

Leven Lang Ontwikkelen Congresbundel 2025

Wat werkt écht (niet)?



Oktober 2025
VH LLO Platform



Inhoud.



Inleiding

Introductie keynote Bart Götte

Opbrengst werkcongres 2025

Jaarplan LLO Platform 2026

Bijlagen

Samenvatting Keynote Bart Götte

Opbrengst werkcongres 2024

Aanpak werkcongres 2025



Inleiding.

In het afgelopen jaar hebben we als hogescholen merkbare stappen gezet in het vormgeven van **Leven Lang Ontwikkelen (LLO)**. We weten elkaar steeds beter te vinden, bouwen gezamenlijk aan een gedeelde ambitie en ontwikkelen concrete oplossingen voor de grote opgaven waar we in Nederland voor staan. De basis hiervoor werd gelegd tijdens het eerste **VH LLO-werkcongres**, waarin we onze gezamenlijke visie op LLO formuleerden én de drie leidende thema's benoemden: **Externe Oriëntatie, Onderwijs & Kwaliteit** en **Organisatie & Processen**.

Met deze thema's als fundament zijn we in werkgroepen actief aan de slag gegaan, ondersteund door lectoren, onderzoekers en LLO-experts uit het hele land. De inzet: belemmeringen doorgronden, werkende mechanismen benoemen en richting geven aan verdere ontwikkeling. Daarbij dienden urgente vragen zich aan over samenwerking in ecosystemen, vraagarticulatie, leeruitkomsten, microcredentials, organisatievraagstukken en onderwijslogistiek. De opbrengsten van die gezamenlijke inspanning staan centraal in deze congresbundel.

Tegelijkertijd is LLO breder gaan landen in ons stelsel. Het LLO-platform behandelde in bijeenkomsten actuele thema's als valideren, microcredentials, de Wet Leeruitkomsten, Leeroverzicht.nl en de mogelijke wettelijke opdracht voor LLO. Ook het programma LLO-Katalysator bood een krachtige impuls, met inmiddels 80 betrokken mbo-, hbo- en wo-instellingen en

honderden aangesloten werkgevers. Via projecten als *FastSwitch* ontstaat schaalbare samenwerking met impact in de regio.

De opzet van het congres 2025 sloot aan bij deze beweging. In zes werksessies namen de trekkers van de werkgroepen jullie mee in de opbrengsten van het afgelopen jaar. Per thema stonden we stil bij de uitgangsvraag, deelden we inspirerende voorbeelden, ontrafelden we werkzame mechanismen en formuleerden we handreikingen en interventies voor verdere opschaling. Wat werkte, waarom werkte het — en hoe konden we dat breder realiseren?

Deze congresbundel vormt het tussenresultaat van onze gezamenlijke leerweg. Zo bouwen we als LLO-professionals voort op wat werkt — en maken we samen het verschil. Speciale dank gaat uit aan alle werkgroepleden die hebben bijgedragen aan de inhoud van deze congresbundel, maar ook adviesbureaus CINOP en Turner die een bijdrage hebben geleverd aan dit werkcongres en het opleveren van concrete producten.

*Namens de kartrekkers van het LLO Platform,
Raoul van Etten, Annemien van der Veen,
Dick Sweitser, Aldert Jonkman en Jonne Paes*

Lees meer over LLO op de website:

[Vereniging Hogescholen | Leven Lang Ontwikkelen \(LLO\)](#)



Welkom bij het...
VH Werkcongres Leven Lang Ontwikkelen:
wat werkt écht (niet)?



15 mei 2025
Hogeschool Utrecht (Amersfoort)



Welkom bij het...
VH Werkcongres Leven Lang
wat werkt écht (niet)?



15 mei 2025
Hogeschool Utrecht (Amersfoort)

CINOP
leren met impact



- arbeidsmarkt & onderwijs
een leven lang ontwikkel
- flexibel onderwijs
- professionalisering bero

Keynote Bart Götte

Arbeidsmarktransitie 2025-2030

Het werkcongres LLO, met als titel *‘Wat werkt echt (niet)’*, weerspiegelt dat hogescholen actief bezig zijn met het kiezen van een profiel op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen. In de zaal waren ruim 200 betrokkenen aanwezig, allen actief bij leeractiviteiten voor werkenden. Het was mooi om te zien hoeveel energie er zit in het zoeken naar aansluiting tussen de ontwikkelvragen van mensen en organisaties, en de ambitie om bij te dragen aan het slagen van grote maatschappelijke uitdagingen.

