.

Organisatie

Op basis van de strategie heeft de denktank zich gebogen over het tweede element van het denkmodel: de organisatie. De kernvraag in deze fase – en het tweede hoofdstuk – is:

‘Wat moet er georganiseerd worden om de strategie te kunnen uitvoeren?’ Aangezien er bij het samenwerkingsinitiatief meerdere partijen betrokken zijn, is een belangrijke vraag welke onderlinge afspraken worden gemaakt. Verder heeft de denktank de kernprocessen uitgedacht alsook via welke stappen deze kernprocessen kunnen worden uitgevoerd.

Mensen en cultuur

Mensen en cultuur zijn het derde en vierde element van het denkmodel. Hier zijn we in het denkproces niet uitvoerig op ingegaan. De reden hiervoor is dat de denktank gekozen heeft voor een klein coördinerend en initiërend bureau. Dit bureau wordt om te beginnen bezet door maximaal 2 fte, waaronder iemand met de statuur van een ‘boegbeeld’. Vanwege deze beperkte omvang is afgezien van het benoemen van de organisatiecultuur binnen dit bureau die de strategie optimaal ondersteunt. Natuurlijk is wel het profiel van de mensen die voor het bureau gaan werken expliciet gemaakt, waarmee een basis voor de werving en selectie is gelegd.

Uiteraard is ook nagedacht over de financiering van het samenwerkingsinitiatief. Waar komen de inkomsten vandaan en waaraan worden deze besteed? De denktank heeft hiertoe een contributiemodel uitgewerkt: de leden van het samenwerkingsinitiatief dragen bij opdat de dienstverlening voor afnemers kosteloos is.

Heen en weer denken

Zoals we het nu schetsen lijkt het alsof het denkproces keurig stap voor stap is doorlopen. In de praktijk is denken echter een iteratief proces waarin er behoorlijk ‘heen en weer’ wordt gedacht tussen de verschillende denkstappen. Bij het concreet maken van de dienst-markt-formulecombinaties heeft de denktank bijvoorbeeld diverse diensten de revue laten passeren. Na alle mogelijkheden te hebben beredeneerd heeft de denktank ervoor gekozen om de dienstverlening (in ieder geval in de beginfase) dichtbij het eigen vak (scholing) te houden. De kaarten in dit boek zijn dus de uitkomsten van een uitgebreid denkproces: achter sommige ervan gaat een hele wereld schuil.

Als denkbegeleiders vonden we het mooi om mee te maken hoe de denktank én stuurgroep gaandeweg de consistente lijn uitzetten die in dit boek is neergelegd. Met het verschijnen van dit boek staat er een strak verhaal op papier dat de komende tijd zijn waarde in de praktijk zal moeten bewijzen.

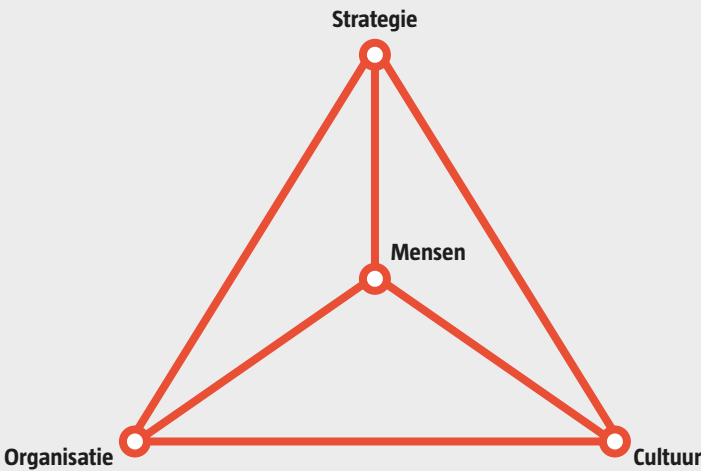
De denktank realiseerde zich dat er in de praktijk van alles kan gebeuren dat in het denkproces niet kon worden voorzien.

Hierom is bij een aantal punten besloten eerst ervaring met elkaar op te doen en hierna verdere keuzes te maken en beslissingen te nemen. Zo begint de samenwerking met een vast aantal scholingsaanbieders; mogelijk wordt dit op termijn uitgebreid. De afspraak is om dit jaarlijks te bekijken.

Een ander idee dat mogelijk binnen twee jaar wordt gerealiseerd, is het opzetten van een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie op het gebied van LLO vanuit de vier mbo-instellingen. De wens tot deze vergaande stap is aanwezig maar alle betrokkenen menen dat er eerst ‘samenwerkingservaring’ nodig is voor ze dit besluit kunnen nemen. De toekomst wordt dus spannend, in meerdere opzichten. Wij wensen alle betrokkenen succes met de opstartfase en daarna, en vertrouwen erop dat dit initiatief bijdraagt aan een goed functionerende arbeidsmarkt in de regio Zwolle.

Anouk Mulder
Silvie Zonderland
Frank Kalshoven
De Argumentenfabriek, april 2019

Welk denkmodel heeft de denktank gevolgd?







Hoofdstuk 1 Strategie

Wat willen de samenwerkende partijen bereiken? Dat is de hoofdvraag in de denkfase die gaat over strategie. In dit hoofdstuk wordt deze vraag stap voor stap beantwoord.

Voorafgaand aan het denktraject waren de denktankleden al een drietal uitgangspunten voor de strategie met elkaar overeengekomen.

Ten eerste: de (te ontwikkelen) dienstverlening moet een positief effect hebben op de kwaliteit van de werkenden in de regio. Het LLO-scholingsaanbod moet dus aansluiten bij, dan wel anticiperen op de vraag naar expertise op de regionale arbeidsmarkt. Deze vraag wordt binnen de uitvoering van de Human Capital Agenda van de Regio Zwolle (zie pagina 14) opgehaald door ‘aanjagers’ die zijn verbonden aan zeven ‘sectortafels’.

Ten tweede: de (te ontwikkelen) dienstverlening moet werkgevers en uitkeringsorganisaties in de regio ‘ontzorgen’. De dienstverlening moet hen ondersteunen bij de vragen over scholing zoals: Welke scholing is geschikt voor werkenden dan wel werkzoekenden en in welke vorm kunnen ze dit het beste volgen?

Ten derde: het samenwerkingsinitiatief moet gaan over niet-publiek gefinancierd scholingsaanbod ten behoeve van leven lang ontwikkelen, voor alle werkenden en werkzoekenden in de regio. Uiteraard kunnen mensen ook gebruik maken van het publiek gefinancierde scholingsaanbod (denk aan deeltijd- en BBL-opleidingen), maar dat valt buiten doelstellingen van dit samenwerkingsinitiatief.

Gedurende het denken over strategie zijn de uitkomsten van het denkwerk steeds aan deze uitgangspunten getoetst.

Dit hoofdstuk is het verslag van de denkstappen die de denktank heeft gezet om tot een voldragen strategie te komen voor het samenwerkingsinitiatief. Begonnen is met het in kaart brengen van de trends op het gebied van leren en ontwikkelen, zowel landelijk als specifiek in de regio Zwolle. Hiermee is de uitgangssituatie voor het denken over het samenwerkingsinitiatief in kaart gebracht.

Vervolgens heeft de denktank de missie van het samenwerkingsinitiatief bepaald. Een missie is een bondige beschrijving van datgene wat het samenwerkingsinitiatief wil bereiken. De denktank heeft als missie benoemd *het via scholing oplossen van kwalitatieve spanningen op de regionale arbeidsmarkt*. Bij het verdere denkwerk fungeerde deze missie als toetssteen: draagt wat de denktank bedenkt bij aan het realiseren van de missie?

Op basis van de trendanalyse en missie is de visie van het samenwerkingsinitiatief bepaald. Hierin formuleert de denktank wat een passende reactie op de trends is, gezien de missie die ze wil bereiken. Hier komt onder meer aan bod wat het samenwerkingsinitiatief wel en niet gaat doen, hoe het wordt georganiseerd en met wie het gaat samenwerken.

De laatste denkstap in het hoofdstuk over strategie gaat over de dienst-markt-formule-combinaties waar het samenwerkingsinitiatief zijn doelgroepen mee benadert: wat is de dienst, voor wie, en wat is hieraan kenmerkend?

De Human Capital Agenda van de Tafel van Zwolle

De Tafel van de Regio Zwolle is een tijdelijke taskforce die zich richt op het vormgeven van een sociaal-economische agenda waarin Human Capital een rode draad vormt (www.tafelvanderegiozwolle.nl). Investeren in mensen, met als doel het voorkomen van werkloosheid en tekorten op de arbeidsmarkt. Hierin participeren onder andere MKB Regio Zwolle, VNO-NCW, FNV, Economic Board Regio Zwolle, de Zwolse mbo- en hbo-instellingen, het UWV en een aantal gemeenten.

De Tafel van Zwolle formuleerde in 2018 de Human Capital Agenda 'Investeren in mensen'. Op basis hiervan is eind augustus 2018 een aanvraag gedaan voor een regiodeal met het Rijk. Deze is helaas afgewezen in december. In het voorjaar van 2019 vinden nieuwe toewijzingen plaats.

De Human Capital Agenda richt zich op het onderhouden en versterken van het menselijk kapitaal in de regio om economische groei voor de regio te realiseren. Het gaat hierbij om mensen met alle opleidingsniveaus en om alle sectoren die in de regio actief zijn. De overkoepelende ambitie is samen te vatten in: beschikbaarheid, wendbaarheid en inclusiviteit.

Beschikbaarheid gaat over voldoende goed gekwalificeerd personeel. In 2018 gaf een op de drie werkgevers aan een tekort te hebben aan werknemers.

Wendbaarheid gaat over het tijdig en adequaat kunnen om- op- of bijscholen zodat goed gekwalificeerde mensen beschikbaar zijn, én om de wendbaarheid van organisaties zodat zij kunnen meegaan in ontwikkelingen en veranderingen.

Inclusiviteit gaat over de toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen die nu langs de kant staan. De ambitie van de Tafel van Zwolle is dat iedereen meedoet op de arbeidsmarkt, elk talent telt en ruimte voor ontwikkeling krijgt. Deze ambities zijn uitgewerkt in concrete doelen voor 2022 waarbij scholing een cruciale rol speelt.

Bijvoorbeeld:

- dat in 2022 37.000 mensen zijn bereikt met een scholingsarrangement;
- dat er tussen de 2.500 en 5.000 trajecten zijn uitgevoerd om mensen uit tekort-sectoren om te scholen naar overschot-sectoren;
- dat er 2.500 tot 5.000 ontwikkeltrajecten zijn uitgevoerd voor kwetsbare mensen die lang buiten het arbeidsproces stonden;
- dat het huidige aanbod niet-bekostigde scholingsarrangementen is aangevuld met meer toekomstgerichte scholings- en ontwikkeltrajecten die passen bij de vraag vanuit de werkgevers.

De denktank heeft zich in zijn visie mede door deze Human Capital Agenda laten leiden.

Landelijke trends en factoren

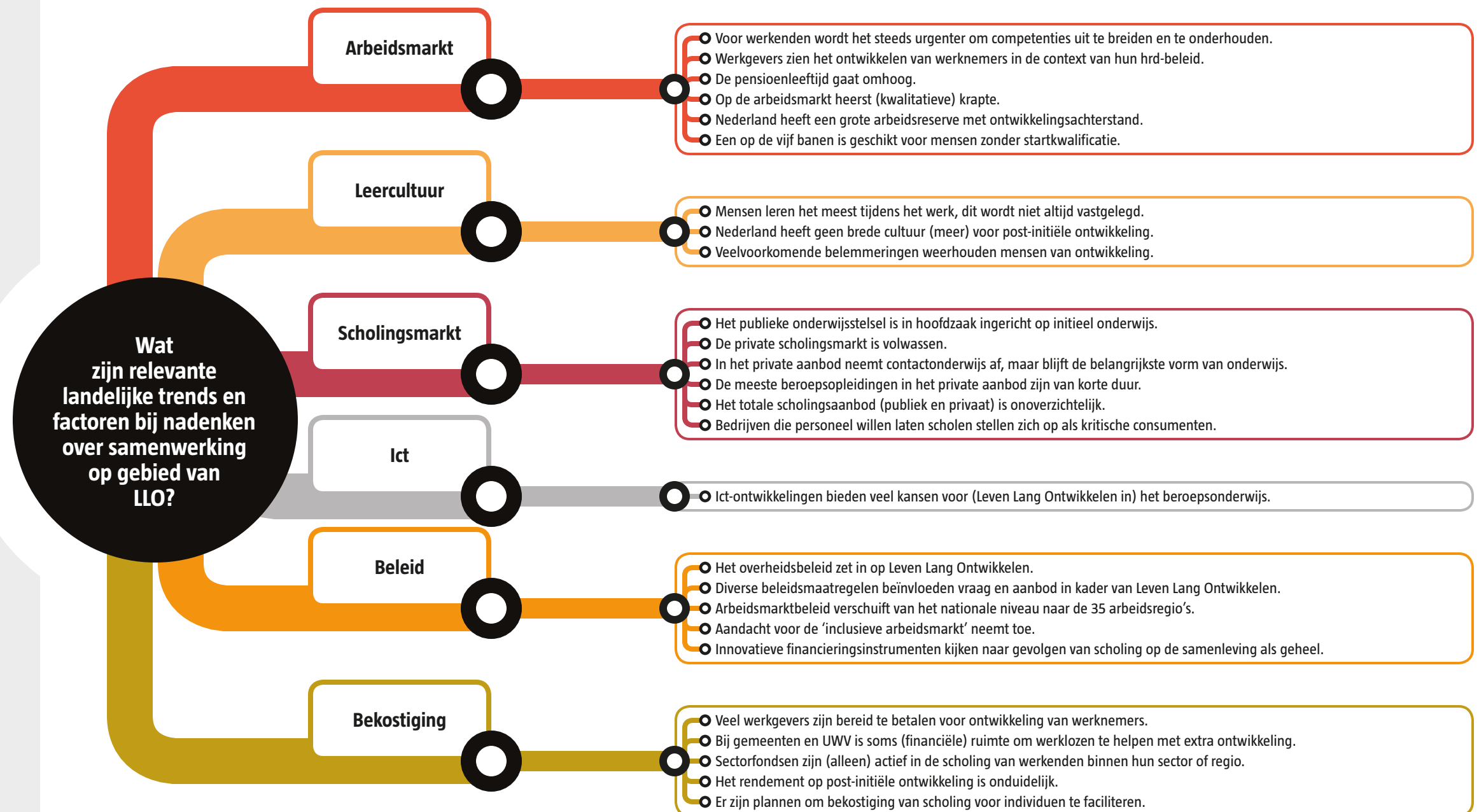
De kaart hiernaast schetst op hoofdlijnen de landelijke trends op het gebied van leren en ontwikkelen. Deze trends zijn neutraal geformuleerd en beschrijven wat waarneembaar is. De vraag wat hierop de reactie van de denktank is, komt bij de visie aan bod, verderop in dit hoofdstuk.

De kaart laat bijvoorbeeld zien dat de urgentie bij werkenden en werkzoekenden om zich een leven lang te ontwikkelen toeneemt. De private scholingsaanbieders spelen hier – op dit moment – beter op in dan de publiek-bekostigde scholingsaanbieders. Voor mensen die zich willen scholen is het ingewikkeld om een overzicht te krijgen van het totale (private en publiek-bekostigde) aanbod, doordat één helder overzicht op dit moment nog ontbreekt.

Werkgevers zijn zeker bereid om voor ontwikkeling van personeel te betalen, maar stellen zich bij de keuze van een scholingsaanbieder wel kritisch op. Ook uitkeringsinstanties hebben soms budget voor bijscholing van werkzoekenden.

Ten slotte natuurlijk ook aandacht voor de rol van de overheid: die formuleert beleid om leven lang ontwikkelen te stimuleren.

De kaart hiernaast laat de hoofdlijnen zien, deze is in detail uitgewerkt in drie kaarten in de bijlage.



Regionale trends en factoren

De kaart hiernaast schetst op hoofdlijnen welke trends waarneembaar zijn op het gebied van leren en ontwikkelen in de regio Zwolle.

Zichtbaar is bijvoorbeeld dat de economie van de regio Zwolle het goed doet in vergelijking tot de landelijke gemiddelden. Er is hoge arbeidsdeelname, lage werkloosheid en snel stijgende vraag naar arbeid.

Zwolle is een echte MKB-regio (waar overigens ook grote bedrijven gevestigd zijn) waarin het merendeel van de werkenden op mbo-niveau zijn opgeleid. Werkgevers zien het belang van scholing, maar vinden het soms moeilijk hun ontwikkelingsvraag scherp te krijgen. Een deel van de werknemers ziet minder het belang van scholing. Dit hangt waarschijnlijk samen met de grote vraag naar arbeid in de regio.

Werken en leren is een actueel thema in de regio, er bestaan verschillende samenwerkingsverbanden die hierop inzetten.

Bij het inventariseren van de regionale trends is gebruik gemaakt van diverse rapporten, met name de Regio Zwolle Monitor (Stichting Metropool Regio Zwolle, 2018), de Marktmonitor Regio Zwolle (2018), de Marktmonitor private aanbieders van beroepsopleidingen (SEO Economisch Onderzoek, 2018) en de Human Capital Agenda regio Zwolle (Regio Zwolle, 2018).

- Arbeidsmarkt
- Onderwijsvraag
- Subsidies
- Economie
- Samenwerking
- Onderwijsaanbod
- Adviesaanbod

Wat zijn relevante trends en factoren in de regio Zwolle bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Arbeidsmarkt

De regio Zwolle heeft relatief een hogere arbeidsdeelname dan Nederland als geheel

- De bruto arbeidsparticipatie in de regio Zwolle is 72,4 procent, tegenover 70,1 procent landelijk (2017).
- De meeste werkgelegenheid bevindt zich in de sectoren groot- & detailhandel, zorg & welzijn en industrie.

De werkloosheid in de regio Zwolle is relatief laag

- In 2017 was in de regio Zwolle 4,2 procent van de beroepsbevolking werkloos, landelijk was dit 4,9 procent.
- De werkloosheid is relatief hoog in de sectoren zakelijke dienstverlening en zorg & welzijn.

De vraag naar arbeid stijgt in de regio Zwolle sneller dan in de rest van Nederland

- Anno 2018 zijn er 23.100 vacatures: 11.000 voor laag-, 9.000 voor midden- en 3.100 voor hoogopgeleiden.
- Het aantal nieuwe vacatures steeg in 2017 sneller in de regio Zwolle dan in Nederland als geheel.
- In de regio Zwolle is met name vraag naar werknemers in de ict, techniek, bouw, logistiek en zorg (2017).
- In de regio Zwolle wordt 29 procent van de banen uitgevoerd door mensen die buiten de regio wonen.
- Een op de drie werkgevers in de regio Zwolle geeft in 2018 aan een personeelstekort te ervaren.
- 42 procent van de ondernemers in de regio Zwolle voorzagt in 2018 een tekort aan werknemers voor de komende drie jaar.

Het MKB is sterk vertegenwoordigd in de regio Zwolle en de arbeidsmarkt flexibiliseert

- 70 procent van de banen in de regio komt van het MKB.
- Het aantal zzp'ers in de regio is tussen 2003 en 2016 toegenomen met 60 procent, tot 40.000.
- Tussen 2003 en 2016 is het aantal flexcontracten in de regio met 80 procent toegenomen.

De beroepsbevolking in de regio is grotendeels mbo-opgeleid

- De beroepsbevolking in de regio bestaat voor meer dan 60 procent uit mensen met maximaal mbo niveau 3.
- In de regio wonen 677.000 mensen waarvan er 340.000 werken en 20.000 werkloos zijn (WBB en WW).
- Van de ruim 9.000 bijstandsgerechtigden in de regio hebben ruim 3.300 minimaal mbo niveau 2.

Onderwijsvraag

Werkgevers in de regio vinden ontwikkeling belangrijk, maar hebben hun vraag niet scherp

- Ruim 70 procent van de werkgevers vindt het belangrijk dat werknemers zich blijvend uitgedaagd voelen.
- Ruim 90 procent van de werkgevers laat werknemers wel eens een cursus of opleiding volgen.
- Werkgevers die personeel niet laten bijscholen zien vaak geen ontwikkelingen die hiertoe aanleiding geven.
- Innoverende werkgevers hebben behoefte aan goed (bij)geschoold personeel.

Werkgevers in de regio hechten meer aan bijscholing dan aan omscholing van werknemers

- Werkgevers investeren in bijscholing gericht op veranderende werkzaamheden binnen de huidige functie.
- Werkgevers zijn huiverig om te investeren in mobiliteit van werknemers, zoals door omscholing te betalen.