De ambitie om de impact van LLO binnen de hogescholen te vergroten en het effect zichtbaar te maken, was bijna tastbaar.

In de keynote gaf Bart een handvat langs drie perspectieven om de urgentie van LLO te onderstrepen: de grote transities, de veranderende arbeidsmarkt én de transitie van het onderwijs. Deze drie lijnen worden in de bijlage verder uitgewerkt en geven aan:

- voor welke transities we staan;
- in welke arbeidsmarktcontext dit plaatsvindt;
- en wat onze opdracht als onderwijsinstellingen daarin is.

Bekijk hier de
samenvatting

Bekijk hier de
slides





Opbrengst 2025.

Werkgroep ecosystemen

De centrale vraag van deze werkgroep was hoe we samenwerken in regionale ecosystemen en wat het vraagt om echt in een ecosysteem met het werkveld samen te werken. Hogescholen werken steeds vaker samen in regionale ecosystemen rond LLO. De werkgroep onderzocht welke rol hogescholen daarin kunnen en willen spelen, welke ambities daarbij passen en hoe samenwerking effectief georganiseerd kan worden. Deelnemers reflecteerden op hun eigen rol en kregen actuele inzichten van prof. dr. Marian Thunnissen (Fontys), [bekijk hier haar slides](#). Het resultaat was een handvat om samenwerkingen te ordenen en bewust te sturen op rol, relatie en resultaat.

Tijdens de sessie werd het voorbeeld van APPLLON gepresenteerd, waarin mbo, hbo en universiteit gezamenlijk optrekken met werkveldpartners. Deze samenwerking richt zich op gezamenlijke kennisontwikkeling, het aanpakken van arbeidsmarkttuitdagingen en het versterken van een lerende regio. Er werden werkwijzen genoemd zoals het werken met een portfoliocommissie, regionale samenwerking gericht op gedeelde oplossingen en het zoeken naar gezamenlijke ambities op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Wat werkt wel

- Gezamenlijke ambitie en vertrouwen.
- Samenwerking mbo-hbo-wo met werkveld groeit.
- Ecosysteendenken levert efficiency en meerwaarde.
- Interdisciplinair samenwerken (onderwijs – werkveld – overheid).
- Gedeelde urgentie of probleemdefinitie werkt verbindend.
- Concept van samen leren en kennisontwikkeling wordt gewaardeerd.

Wat werkt niet

- Samenwerking blijft vaak steken op strategisch niveau; onvoldoende doorvertaling naar tactisch/operationeel.
- Niet alle relevante partners zijn aangehaakt.
- Rollen onduidelijk; partijen handelen vanuit eigen belang.
- Wetgeving (Participatiewet) en bezuinigingen beperken experimenteer ruimte.
- Geen of beperkte zeggenschap voor actoren.
- Weinig ruimte voor risico/experiment.
- Onvoldoende invloed landelijke stakeholders (vooral in ICT/techniek).
- Moeilijkheden met duurzame investeringen in ecosystemen.



Opbrengst 2025.

Werkgroep ecosystemen



Advies aan het LLO-platform:

1. Faciliteer de vertaling van strategisch naar operationeel handelen.

Veel samenwerkingen blijven hangen in visies en intenties. Het LLO-platform kan helpen met praktische werkvormen, rollenverheldering en concrete stappenplannen.

2. Stimuleer participatie en eigenaarschap in het ecosysteem.

Niet iedereen voelt zich eigenaar van het probleem of weet welke rol hij/zij heeft. Maak eigenaarschap expliciet en ondersteun partners om verantwoordelijkheid te nemen.

3. Investeer in risicoruimte en experimenteerruimte.

Ecosysteemontwikkeling vraagt ruimte voor experimenten. Door financiering of juridische kaders (bijvoorbeeld via pilots) te faciliteren, kun je belemmeringen door wet- en regelgeving deels wegnemen.

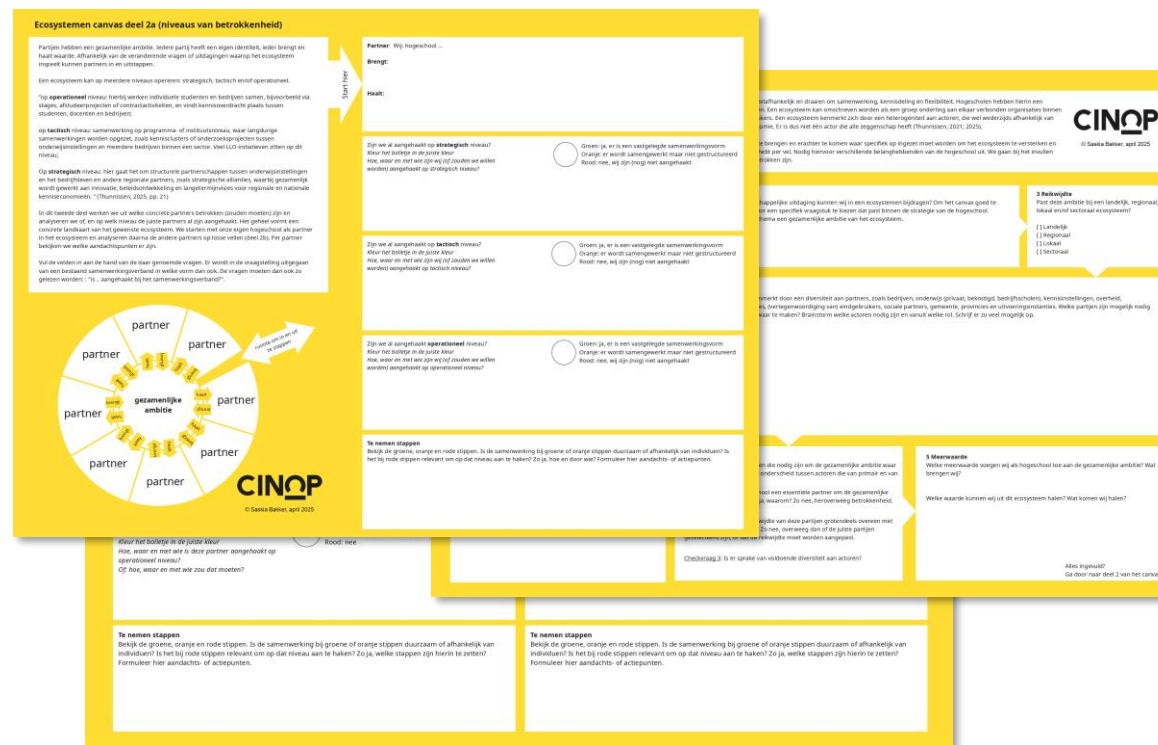
4. Verhelder wie 'eigenaar' is van LLO in de regio.

De vraag 'van wie is LLO?' leeft sterk. Het LLO-platform kan helpen om duidelijkheid te geven over governance-structuren binnen ecosystemen.

5. Ondersteun de aansluiting van landelijke stakeholders.

Voor sectoren als ICT en techniek is er te weinig nationale sturing of betrokkenheid. Het LLO-platform kan hierin bemiddelen of samenwerking stimuleren.

In samenwerking met CINOP is een canvas ontwikkeld dat als handvat dient om ecosystemen te analyseren. Dit canvas zie je hieronder en vind je ook via [deze link](#).





Opbrengst 2025.

Werkgroep vraagarticulatie

De centrale vraag van deze werkgroep was of we het werkveld (MKB, grootbedrijf en publieke instellingen) goed genoeg begrijpen om duurzame waardeproposities te ontwikkelen. De werkgroep stelde vast dat vraaggestuurd werken in de praktijk uitdagend is. Hogescholen worden soms geremd door interne beperkingen. Door best practices te delen en in gesprek te gaan over rendabele en organiseerbare waardeproposities, wordt gewerkt aan betere afstemming met het werkveld. Dr. Thomas Lans (HAN) leverde hierbij inzichten uit onderzoek en praktijk. Het resultaat was inzicht in werkzame mechanismen voor succesvolle samenwerking met het werkveld.

Een belangrijk inzicht was dat hogescholen actief moeten zijn in het ecosysteem, maar frustratie moeten voorkomen. Tijdens het vorige congres werd al benadrukt: “Hogescholen moeten in actie komen! We zullen meer en flexibel moeten bewegen in de ecosystemen en niet in onze ivoeren toren blijven zitten.” Het concept van ‘loopvermogen’ – de oliemannetjes – werd genoemd als cruciaal, maar deze mensen hebben rugdekking nodig om niet verpletterd te worden door de olietanker. Zoals de tegeltjeswijsheid luidt: “Buiten winnen is ook binnen beginnen.” Een externe oriëntatie, waarin vraagarticulatie centraal staat, vraagt van onderwijsorganisaties om heldere keuzes op strategisch, tactisch én operationeel niveau.