Werknemers in de regio Zwolle voelen weinig urgentie om zich te laten bijscholen

- Twee op de drie werknemers vindt dat zijn of haar competenties goed aansluiten op hun huidige werk.
- Bijna een op de drie werknemers vindt zichzelf overgekwalificeerd voor zijn of haar huidige werk.

Voor grote werkgevers kopen scholingsdiensten

- Grote werkgevers investeren vaker in scholing van werknemers dan MKB-werkgevers.
- Werkgevers die investeren in scholing besteden gemiddeld 1.000 tot 1.500 euro per werknemer.
- Bijna 75 procent van de werkgevers haalt de gemaakte opleidingskosten (deels) terug uit een O&O-fonds.
- Een berekening op basis van landelijke schattingen indiceert 133 miljoen private scholingsomzet in de regio.

Een deel van de scholingsvraag komt van uitkeringsinstanties

- Mensen met een uitkering kunnen via verschillende regelingen van uitkeringsinstanties scholing volgen.
- Voor uitkeringsgerechtigden bestaan diverse scholingsroutes, het gebruik wordt niet centraal bijgehouden.

Wat zijn relevante trends en factoren in de regio Zwolle bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Subsidies

In de regio Zwolle zijn subsidies voor scholing beschikbaar

- De gemeente Zwolle en de provincie hebben subsidies voor kwetsbare groepen, gericht op achterstanden.
- De provincie subsidieert 'maatwerkontwikkeladvies' voor werknemers in het MKB (tot en met een mbo-3 opleiding).
- De provincie en Colland Arbeidsmarkt bieden scholingsvouchers en subsidie voor vakinhoudelijke bijscholing.
- Het Regio Zwolle Ontwikkelfonds in oprichting zal werkgevers subsidiëren die personeel willen scholen.
- De (landelijke) ESF-subsidie voor duurzame inzetbaarheid is verlengd tot en met 2020.

Economie

De economie in de regio Zwolle groeit harder dan die van Nederland

- In 2017 is de regionale economie met 3,3 procent gegroeid; landelijk was dit 2,9 procent.
- Met 5.000 extra banen is de werkgelegenheid bovengemiddeld gegroeid in 2016.

De arbeidsproductiviteit in de regio Zwolle ligt lager dan in Nederland als geheel

- In de regio werd in 2015 per gewerkt uur €40 bruto toegevoegde waarde gegenereerd; landelijk was dit €49.

Samenwerking

In de arbeidsmarktregio bestaan diverse samenwerkingsverbanden rond leren en werken

- In het Regionaal Werkbedrijf werken de provincie, gemeentes en UWV samen.
- In de Economic Board van Zwolle werken provincie, twintig gemeentes en werkgevers samen.
- In de regio bestaan meerdere initiatieven rond leven lang ontwikkelen van en met werkgevers.

De Human Capital Agenda van de regio Zwolle zet in op beschikbaarheid, wendbaarheid en inclusiviteit

- De Human Capital Agenda ziet verhoging van de arbeidsproductiviteit als belangrijke opgave voor de regio.
- De Human Capital Agenda zet in op 5.000 extra trajecten om horizontale mobiliteit ('shifts') mogelijk te maken.
- De Human Capital Agenda zet in op 5.000 extra trajecten om mensen te laten meedoen op de arbeidsmarkt.
- Het Regio Zwolle Ontwikkelfonds (in oprichting) wil dat binnen vijf jaar tot 5 tot 10 procent van alle werkenden zich scholen.

Onderwijsaanbod

Het onderwijsaanbod voor volwassenen in de regio Zwolle is divers

- In de regio Zwolle zijn zowel landelijke als regionale private aanbieders van post-initiële scholing actief.
- In de regio Zwolle hebben vier mbo-instellingen en vier hbo-instellingen hun hoofdvestiging.
- In de regio Zwolle zijn acht mbo-instellingen en vijf hbo-instellingen actief; allen bieden post-initiële scholing.

Werkgevers en scholen zijn gezamenlijk initiatieven gestart rond innovatie

- Werkgevers en scholen hebben via RIF en CIV rond tien thema's innovatie-initiatieven gestart.

Adviesaanbod

In de regio zijn verschillende mogelijkheden voor ontwikkeladvies, de kwaliteit hiervan wisselt

- Het Leerwerkloket biedt gesubsidieerd ontwikkeladvies aan werkzoekenden, die ervaren een lage kwaliteit.
- UWV biedt ontwikkeladvies aan werklozen met een scholingsbudget maar die zijn hier zelden positief over.
- Loopbaancoaches bieden ontwikkeladvies vanaf 500 euro, mensen die dit afnemen zijn er positief over.

Visie

Na de observatie van de landelijke en regionale trends komt de denkstap ‘koers bepalen’ waarin de visie en dienst-markt-formulecombinaties aan bod komen.

De visie geeft weer wat de denktank als een passende reactie ziet op wat er om hen heen gebeurt zoals weergegeven in de trendskaarten. De missie van RegioOpleiders is hierin leidend: het via scholing oplossen van kwalitatieve spanningen op de regionale arbeidsmarkt.

In het denkproces over de visie is allereerst op een rij gezet welke strategische keuzes moeten worden gemaakt. Strategische keuzes zijn de richtinggevende keuzes, die bepalend zijn voor de hele strategie. Bijvoorbeeld: voor welke doelgroepen wordt het samenwerkingsinitiatief actief? In welk geografisch gebied wordt het samenwerkingsinitiatief actief? Welke type diensten biedt het samenwerkingsinitiatief aan?

Een definitieve keuze is gemaakt door eerst opties te bedenken en hieruit vervolgens een keuze te maken. Een voorbeeld hiervan is de keuze rond de breedte van het dienstenpakket: Alleen bezig zijn met scholing of ook met werving van personeel? Voor elk van dit soort vragen is een grondige analyse gemaakt aan de hand van hulpvragen: Wat betekent dit concreet? In hoeverre draagt het bij tot de missie?

Op basis van dat uitgebreide denkwerk is een aantal strategische keuzes gemaakt die als geheel een consistent pakket vormen. Het maken van deze keuzes was een cruciale fase in het denkproces.

Wat is de missie van RegioOpleiders?
RegioOpleiders helpt om via scholing de kwalitatieve spanningen op de arbeidsmarkt in de regio Zwolle op te lossen.

De keuzes van de denktank zijn:

- Om als makelaar van scholingsaanbod voor volwassenen te opereren en geen rol in de uitvoering van het scholingsaanbod te spelen. De uitvoering ligt bij de scholingsaanbieders.
- Om voor groepen werkgevers/zzp'ers of uitkeringsinstanties te werken omdat deze een bepaald volume cursisten kunnen leveren. Zoals gebundelde werkgevers in de sectortafels, in regionaal MKB-verband, in projecten, in ondernemingsverenigingen of in samenwerkingsverbanden zoals het Techniekpact.
- Om niet voor individuele werkenden of werkzoekenden te werken. Om deze niet in de kou te laten staan wordt samengewerkt met de regionale structuren die er voor deze groep al bestaan (Leerwerkloket, Werkgeversservicepunt).
- Om bij de start de regio Zwolle (bestaande uit eenentwintig gemeenten) als werkgebied te nemen en hierna te bekijken of uitbreiding noodzakelijk is.
- Om het samenwerkingsinitiatief op te richten vanuit de Zw8lse en NRTO.
- Om in eerste instantie met de Zw8lse en vier private scholingsaanbieders die NRTO-lid zijn samen te werken en op termijn (bijvoorbeeld jaarlijks) te bekijken of hier scholingsaanbieders aan toegevoegd moeten worden.
- Om te kiezen voor de rechtsvorm van coöperatie met als naam RegioOpleiders.
- Aan RegioOpleiders wordt een Raad van Advies gekoppeld, waarin onder andere de directeur van de NRTO op persoonlijke titel zitting neemt.

De meeste van deze keuzes zijn terug te vinden op de drie visiekaarten. Deze kaarten geven op hoofdlijnen aan hoe de denktank aankijkt tegen de aspecten die belangrijk zijn bij het opzetten van RegioOpleiders en de werking hiervan. In die zin is de visie het hart van het denkwerk, dat ook in de komende jaren richting kan geven.

Wat wordt het werkgebied van RegioOpleiders?