Bekijk hier de slides

Strategisch gaat het om duidelijke kaders: wat verwachten we van LLO, welke rol spelen we regionaal en landelijk, welke middelen zijn beschikbaar en welk langetermijncommitment is nodig? Tactisch en operationeel gaat het om ruimte creëren voor niet-traditionele leeroplossingen, afstemming van interne systemen en werkwijzen die afdelingsgrenzen overstijgen, evenals het ontwikkelen en onderhouden van de juiste netwerken.

Daarnaast werd benadrukt dat niet alleen vraagarticulatie, maar ook vraagactivatie en innovatie belangrijk zijn. Vraagsturing veronderstelt dat bedrijven hun vraag kunnen formuleren, maar dat is niet altijd het geval. Salesprofessionals spreken over latente of zich ontwikkelende klantbehoeften. Een vraag kan expliciet of impliciet zijn, net als de leeroplossing. Dit leidt tot drie scenario's: (1) vraag en aanbod zijn duidelijk, (2) één van beide is onduidelijk, of (3) beide zijn onduidelijk. Onderwijsinstellingen zijn gewend aan scenario 1, maar in scenario 2 en 3 is activering of co-creatie nodig. In de werksessie kwamen voorbeelden voorbij zoals *Be an Engineer* en *Fast Switch* (scenario 1), pilots met lectoren en bedrijven (scenario 2) en learning communities zoals *Gas erop!* (scenario 3).



Opbrengst 2025.

Werkgroep vraagarticulatie

Tot slot werd besproken dat waardeproposities contextafhankelijk zijn. Ze vormen de motor van elk businessmodel, maar waarde is niet altijd financieel: ze kan ook relationeel, ecologisch of sociaal zijn. Ontwikkel LLO daarom gefaseerd via een ontwerpproces waarin aannames worden getest en geleerd wordt tegen lage kosten om risico's te beperken. Dit proces verschilt sterk tussen grootbedrijf en mkb. In de werksessie werden enkele 'pareltjes' geanalyseerd, waarbij opviel dat een proactieve houding van een multidisciplinair team cruciaal is, dat flexibiliteit nodig is in leeroplossingen en bekostiging, en dat duurzame samenwerking en het daadwerkelijk leveren van waardeproposities essentieel zijn om een betrouwbare partner te worden.

Wat werkt wel

- Proactieve houding van multidisciplinaire teams (lector tot financiële afdeling).
- Flexibiliteit in leeroplossingen, ook in niet-traditionele vormen.
- Gezamenlijke projecten en co-creatie versterken de positie van hogescholen.
- Flexibel omgaan met bekostigd en onbekostigd onderwijs (bedrijven willen vaak meebetalen).
- Learning communities en pilots zorgen voor innovatie en betrokkenheid.
- Duidelijke kaders en langetermijncommitment op strategisch niveau.

Bekijk hier de slides

Wat werkt niet

- Verwachting dat bedrijven altijd hun vraag expliciet kunnen formuleren.
- Te veel focus op scenario 1 (vraag en aanbod duidelijk), waardoor kansen in scenario 2 en 3 blijven liggen.
- Interne systemen en structuren die onvoldoende ruimte bieden voor flexibiliteit.
- Gebrek aan rugdekking voor 'oliemannetjes' die verbindingen leggen.
- Onvoldoende aandacht voor contextverschillen tussen grootbedrijf en mkb.
- Waardeproposities die niet duurzaam worden geleverd, waardoor vertrouwen afneemt.





ROOKVRIJ

OP WEG NAAR EEN
ROOKVRIJE
GENEATIE



Opbrengst 2025.

Werkgroep leeruitkomsten & valideren

Tijdens deze werkgroep stonden voorbeelden centraal die laten zien hoe flexibilisering, validering en doorstroom in de praktijk vorm krijgen. Een voorbeeld was het traject *educatief multimediaal onderwijs ontwikkelaar*, waarin deelnemers na een gezamenlijke start een flexibel workshopprogramma volgen dat volledig tijd- en plaats-onafhankelijk is ingericht. Na afronding ontvangen zij een microcredential. Dit illustreert hoe leeruitkomsten, flexibilisering en validering gecombineerd kunnen worden.