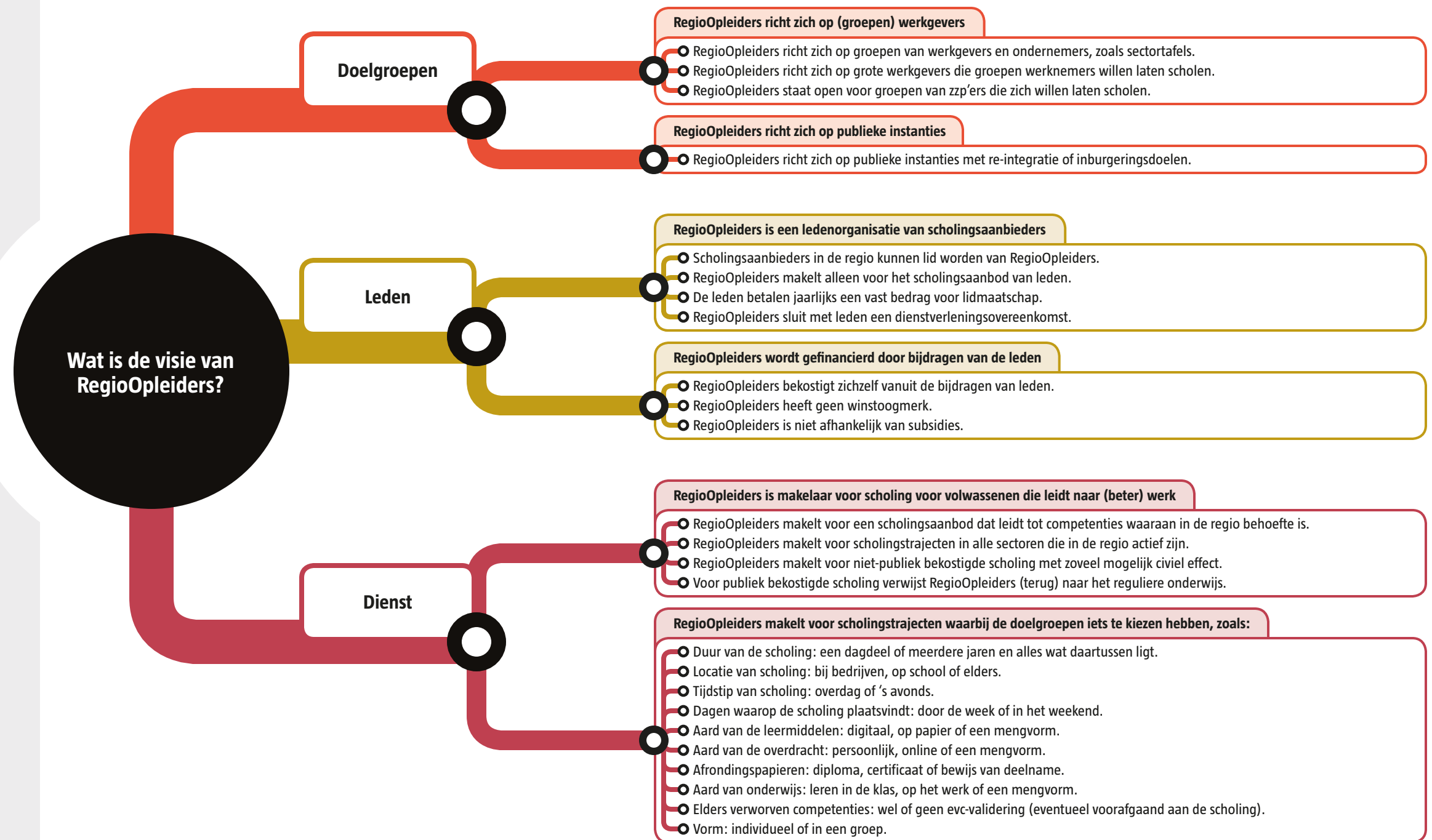
Visiekaart

Hiernaast staat de eerste van drie kaarten die de visie van RegioOpleiders weergeeft. De visie laat zien dat de coöperatie RegioOpleiders een samenwerking is van publieke en private scholingsaanbieders, ondersteund door een klein stafbureau. RegioOpleiders voert een makel- en schakelfunctie uit, zodat werkgevers die personeel willen laten scholen direct met de juiste mensen in gesprek komen om snel en effectief invulling te geven aan hun scholingsvraag. De uitvoering van de scholing doen de aangesloten (private en publieke) scholingsaanbieders. RegioOpleiders maakt samenwerkingsafspraken met de leden, zoals over het betrekken van partners bij mogelijke klanten, over samenwerking en over kwaliteitsborging.

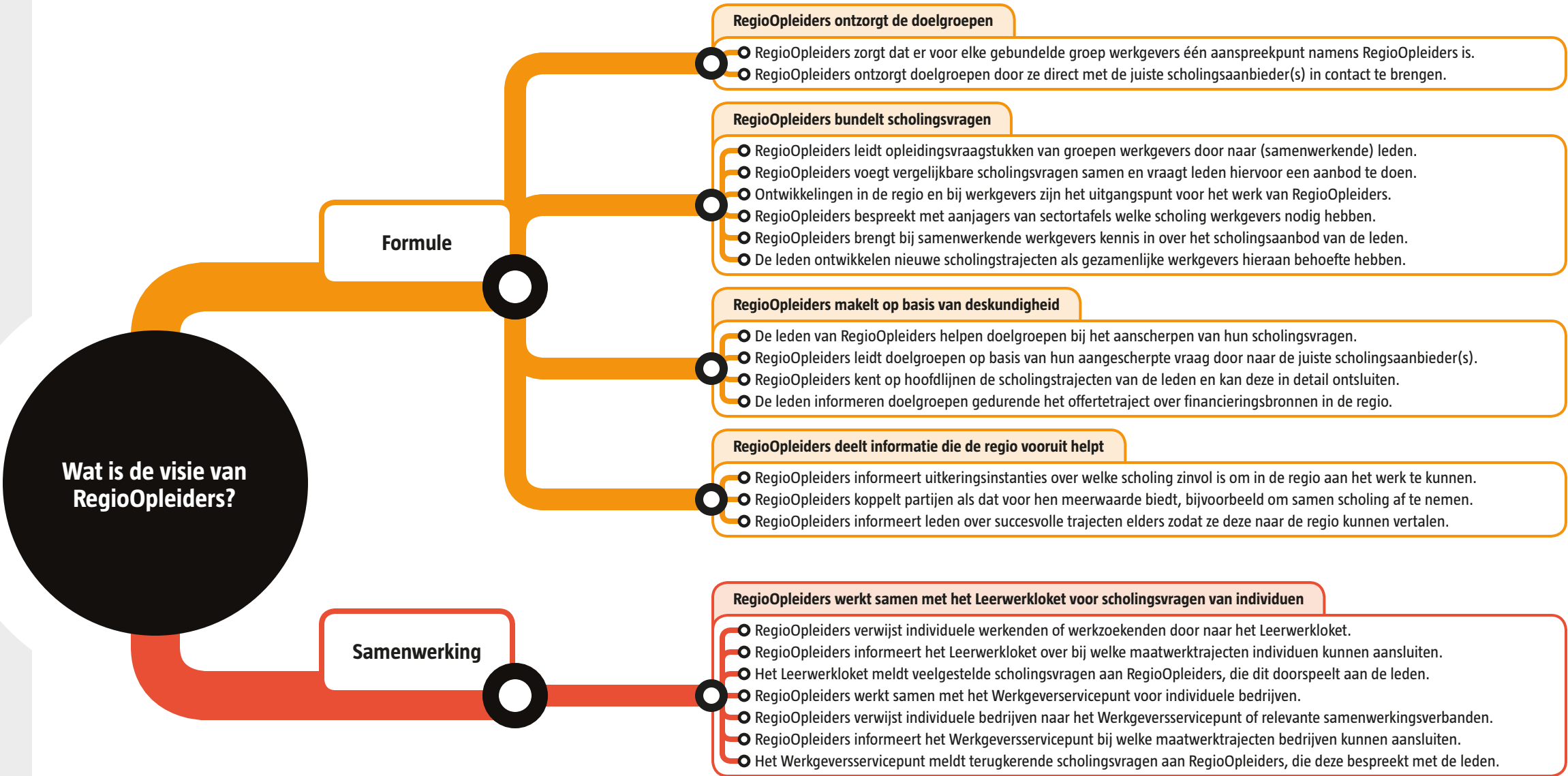
RegioOpleiders richt zich actief op groepen werkgevers of uitkeringsinstanties en staat open voor groepen zelfstandige professionals (zzp'ers) die zich willen ontwikkelen of een werkgever met een groot volume die personeel wil laten scholen.

De aangesloten scholingsaanbieders bekostigen RegioOpleiders, dat geen winstoogmerk heeft en niet afhankelijk is van subsidies.

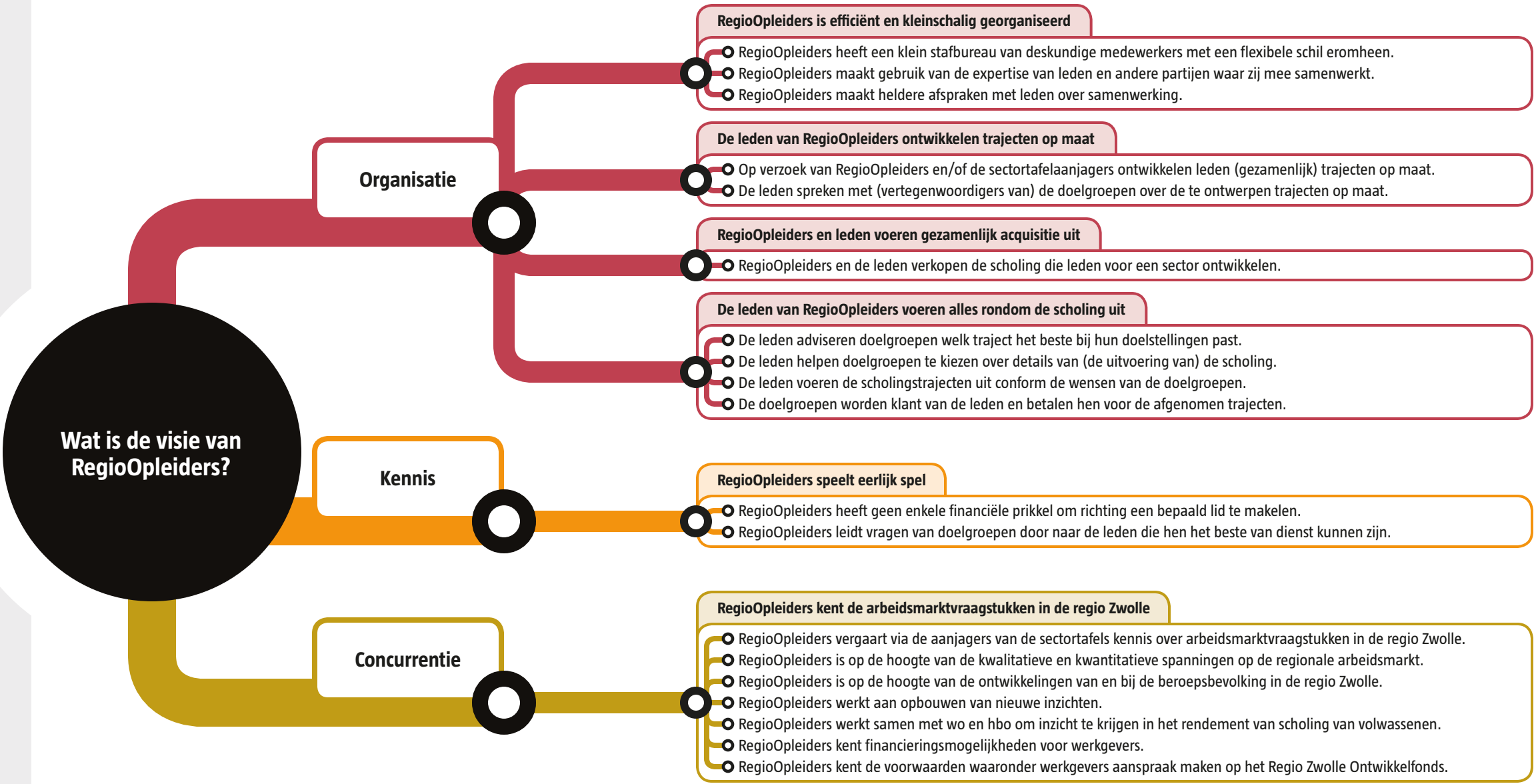
Doordat RegioOpleiders als een spin in het web zit, kan relevante informatie voor werkgevers en uitkeringsorganisaties worden verzameld en gedeeld.