Ook werd een werkwijze besproken voor het structureel inrichten van validering. Hierbij speelt een hogeschool brede coördinator valideringsbeleid een rol, in combinatie met één examinerator per opleiding. De curriculumtafel is verantwoordelijk voor het beleid, in afstemming met coördinator en examinerator, terwijl de examencommissie de borging bewaakt en vrijstellingen verleent bij valideren voorafgaand aan de opleiding. Bij valideren binnen de poort kan de opleiding dit zelf regelen. Holistisch beoordelen is hierbij belangrijk, omdat het draait om het aantonen van leeruitkomsten op basis van bewijs, niet om het woord 'valideren' op zich.

Bekijk hier de slides

Voor doorstroom werden voorbeelden genoemd van gezamenlijke beroepsprofielen, zoals in de ICT-sector, en het formuleren van leeruitkomstgebieden binnen lerarenopleidingen en domeinen zoals management in de zorg. Deze aanpak maakt het mogelijk om leerwegen op niveau 5 en 6 beter op elkaar af te stemmen, over instellingen en sectoren heen.

Wat werkt wel

- Praktijkgerichtheid centraal stellen: praktijkervaring bij assessoren is essentieel voor realistische beoordeling.
- Holistisch beoordelen van leeruitkomsten als uitgangspunt, waarbij verschillende manieren van aantonen mogelijk zijn.
- Samenwerken binnen thema's (bijv. Ad, bachelor, post-initieel) bevordert afstemming en doorstroom.
- Ontwikkelen van leeruitkomsten samen met het werkveld verhoogt relevantie en toepasbaarheid.
- Waarderen van informeel leren krijgt steeds meer erkenning.
- Cultuur van vertrouwen stimuleert vernieuwing en intrinsieke motivatie.



Opbrengst 2025.

Werkgroep leeruitkomsten & valideren

Wat werkt niet

- Accreditatiekramp: strikte eisen en toetskaders beperken innovatie en maatwerk.
- Beoordeling te analytisch benaderd: onvoldoende toepassing van holistisch beoordelen en gebrek aan begripsverheldering.
- Onduidelijk eigenaarschap van portfolio's.
- Administratieve systemen sluiten onvoldoende aan bij flexibele leerwegen.
- Beperkte erkenning van informeel leren.
- Institutioneel denken en controlecultuur belemmeren samenwerking en flexibiliteit.

Advies aan het LLO-platform:

- 1. Stimuleer professionalisering in holistisch beoordelen**
Beoordeelaars hebben ondersteuning nodig om het concept van holistisch beoordelen in de praktijk te brengen. Faciliteer kennisdeling, training en gezamenlijke normontwikkeling. Voorwaarde is wel dat die praktijkervaring op orde is bij de examinatoren.
- 2. Faciliteer de ontwikkeling van eigenaarschap bij lerenden**
Portfolio's vormen een waardevol instrument, maar vereisen heldere afspraken over eigenaarschap, beheer en overdraagbaarheid.

Bekijk hier de slides

- 3. Maak ruimte voor validatie van informeel leren**
Experimenteeruimte en juridische duidelijkheid zijn nodig om werkervaring, vrijwilligerswerk en zelfstudie te kunnen erkennen.
- 4. Verminder systeemdruk bij doorstroom**
Ondersteun instellingen bij het verminderen van administratieve drempels. Bevorder interoperabiliteit van digitale systemen.
- 5. Ontwikkel voor alle opleidingen gezamenlijke sets van leeruitkomsten**
Bepaal gezamenlijk kwaliteitseisen voor het formuleren van leeruitkomsten en stel met elkaar sets van leeruitkomsten vast per opleiding, zodat er landelijk met dezelfde (kwaliteit van) leeruitkomsten wordt gewerkt.
- 6. Ondersteun gezamenlijke ontwikkeling van leeruitkomsten**
Stimuleer co-creatie tussen onderwijsinstellingen en het werkveld bij het opstellen van leeruitkomsten, om zo de relevantie te vergroten. Daarnaast is ook begripsverheldering nodig: 'wat is een (eenheid van) leeruitkomst(en)' moet nog wel verduidelijkt worden. Dat verschilt namelijk per hogeschool.
- 7. Werk aan een cultuur van vertrouwen**
Zorg dat kwaliteitsborging niet leidt tot controlekramp. Het LLO-platform kan bijdragen aan een gedeelde visie waarin vertrouwen en verantwoordelijkheid centraal staan.