- Doelgroepen
- Leden
- Dienst
- Formule
- Samenwerking
- Organisatie
- Concurrentie
- Kennis



- Doelgroepen
- Leden
- Dienst
- Formule
- Samenwerking
- Organisatie
- Concurrentie
- Kennis



De twee dienst-markt-formulecombinaties

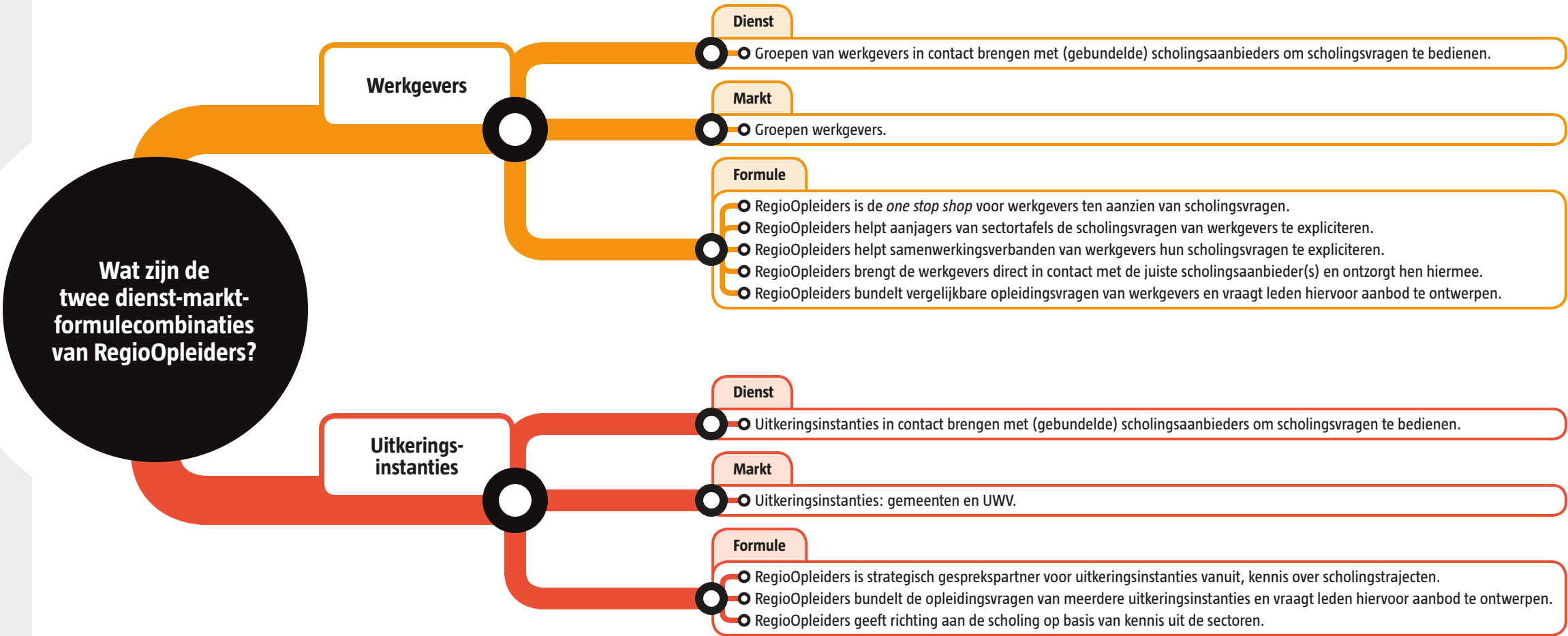
De kaart hiernaast is de laatste kaart in het hoofdstuk strategie en beschrijft dienst-markt-formulecombinaties. Dit zijn de diensten waarmee RegioOpleiders concreet en actief aan de slag gaat, over communiceert, en de markten (werkgevers en uitkeringsinstanties) mee benadert. Dit betekent echter niet dat RegioOpleiders nooit iets anders kan of zal doen. Zo staat RegioOpleiders open voor groepen van zzp'ers en kan het voorkomen dat RegioOpleiders het initiatief neemt verschillende werkgevers met vergelijkbare scholingsvragen samen te brengen. Ook kan RegioOpleiders de doelgroepen op kansen attenderen; bijvoorbeeld aan UWV laten weten waar er arbeidsmarkttekorten gaan ontstaan en waar werklozen met scholing aan de slag kunnen. Dat zijn echter niet de belangrijkste diensten waarop RegioOpleiders focust.

Tot op dit punt heeft de denktank, in overeenstemming met het model uit de inleiding van dit kaartenboek, de drie denkstappen die horen bij strategie doorlopen.

Eerst: analyseren. Dat is gebeurd door middel van het maken van de trendkaarten. Dan: koers bepalen. De koers is opgezet door het formuleren van missie en visie van de coöperatie.

Tenslotte: de koers concretiseren. Dat is gedaan door de diensten, markten en formule te benoemen, te vinden op de kaart hiernaast.

Er is nu dus antwoord op de vraag wat RegioOpleiders wil bereiken. Het volgende hoofdstuk gaat in op de organisatie van het werk.



A stylized illustration on the left side of the page. It features a large, dark blue gear-like shape composed of several interlocking puzzle pieces. A white silhouette of a person is shown in the lower-left, reaching up to place a white puzzle piece into the gear. The background is a gradient of blue and purple.

Hoofdstuk 2 Organisatie

In hoofdstuk 1 is de strategie van RegioOpleiders geformuleerd. Er is een helder antwoord op de vraag: wat wil RegioOpleiders bereiken? RegioOpleiders helpt de kwalitatieve spanningen op de arbeidsmarkt in de regio Zwolle op te lossen. RegioOpleiders doet dit door de rol van makelaar aan te nemen om vraag en aanbod naar LLO aan elkaar te koppelen. In dit tweede hoofdstuk over organisatie is de kernvraag: hoe organiseert RegioOpleiders het bereiken van de missie?

We zagen op pagina 22 dat RegioOpleiders een coöperatie is. De structuur hiervan ziet er als volgt uit: De oprichters van de coöperatie zijn de Zw8lse en de NRT0. De acht oprichtende onderwijsinstellingen zijn lid van de coöperatie, evenals vier private scholingsaanbieders in de regio die lid zijn van de NRT0. De leden van de coöperatie zijn verantwoordelijk voor de strategie en het doorontwikkelen van de coöperatie. Ze worden daarbij ondersteund door een Raad van Advies.

RegioOpleiders heeft – bij oprichting – dus twaalf leden. Op termijn kunnen ook andere scholingsaanbieders tot RegioOpleiders toetreden, daarvoor wordt een toetredingsmodel ontwikkeld.

Het bureau van RegioOpleiders voert de werkzaamheden uit en werkt hierbij samen met de leden. RegioOpleiders sluit met ieder lid een overeenkomst met afspraken zoals over het ophalen van vragen van werkgevers, inspanningsverplichtingen en het makelen tussen werkgevers en scholingsaanbieders. De hoofdlijnen hiervan staan op de kaart hierna.

Verder komt in dit hoofdstuk aan bod via welke stappen RegioOpleiders zijn kernprocessen uitvoert. Deze kernprocessen zijn netwerken, kwaliteit bewaken, marketing en makelen.

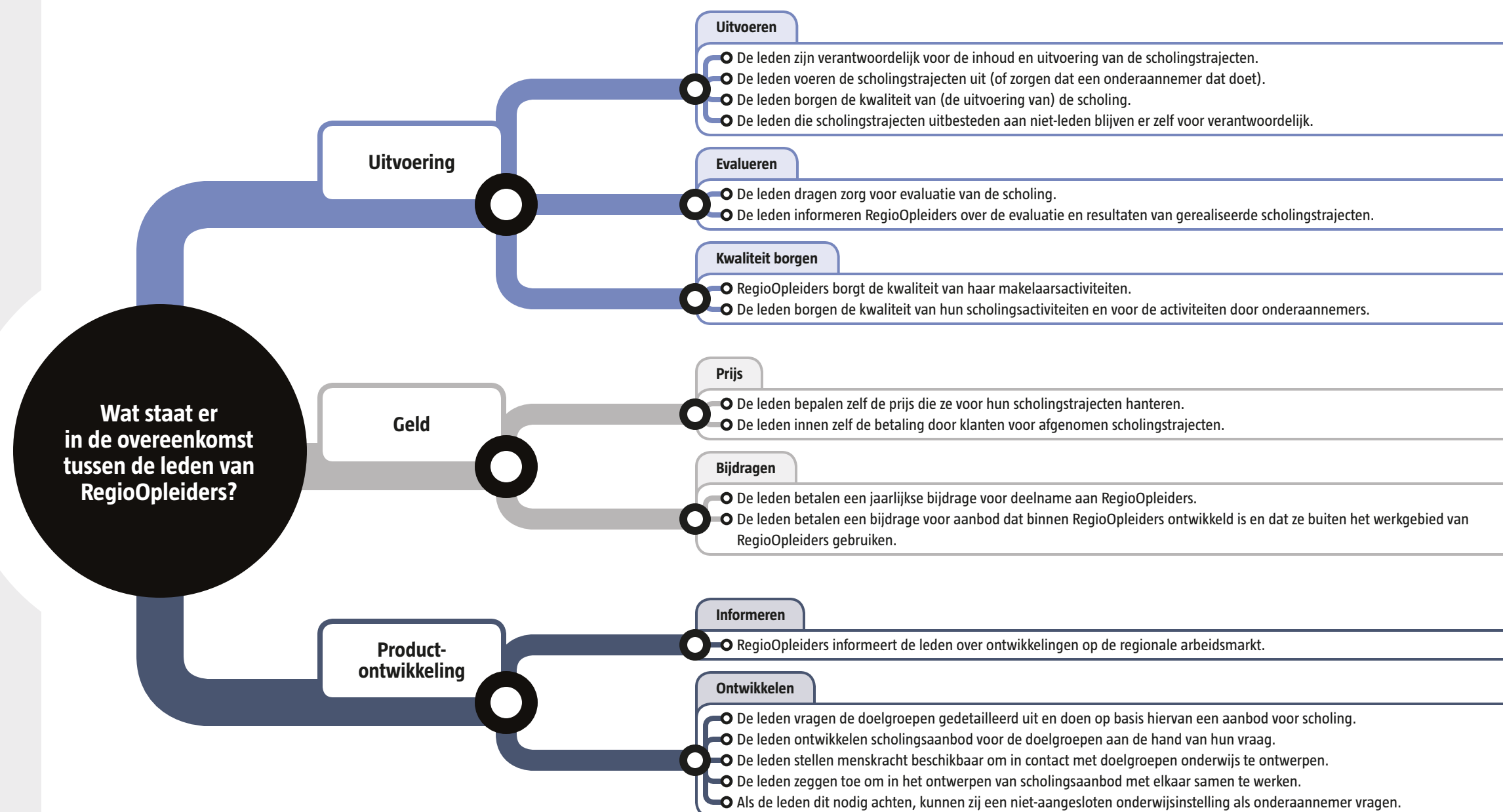
Het hoofdstuk sluit af met informatie over de bemensing en financiering van RegioOpleiders.

Overeenkomst tussen de leden

Op het moment dat een scholingsaanbieder toetreedt als lid van de coöperatie RegioOpleiders moeten partijen een overeenkomst met elkaar sluiten. Deze overeenkomst bepaalt hoe de relatie tussen de leden van RegioOpleiders eruitziet. Anders gezegd: de overeenkomst maakt duidelijk wat het betekent om lid te zijn van de coöperatie.

Deze kaarten laten zien uit welke onderdelen een overeenkomst tussen de leden van RegioOpleiders volgens de denktank zou moeten bestaan. Het overzicht vormt de basis voor een juridisch bindend document. Er staan afspraken in over de diensten die (het bureau van) RegioOpleiders voor haar leden verleent, maar ook over de inspanningen die leden moeten plegen om lid te zijn van RegioOpleiders.

- Uitvoering
- Geld
- Productontwikkeling
- Marketing en verkoop
- Duur



Wat staat er
in de overeenkomst
tussen RegioOpleiders
en de leden?

Marketing en
verkoop

Inventariseren

- RegioOpleiders bespreekt met de aanjagers van de sectortafels aan welke scholing behoefte is in de regio.
- RegioOpleiders bespreekt met andere samenwerkingsverbanden van werkgevers aan welke scholing behoefte is.
- RegioOpleiders informeert de leden over de uitkomsten van overleggen met samenwerkingsverbanden van werkgevers.

Makelen

- RegioOpleiders is actief als marketingkanaal voor het scholingsaanbod van de leden.
- RegioOpleiders informeert de doelgroepen op hoofdlijnen over het aanbod van de leden.
- RegioOpleiders brengt de leden in contact met de doelgroepen die een scholingsvraag hebben.
- De leden houden zich aan gemaakte afspraken over de reactietermijn na aanvragen van RegioOpleiders.

Verdelen

- RegioOpleiders verdeelt leads naar beste (inhoudelijk) inzicht over de leden.
- RegioOpleiders en de leden overleggen met elkaar als ze het niet eens zijn met de verdeling.
- Na enige tijd kunnen RegioOpleiders en leden op basis van casuïstiek tot afspraken over verdeling komen.

Aanbieden

- De leden doen de potentiële klant(en) een aanbod dat past bij de scholingsvraag.
- De leden stellen RegioOpleiders op de hoogte van het door hun gedane aanbod.

Acquireren

- De leden acquireren voor het aanbod dat binnen RegioOpleiders wordt ontworpen danwel ontwikkeld.
- De leden zeggen toe in het acquireren van scholingstrajecten met elkaar samen te werken.
- RegioOpleiders communiceert helder naar buiten dat zij uitsluitend voor de leden makelt.

Volume

- De leden en RegioOpleiders spreken wederzijdse inspanningsverplichtingen af om tot een bepaald volume te komen, ten minste om de ledenbijdragen eruit te halen.
- De leden en RegioOpleiders evalueren de behaalde resultaten en maken op basis hiervan nieuwe afspraken.

Duur

Duur van de overeenkomst

- De overeenkomst wordt aangegaan voor ten minste twee jaar.
- RegioOpleiders kan de overeenkomst eenzijdig opzeggen als een lid de afspraken herhaaldelijk niet nakomt.

Kernprocessen van RegioOpleiders

Het schema hiernaast beschrijft het doel van de kernprocessen en via welke stappen RegioOpleiders deze kernprocessen uitvoert. De kernprocessen zijn de onderdelen van het primaire proces van RegioOpleiders. Deze zijn noodzakelijk voor het uitvoeren van de strategie (zoals beschreven in het eerste hoofdstuk). De medewerkers van RegioOpleiders voeren deze kernprocessen uit, al dan niet met steun van leden of externen.

Naast de hier genoemde kernprocessen zijn er ondersteunende processen zoals administratie en ict.

De beschrijvingen van de processen volgen het in het onderwijs veelgebruikte stramien van de ‘kwaliteitscirkel’, gericht op voortdurende verbetering van processen: *plan, do, check, act*, ofwel: plannen, uitvoeren, evalueren, aanpassen.

- Fase 1: maak een plan.
- Fase 2: voer het plan uit.
- Fase 3: controleer waar verbetering mogelijk is.
- Fase 4: voer verbeteringen door.

De vier stappen van de kwaliteitscirkel worden genomen in een bepaalde tijdsspanne. Daarnaar verwijst ‘periode 1, periode 2’ in dit schema. De duur van deze periodes is niet gedefinieerd, het zou bijvoorbeeld een half of heel jaar kunnen zijn.

Via welke stappen voert RegioOpleiders zijn kernprocessen uit?

	Plannen	Uitvoeren	Evalueren	Aanpassen
Netwerken	• Vaststellen met welke groepen werkgevers RegioOpleiders in periode 1 wil samenwerken. • Vaststellen met welke uitkeringsinstanties RegioOpleiders in periode 1 wil samenwerken.	• Contact leggen met deze partijen, zoals sectortafels, gemeenten, uitkeringsinstanties en samenwerkingsverbanden. • Inschakelen van bestaande contacten om het netwerk op te bouwen en uit te breiden.	• Beoordelen of de juiste partijen in het netwerk zitten. • Beoordelen in hoeverre de huidige partijen in het netwerk bijdragen aan de missie van RegioOpleiders.	• Bepalen welke partijen RegioOpleiders in periode 2 gaat benaderen en hoe.
Kwaliteit bewaken	• Opstellen van kwaliteitseisen waar de eigen dienstverlening in periode 1 aan moet voldoen. • Definieren van gewenste kwaliteitsscores door klanten en leden bij evaluatie van de dienstverlening.	• Vragen aan klanten een evaluatie te geven van de dienstverlening en het afgenomen traject na elk traject. • Vragen aan leden om periodiek de samenwerking met RegioOpleiders te beoordelen.	• Beoordelingen en kwaliteitscores van klanten en leden intern bespreken. • In gesprek gaan met klanten over hun beoordeling van de dienstverlening van RegioOpleiders.	• Aanpassen van de kwaliteitseisen van dienstverlening door RegioOpleiders voor periode 2 op basis van de evaluaties.
Marketing	• Helder maken van de propositie van RegioOpleiders naar de doelgroepen. • Bepalen van de marketingstrategie voor periode 1, inclusief communicatiemiddelen. • Bepalen van de concrete marketingdoelstellingen voor periode 1.	• Uitvoeren van de marketingstrategie. • Zichtbaar maken van goede resultaten die RegioOpleiders heeft geboekt.	• Meten van de voortgang op de geformuleerde marketingdoelstellingen.	• Bijstellen van de marketingstrategie en -doelstellingen voor periode 2 op basis van de evaluatie.
Makelen	• Identificeren van de juiste partijen om effectief te kunnen makelen. • Formuleren van een markt-bewerkingsplan met een heldere propositie naar de doelgroepen. • Formuleren van de inspanningsverplichtingen van RegioOpleiders richting de leden.	• Uitvoeren van het markt-bewerkingsplan zoals het benaderen van werkgevers en uitkeringsinstanties. • Identificeren van scholingsvragen op basis van de kansenkaarten, met de aanjagers van de sectortafels. • In contact brengen van de doelgroepen met de leden die de scholingsvragen kunnen adresseren. • Eventueel begeleiden van de doelgroepen bij het maken van een keuze tussen verschillende aanbiedingen. • Identificeren van de scholingsvragen van gemeenten en uitkeringsinstanties, met hen samen.	• Evalueren van het makelproces met leden, doelgroepen en sectortafelaanjagers, na de afloop van de scholing. • Vragen aan tevreden klanten om RegioOpleiders actief aan te bevelen bij anderen.	• Overleggen met leden of en hoe het makelproces aan te passen, op basis van de ervaring in periode 1. • Formuleren van de inspanningsverplichting richting leden voor jaar 2, op basis van de ervaring in periode 1.

Mensen

Nu helder is wat RegioOpleiders wil bereiken en met welke afspraken en processen dat gebeurt, is de volgende vraag: wie dit gaat uitvoeren? In de visie heeft de denktank al bepaald om met een klein stafbureau van start te gaan. Door klein te beginnen wil de denktank het ondernemersrisico beperken. Als RegioOpleiders een tijdje draait en doorgroeit kunnen nieuwe mensen worden aangetrokken of worden processen in overleg met de leden onderling opgepakt.

Concreet betekent dit dat het werk bij de start verdeeld wordt over maximaal twee fte. De medewerkers voeren de eerder beschreven kernprocessen van RegioOpleiders uit: netwerken, kwaliteit bewaken, marketing en makelen. De ondersteunende processen zoals administratie en ict kunnen zij inkopen of in samenwerking met de leden uitvoeren.

De denktank kiest ervoor om RegioOpleiders een duidelijk gezicht te geven, in de vorm van een ‘boegbeeld’. Omdat RegioOpleiders via de sector-tafels en andere samenwerkingsverbanden werkt, is het belangrijk dat de organisatie één duidelijk gezicht heeft. Deze persoon kent de regionale arbeidsmarkt, de sterke punten van de leden en kan het unieke aanbod van RegioOpleiders effectief onder de aandacht brengen.