Opbrengst 2025.

Werkgroep microcredentials & kwaliteitsborging

Bekijk hier de slides



De gepresenteerde casus laten zien dat Microcredentials in heel specifieke contexten tot stand komen. Dat vraagt om maatwerk, continu evalueren en bijstellen, en soms ook buiten de gebaande paden treden. Onze organisaties zijn daar niet altijd even goed op toegerust, niet voor wat de ondersteunende systemen betreft maar ook niet wat de organisatiecultuur betreft. Dat zie je ook bij het bewaken van de kwaliteit van nieuwe leeroplossingen. De toepassing van de accreditatiekaders op MC's vraagt om nieuwe werkwijzen en standaarden die eraan bijdragen dat het onderwijs snel kan inspelen op behoeften van professionals en hun werkgevers.

In de werkgroepen is eerst geanalyseerd wat maakt dat de gepresenteerde casus succesvol zijn. Dat leidt tot drie karakteristieken:

- De betrokken collega's van de hogescholen zijn extern gericht. Ze zoeken het experiment, zijn bereid risico's te nemen en buiten de gebaande paden te treden.
- Er is sprake van wederkerige offervaardigheid, bij onderwijs en werkveld. Men verdiept zich wederzijds in wensen, mogelijkheden, en ook beperkingen. En is bereid om waar dat echt niet anders kan water bij de wijn te doen.
- Dit alles kan alleen maar gebeuren als er een relatie is opgebouwd, er over en weer vertrouwen bestaat. Dat gaat niet vanzelf maar is de uitkomst van intensieve trajecten.

In de bespreking is benadrukt dat hogescholen bestaande samenwerkingsrelaties beter kunnen benutten voor de ontwikkeling van Microcredentials. En voor de promotie ervan! Wij zijn als hogescholen nog veel te sterk intern gericht. We kunnen MC's benutten voor de legitimering van ons onderwijs en onze onderwijsvernieuwing. Ze zijn immers de resultante van intensieve samenwerking met het bedrijfsleven/werkveld. En daarmee is sprake van erkenning van de relevantie en de kwaliteit van ons onderwijs. Het helpt dan wel als we ons gesteund weten door het bestuur/management. Ook de ondersteuning van de bedrijfsprocessen moet beter. Met name op dit punt kan Npuls ons helpen nieuwe systemen te ontwikkelen die maatwerktrajecten even goed ondersteunen als de bekostigde formele opleidingen.

In de tweede gespreksronde hebben we ons voortbouwend op de analyse gefocust op werkende principes. Vertrekpunt is dat we weten dat we het kunnen, dat er goede voorbeelden zijn, dat we trots mogen zijn op de kwaliteit van ons onderwijs. Als we dan dichterbij de ontwikkelingen in de wereld van het werk willen zitten, moeten we meer energie steken in **vraagverkenning**. Waar zitten voor professionals en werkgevers ontwikkelingsvragen? Waar kunnen wij meerwaarde leveren? En waar levert het ook voor ons voldoende op in termen van kwaliteit van onderwijs en organisatieontwikkeling?



Opbrengst 2025.

Werkgroep microcredentials & kwaliteitsborging

Bekijk hier de slides



Wat werkt

- Heldere communicatie/marketing over de waarde/het belang van MC's bij werkenden/bedrijven maar ook de eigen organisatie/docenten
- Bewaak dat er steeds een academische onderbouwing is van de leeroplossing, ook door en in samenwerking met de partners uit het werkveld
- Stel de lerende mens centraal in plaats van het bedrijfsproces van de hogeschool
- Bouw voldoende ruimte in voor creativiteit, maak de leeroplossing voldoende flexibel zodat die mee kan bewegen met ontwikkelingen in het werkveld.
- Werk met Leeruitkomsten die voldoende 'hoog-over'/abstract zijn omschreven zodat de onderwijsinhoud mee kan bewegen met de actualiteit
- Sluit in de didactiek aan bij de leercultuur van de lerende/het bedrijf(s)leven)
- Kies met zijn allen voor één, herkenbare digitale erkenning van het leerresultaat.