Financiën

RegioOpleiders is een ledenorganisatie. De aan-gesloten scholingsaanbieders betalen een jaarlijkse bijdrage voor de diensten van RegioOpleiders. Hiervoor is een contributiemodel opgesteld, dit is uitgewerkt in een businessplan. Na een jaar evalueren de leden de samenwerking en wordt de verdeling van de financiële bijdragen besproken.

Het contributiemodel levert een eenvoudig financieringsmodel op met overzichtelijke geldstromen. De bijdragen van alle scholings-aanbieders zijn gebaseerd op de omvang van de aanbieders (klein, middel, groot). Daarnaast kunnen leden nog *in kind* bijdragen, bijvoorbeeld door het leveren van administratieve of ict-diensten. Als nieuwe leden zich aansluiten bij de coöperatie nemen de inkomsten toe en kan de organisatie groeien of worden de bijdragen per lid naar beneden bijgesteld. De denktank heeft ervoor gekozen niet afhankelijk te willen zijn van subsidies. Er wordt wel gekeken of het verkrijgen van subsidies mogelijk is. De doelgroepen die scholingstrajecten afnemen, betalen hiervoor rechtstreeks aan de scholingsaanbieders, de bemiddeling vanuit RegioOpleiders is voor hen kosteloos.

Toekomstmuziek

RegioOpleiders heeft een makel- en schakel-functie en brengt – kort door de bocht – vraag en aanbod bij elkaar. Bij het groeien van Regio-Opleiders kan echter de vraag opkomen om niet alleen bij scholing te bemiddelen, maar ook zelf scholingsaanbod te ontwikkelen en aan te bieden. Immers, als groepen werkgevers vaak om maatwerk vragen kan het logisch zijn dat de coöperatie zelf aanbod ontwikkelt. De denktank heeft over dit scenario nagedacht om er bij de inrichting van de organisatie al rekening mee te houden.

De leden van RegioOpleiders zijn in drie groepen in te delen: publiek gefinancierde mbo-instellingen, publiek gefinancierde hbo-instellingen en private scholingsaanbieders. Het is volgens de denktank niet mogelijk en wenselijk om van RegioOpleiders één uitvoeringsorganisatie te maken, omdat de belangen van deze drie groepen verschillend zijn. De Zwolse4 (Cibap, Deltion College, Landstede en Zone.college) denken dat het voor hen (op termijn) wél mogelijk en wenselijk is om hun contract-activiteiten samen te voegen. Ze hebben de ambitie om binnen twee jaar na start van RegioOpleiders een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie te vormen op het gebied van LLO. Voor het werk van RegioOpleiders verandert dit niets, behalve dat tegen die tijd niet vier mbo-scholen lid zijn van RegioOpleiders maar één gezamenlijke mbo-uitvoeringsorganisatie.

Praktisch betekent dit bijvoorbeeld dat de accountmanagers van de mbo-instellingen dan niet meer voor de ‘eigen’ opleidingen werken, maar uitsluitend voor de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie. Tot die tijd acquireren de accountmanagers van de mbo-instellingen wel namens hun eigen opleidingen en zijn contactpersoon voor vragen vanuit Regio-Opleiders. Verder houdt de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie in dat werkgevers en uitkeringsorganisaties die via RegioOpleiders (of daarbuiten) iets met scholing willen, niet meer met Cibap of Deltion of Landstede of Zone.college te maken krijgen, maar met de uitvoerings-organisatie namens de Zwolse4. Die biedt hen dan een scholingstraject aan, voert scholing uit, factureert et cetera.

De Zwolse4 nemen de eerste twee jaar dat ze als leden in RegioOpleiders samenwerken om uit te denken hoe ze deze gezamenlijke uitvoerings-organisatie gaan opzetten. Hierbij wordt de vraag meegenomen of ook andere partijen nog tot de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie van mbo-instellingen toetreden.



Tot slot

Totstandkoming van dit boek

Dit boek is een initiatief van de Zw8lse en NRTO, gefaciliteerd door de stichting MBO in Bedrijf. Het is tot stand gekomen door intensief denkwerk van een denktank met zeven leden. Deze is zeven dagen bij elkaar gekomen om gezamenlijk de stappen uit het denkmodel te doorlopen.

Tussentijdse resultaten zijn twee keer voorgelegd aan de bestuurders van de Zw8lse. De leden van denktank worden hierna in beeld gebracht. De stuurgroepleden waren:

- Bert Beun (Deltion College),
- René van Kuilenburg (Zone.college),
- Coby Zandbergen (Cibap),
- Theo Rietkerk (Landstede),
- Anne Looijenga (Katholieke Pabo Zwolle, namens Ingrid Lammerse en Joost Kieft),
- Jolande Gomolka (Windesheim, namens Henk Hagoort).

Denktank in beeld



ROC Landstede
Gerrard Vinke, directeur
gvinke@landstede.nl

“De onderwijsinstellingen in de regio Zwolle bundelen de krachten en lossen door middel van scholing kwalitatieve spanning op de arbeidsmarkt op. We helpen de werkgevers in de verschillende sectoren door met de beste scholing voorop te blijven lopen, en door hen te bemiddelen naar de beste opleiders in de Regio. De vertaling van de vraagstukken uit de sector wordt ook toegepast in de reguliere opleidingen waardoor er in de Regio nog beter opgeleide medewerkers van de toekomst zullen zijn.”



Cibap Vakschool voor verbeelding, onderwijs gericht op de creatieve industrie
Cor de Koning, directeur
c.dekoning@cibap.nl

“Mensen ontwikkelen zich. Organisaties zijn voortdurend in beweging. De samenlevingsvraagstukken dichtbij en veraf worden complexer. Is creativiteit niet de belangrijkste 21^e eeuwse vaardigheid die kan helpen medewerkers en organisaties oplossingen te helpen vinden die niet meteen voor de hand liggen? Hiernaast is samenwerking van verschillende disciplines iets wat goed werkt. In de regio Zwolle laten we dat zien. Bijvoorbeeld in de samenwerking van bedrijfsleven en kennisinstellingen in het Topcentrum e-commerce. Ook dit initiatief waarin bekostigde en particuliere opleiders samen leven lang ontwikkelen oppakken is daar een mooi voorbeeld van.”



ROC Deltion College
Jan-Ernst van Driel, directeur
jdriel@deltion.nl

“Met elkaar, en niet tegenover elkaar, samen het leven lang ontwikkelen in de Regio Zwolle optimaal faciliteren. Investeren in zittend en toekomstig personeel doen we door slim te werken naar één regionale agenda, ingevuld en uitgewerkt door partnerschap tussen onderwijs, overheid en werkgevers. Deze Human Capital agenda heeft een focus op de beschikbaarheid en wendbaarheid van personeel en een inclusieve arbeidsmarkt. Met als doel om werkloosheid en tekorten op de arbeidsmarkt te minimaliseren.”



Zone.college
Erwout Slot, directeur Groeipunt (contractonderwijs Zone.college)
Erwout.slot@groeipunt.nl

“Om een gedegen en duurzame aanpak te creëren voor LLO in de regio Zwolle hebben de Zwolse onderwijsinstellingen samen met private opleiders de handen ineengeslagen. Een unieke samenwerking waarbij het resultaat voor de markt leidend is. Een onafhankelijke integrale educatiepartner. Een krachtige bundeling van kennis en kunde, gebaseerd op vertrouwen en ambitie en die regionaal en maatschappelijk zeer betrokken is. Een inspiratiebron voor andere regio's.”



RegioOpleiders
Annemarie van der Wees-Keemers
Kwartiermaker RegioOpleiders
Regio.Zwolle@outlook.com

“De meerwaarde van RegioOpleiders is dat er voor het eerst in Nederland opleidingsaanbod wordt gebundeld door opleidingsinstellingen. De transparantie in onderwijs die dit met zich meebrengt is heel positief. Het draagt bij aan een positieve stimulatie van communicatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Er worden op deze manier echt oplossingen gevonden voor thema's gericht op een leven lang ontwikkelen.”



Hogeschool Windesheim
Jolande Gomolka, directeur domein Business, Media en Recht
jc.gomolka@windesheim.nl

“RegioOpleiders is een unieke privaat publieke samenwerking waarbij het mbo en het hbo de handen in elkaar geslagen hebben om via een makel- en schakelfunctie een goed antwoord te kunnen geven op vraag vanuit de regionale arbeidsmarkt op het gebied van leven lang ontwikkelen. Ik hoop dat het initiatief van RegioOpleiders gekend en erkend wordt door werkgevers zodat met vereende krachten de kwalitatieve spanning op de regionale arbeidsmarkt opgelost kan worden.”



NRTO, Vereniging voor private trainings- en opleidingsinstituten
Ria van 't Klooster, directeur
riavantklooster@nrto.nl

“Scholing is belangrijk middel om arbeidsmarktknelpunten in de regio Zwolle op te lossen. Samenwerking tussen publieke en private opleiders is daarbij een oplossing én een uitdaging. De leden van RegioOpleiders laten via een unieke samenwerking zien dat zij in staat zijn de arbeidsmarkt vraagstukken in de regio Zwolle klantgericht en effectief op te lossen. Ik wens alle partners in en rondom RegioOpleiders een duurzame, productieve samenwerking toe, in het belang van werkgevers en werkenden.”



Denkbegeleiders in beeld



De Argumentenfabriek
Anouk Mulder
Chef Onderwijs
Anouk@argumentenfabriek.nl

“Het was zowel spannend als verrassend om een denktank te begeleiden waarin organisaties die als elkaars concurrent te bestempelen zijn met elkaar een organisatie opbouwen. Het was mooi dat de deelnemers vanuit een gedeelde, gezamenlijke missie voor de regio over hun eigen belangen heen konden kijken. Doordat de samenwerkende organisaties de kern van hun ambacht inzetten (scholing en scholingsadvies) denk ik dat RegioOpleiders de regio daadwerkelijk vooruit kan helpen.”



Silvie Zonderland
Kaartenmaker Onderwijs
Silvie@argumentenfabriek.nl

“Het is bijzonder en leuk om te zien dat organisaties in de regio elkaar opzoeken om samen en zonder winstoogmerk de regionale arbeidsmarkt te verbeteren. Dat aan het begin van het denkwerk al vast stond dat er een organisatie zou komen, maakte dat het echt ergens over ging, iedereen was en is bereid om zich stevig in te zetten voor de regio. Ik wens RegioOpleiders veel succes en wens de regio Zwolle een leven lang ontwikkelen toe.”



De ArgumentenFabriek

Bijlage

Landelijke trends en factoren
uitgebreid

Wat zijn relevante landelijke trends en factoren bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Arbeidsmarkt

Voor werkenden neemt de urgentie toe om competenties uit te breiden en te onderhouden

- Door technologie en nieuwe kennis veranderen en verdwijnen beroepen, en ontstaan nieuwe.
- De arbeidsmobiliteit neemt toe, zowel tussen banen en sectoren als tussen periodes van geen werk naar werk.
- Steeds meer beroepsopgeleiden starten als zelfstandige, dit vraagt ondernemerskennis en -vaardigheden.
- Niet-cognitieve competenties worden steeds meer gevraagd op de arbeidsmarkt.
- Snel nieuwe kennis kunnen verwerven wordt belangrijker dan kennis hebben.

Werkgevers zien het ontwikkelen van werknemers in de context van hun hrd-beleid

- Werkgevers proberen personeel aan zich te binden door ontwikkelmogelijkheden aan te bieden.
- Werkgevers hechten meer aan snelle beschikbaarheid van competente werknemers dan aan diploma's.
- Werkgevers zijn niet altijd op de hoogte van de scholingsmogelijkheden in de regio.
- Werkgevers hebben behoefte aan ondersteuning bij het opstellen van scholingsbeleid.

De pensioenleeftijd verschuift naar achteren

- Langer werken betekent dat de kennis en vaardigheden tot op hogere leeftijd op peil moeten blijven.
- Langer werken betekent dat werkenden vaker dan nu van beroep zullen (moeten of willen) wisselen.

Op de arbeidsmarkt heerst (kwalitatieve) krapte

- Op de arbeidsmarkt bestaat een inhoudelijke en kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod.
- Schaarste aan vakmensen verleidt sectoren tot het aantrekken en opleiden van zij-instromers.

Nederland heeft een grote arbeidsreserve met ontwikkelingsachterstand

- Nederland telt 1,5 miljoen mensen die met een uitkering buiten het arbeidsproces staan.
- Het aandeel slechtgeschoolden (mensen zonder startkwalificatie) in de sociale zekerheid is hoog.

Een op de vijf banen is geschikt voor mensen zonder startkwalificatie

- Het aantal banen voor mensen zonder startkwalificatie is stabiel, ze verschuiven wel tussen sectoren.
- De eisen aan sociale vaardigheden nemen toe in banen voor mensen zonder startkwalificatie.

Leercultuur

Nederland heeft geen brede cultuur (meer) voor post-initiële ontwikkeling

- Post-initiële scholing wordt vooral gevolgd door jonge, hoogopgeleide werkenden.
- Mensen zien of ervaren niet altijd een direct effect van bijleren voor hun arbeidsmarktwaarde.

Mensen leren nieuwe vaardigheden vooral op en tijdens het werk

- Mensen leren 70 procent op het werk, 20 procent van collega's/netwerken en 10 procent in een formele setting.
- Competenties die mensen leren op het werk worden niet gemeten en dus ook niet officieel vastgelegd.

Belemmeringen weerhouden mensen van ontwikkeling

- Voor werkgevers zijn verletkosten en ontbreken van vervanging redenen om medewerkers niet te laten scholen.
- Praktische zaken zoals gebrek aan tijd en/of geld belemmeren mensen om te leren.
- Mensen hebben weinig inzicht in hun ontwikkelmogelijkheden en hoe hierin goede keuzes te maken.
- Voor mensen zonder stimulans om te leren vanuit hun privésituatie is bijleren moeilijk op te brengen.

Wat zijn relevante landelijke trends en factoren bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Scholingsmarkt

Het publieke onderwijsstelsel is in hoofdzaak ingericht op initieel onderwijs

- Bekostiging van het publieke initiële onderwijs is van oudsher ingericht op betalen per (volledig) diploma.
- Mbo-scholen krijgen steeds meer ruimte om onderwijs in deelcertificaten aan te bieden.
- Onderwijs gericht op (deel)certificaten wordt (nog) niet publiek bekostigd.
- Het publieke post-initiële aanbod sluit organisatorisch en inhoudelijk slecht aan bij wensen van werkgevers en werkenden.
- Veel mbo-scholen staan aan het begin van het ontwikkelen van alumni beleid.

De private scholingsmarkt is volwassen

- Private opleiders bedienen 84 procent van de deelnemers aan post-initieel onderwijs.
- Sinds 2014 is het aantal aanbieders gedaald, maar de totale omzet gelijk gebleven (tussen 3,1 en 3,4 miljard euro).
- Kleine aanbieders, waaronder zzp'ers, verlaten de markt terwijl grotere bedrijven groeien in omvang.

In het private aanbod neemt contactonderwijs af, maar blijft de belangrijkste vorm van onderwijs

- Het marktaandeel van het contactonderwijs is gedaald van 46 procent in 2014 naar 39 procent in 2017.
- Het marktaandeel van het afstandsonderwijs is gestegen van 8 procent in 2014 naar 12 procent in 2017.
- Het aandeel van gecombineerde onderwijsvormen is gestegen van 20 procent in 2014 naar 24 procent in 2017.
- Het marktaandeel 'leren op de werkplek' is 25 procent in 2017.
- Een groot deel van het aanbod van private partijen gaat over niet-cognitieve vaardigheden.

De meeste beroepsopleidingen in het private aanbod zijn van korte duur

- Ruim de helft van private opleidingen duurt maximaal vijf dagen, vooral eendaagse opleidingen zijn populair.
- Het marktaandeel van de meerjarige opleidingen is met 9,9 procent constant gebleven.

Het totale scholingsaanbod (publiek en privaat) is onoverzichtelijk

- Er zijn duizenden opleidingen en aanbieders en er is geen overzicht beschikbaar.
- Landelijk is er veel scholingsaanbod, maar door het versnipperde aanbod is het lastig te bundelen.
- Zowel de private als de publieke markt heeft plannen om digitaal inzicht te bieden in scholingsmogelijkheden.
- Mensen buiten het mbo snappen de waarde van verschillende waarderingen (diploma, certificaat) niet goed.

Werkgevers die personeel willen laten scholen stellen zich op als kritische consument

- Werkgevers vinden het belangrijk dat de scholing die ze afnemen gecertificeerd is (zoals via ISO).
- Veel werkgevers die scholing willen, vragen offertes op bij meerdere scholingsaanbieders.
- Omwille van continuïteit zetten scholingsaanbieders in op langdurige samenwerking met werkgevers.

Ict

Ict-ontwikkelingen bieden veel kansen voor (leven lang ontwikkelen in) het beroepsonderwijs

- Scholingsaanbieders gebruiken steeds vaker *learning analytics* om hun aanbod te verbeteren.
- Scholingsaanbieders bieden dankzij ict steeds meer plaats- en/of tijdonafhankelijk (interactief) onderwijs.
- Door online (gratis) onderwijs zoals via YouTube kunnen deelnemers zich zelfstandig voorbereiden op scholing.

Wat zijn relevante landelijke trends en factoren bij het nadenken over samenwerking op gebied van LLO?

Beleid

De overheid zet met beleid in op Leven Lang Ontwikkelen

- Het ministerie van OCW heeft onderwijs aan volwassenen aangewezen als beleidsprioriteit.
- De overheid gaat in plannen over leven lang ontwikkelen uit van eigen regie van mensen.
- In het hoger onderwijs lopen experimenten met vraagfinanciering voor post-initieel onderwijs.
- De mogelijkheden om te variëren binnen ad-trajecten zijn verruimd, zoals een bbl-variant.
- Voor sommige beroepen veranderen de eisen en wordt een diploma of certificaat verplicht.
- Vanaf 2020 kunnen nieuwkomers integratie combineren met werk; het mbo krijgt hierin een rol.

Arbeidsmarktbeleid verschuift van het nationale niveau naar de 35 arbeidsregio's

- In arbeidsmarktregio's werken sociale partners, onderwijs, overheid en uitvoeringsinstanties samen.
- Steeds meer regio's hebben de ambitie om een *human capital*-agenda uit te voeren.
- Hbo'ers en wo'ers zijn (inter)nationaal mobiel, mbo'ers wonen en werken vaak in dezelfde regio.

De aandacht voor de 'inclusieve arbeidsmarkt' neemt toe bij werkgevers en overheden

- Werkgevers en kabinet hebben een afspraak gemaakt over 125 duizend nieuwe banen voor arbeidsbeperkten.
- Gemeenten vragen scholingsaanbieders bij aanbestedingen vaak om een *social return on investment*.
- Er zijn initiatieven om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te leiden zoals 'Samenwerken voor werk'.

Bekostiging

Veel werkgevers zijn bereid te betalen voor ontwikkeling van werknemers

- Negen op de tien keer betalen werkgevers de ontwikkelingskosten voor hun werknemers.
- 40 procent van de opleidingsbudgetten van werkgevers wordt niet benut.

Bij gemeenten en UWV is soms (financiële) ruimte om werklozen te helpen met extra ontwikkeling

- Budgetten voor uitkeringsgerechtigden kunnen soms worden gebruikt voor intensieve scholing.

Sectorfondsen zijn (alleen) actief in de scholing van werkenden binnen hun sector of regio

- Werkgevers en werknemers in veel sectoren stoppen cao-geld in sectorfondsen voor onder meer scholing.
- Sectorfondsen beperken hun scholingsaanbod tot leren voor werk binnen de eigen sector.

Het rendement op post-initiële ontwikkeling is onduidelijk

- Over het private, publieke en maatschappelijke rendement van post-initiële ontwikkeling is nog weinig bekend.

De overheid heeft plannen om bekostiging van scholing voor individuen te faciliteren

- Werknemers krijgen een individuele leerrekening om scholing te financieren, mogelijk al vanaf 2020.

Bij nieuwe financieringsmethoden is steeds meer oog voor het effect van scholing op de samenleving

- Een *social impact bond* bekostigt scholing vanuit de naar geld vertaalde maatschappelijke effecten van scholing.



Leven Lang Ontwikkelen is een actueel thema. Veel onderwijsinstellingen oriënteren zich op mogelijkheden hierin een rol te spelen. In Zwolle is met RegioOpleiders op dit gebied een unieke samenwerking ontstaan. Tussen het mbo en hbo, en tussen publieke en private scholingsaanbieders. Dit boek laat zien via welke denkstappen dit initiatief is uitgedacht en hoe het medio 2019 van start gaat.