Advies aan het LLO-platform:

Voor de nabije toekomst vraagt dit om de volgende stappen die met voorrang moeten worden gezet, soms op het niveau van de instelling, soms overstijgend op het niveau van het platform LLO of de VH:

1. Houd bij het aantrekken van nieuwe collega's expliciet rekening met hun LLO profiel (externe oriëntatie, ondernemerschap)
2. Investeer in netwerken, in regionale en sectorale samenwerkingsverbanden, in samenwerking met andere opleidingen/hogescholen/ROC's/universiteiten/private opleiders. De opdracht is te groot om alleen aan te kunnen pakken. De vraag in de markt is meestal ruim aanwezig maar vaak latent. In de netwerken kan die vraag manifest worden gemaakt.
3. Ontwikkel het onderwijs in nauwe(re) samenspraak met het werkveld. Zorg ervoor dat er een voor professionals en werkgevers herkenbare taal wordt gebruikt, ook of misschien juist in de formulering van leeruitkomsten
4. Investeer in de ontwikkeling van duurzame, gemeenschappelijke leeruitkomsten
5. Maak voor elk maatwerktraject als het even kan EduID's aan, en promoot het gebruik ervan in het onderwijs.





Opbrengst 2025.

Werkgroep organisatiestrategie

De centrale vraag van deze werkgroep was welke strategische keuzes hogescholen maken om van een LLO-propositie naar een toekomstbestendige LLO-organisatie te komen. De werkgroep liet zien hoe hogescholen kunnen groeien van een organisch model naar een gerichte LLO-strategie. Met behulp van een afwegingsmodel en praktijkvoorbeelden werden deelnemers geholpen om strategische keuzes te maken en het gesprek hierover binnen hun instelling te voeren. Het resultaat was een strategisch afwegingsmodel en toolbox voor het ontwikkelen van een sterke marktpropositie, rendabel businessmodel en passende organisatie-inrichting.

De complexiteit van LLO als strategische keuze werd duidelijk: LLO kent vele vormen, van private cursussen en korte leertrajecten met microcredentials tot flexibele deeltijdopleidingen en maatwerkoplossingen voor bedrijven. De ontwikkelsnelheid, didactiek en financiering wijken sterk af van het reguliere WHW-onderwijs, terwijl de huidige inrichting grotendeels daarop is gericht. Hogescholen zoeken hun weg in het maken van strategische keuzes: hoe vertalen we onze LLO-ambitie naar een gerichte marktpositionering, een duurzaam verdienmodel en een wendbare organisatie? Het strategische afwegingsmodel van Ron Meyer (TIAS) biedt hierbij houvast, met drie bouwstenen: marktpositionering, businessmodel en organisatiemodel. Het verkennen van de samenhang daartussen geeft inzicht in afstemming en knelpunten.

[Bekijk hier de slides](#)

Uit gesprekken met LLO-betrokkenen van tien hogescholen en tijdens de werksessie kwamen belangrijke inzichten naar voren. Het vormgeven van LLO is nu vaak een organisch proces, zonder integrale afstemming tussen business en organisatie. Er ontbreken concreet geformuleerde LLO-doelen, wat het lastig maakt om een sluitende businesscase te ontwikkelen en ambities te realiseren. De samenhang tussen LLO en regulier onderwijs is een zoektocht, door verschillen in structuren, ontwikkelsnelheid, didactiek en financiering. Ook is er beperkt zicht op benodigde kennis en competenties, zelfs op strategisch niveau. Er bestaat geen ideaal organisatiemodel: centrale en decentrale vormen hebben beide voor- en nadelen. Een netwerkorganisatie wordt vaak genoemd als manier om schaalvoordelen en domeinbetrokkenheid te combineren. Samenwerking wordt breed gezien als cruciale succesfactor, maar bestaande cultuur, structuren en belangen maken dit complex.



Opbrengst 2025.

Werkgroep organisatiestrategie

Wat werkt

- Gebruik van een strategisch afwegingsmodel om samenhang tussen marktpositionering, businessmodel en organisatiemodel te verkennen.
- Erkenning dat samenwerking en netwerkorganisaties kansen bieden om schaalvoordelen en domeinbetrokkenheid te combineren.
- Bereidheid om te leren en te experimenteren met nieuwe organisatievormen.
- Focus op vraaggericht onderwijs als strategische beweging.

Wat werkt niet

- Organische ontwikkeling zonder integrale afstemming tussen business en organisatie.
- Ontbreken van concreet geformuleerde LLO-doelen en duidelijke businesscases.
- Spanningen tussen LLO en regulier onderwijs door verschillen in structuren en financiering.
- Beperkt inzicht in benodigde kennis en competenties op strategisch niveau.
- Geen universeel werkend organisatiemodel; centrale en decentrale vormen kennen beide nadelen.
- Weerbarstige praktijk door bestaande cultuur, structuren en belangen die samenwerking bemoeilijken.



Opbrengst 2025.

Werkgroep organisatiestrategie

Advies aan het LLO-platform:

Om hogescholen te helpen in hun zoektocht, heeft de werkgroep samen met Turner een gespreksmodel ontwikkeld, dat adviseurs, (programma)managers, en bestuurders ondersteunt om het verdiepende gesprek te voeren over de afstemming van business en organisatie. Tijdens de werksessie verkenden deelnemers met dit model waar binnen hun hogeschool nog ontwikkelruimte ligt - en welke stappen nu al mogelijk zijn.

- 1. Experimenteer en leer in beweging ('expo-leren'):** LLO als transitie vraagt om strategische keuzes en handelen in onzekerheid. Zoals keynote-spreker Bart Götte verwoordde: "We moeten van A naar 'ik weet niet', op de manier van 'ik weet niet'". Dit betekent voor hogescholen: durf te experimenteren en leren terwijl je onderweg bent – en accepteer dat de businesscase van meet af aan niet altijd sluitend is.
- 2. Wees offervaardig:** LLO vraagt het loslaten van vertrouwde structuren, zekerheden, verworvenheden en gevestigde belangen. Bewust ruimte maken voor 'afleren' en loslaten is dan ook een voorwaarde voor echte fundamentele vernieuwing.

Bekijk hier de slides

- 3. Erken dat er geen blauwdruk bestaat:** Er is geen universeel werkend organisatiemodel voor LLO. De vraag 'centraal of decentraal organiseren?' kent geen eenduidig antwoord en hangt van de context van de hogeschool af. Meerdere hogescholen verkennen een netwerkorganisatie als vorm om de voordelen van beide modellen te combineren.
- 4. Zie elkaar als bondgenoten:** De maatschappelijke urgentie van LLO overstijgt de onderlinge concurrentie. Door als sector van elkaar te leren en samen te experimenteren kunnen hogescholen als sector de maatschappelijke opdracht van LLO centraal stellen. Bijvoorbeeld door het verkennen van harmoniseren van prijzen voor private leeractiviteiten kan worden samengewerkt aan betekenisvol onderwijs voor professionals en werkgevers in elke regio.

LLO vraagt niet alleen om nieuwe programma's, maar vooral om nieuwe strategische keuzes, samenwerking en organisatieprincipes. Wendbare hogescholen integreren LLO in hun kern: het is niet als iets erbij, maar als iets wat zij zijn. De werkgroep heeft een samenvattende poster gemaakt rondom LLO als strategische keuze, deze vind je via [deze link](#).



STRATEGISCHE AFSTEMMINGSMODEL



Market positioning

Business Model

Organizational Model

Kernvraag

Welke ambitie t.a.v. ontwikkelen/aanbieden LLO-onderwijs heeft de hogeschool en hoe vertaalt zich dit in de praktijk?

Hoe zorgen de hogeschool voor een rendabel(e) business case/ verdienmodel om LLO-onderwijs te verzorgen?

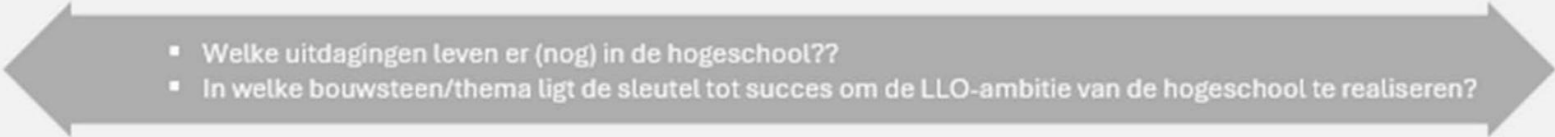
In hoeverre is er bewust gekozen voor een bepaalde organisatie-inrichting voor leven lang ontwikkelen?

Thematieken

- Doelgroepen
- Marktpositie versterken
- Marktsegment(en)
- Maatschappelijk vraagstukken
- Arbeidsmarkt-vraagstukken
- Groeidoelstelling
- Focus op samenhang WHW-private activiteiten
- Marktpositie andere hogescholen

- In- en externe investering/financiën (o.a. subsidies)
- Verwachte opbrengsten
- Rendabel tov private spelers / kostprijsberekening
- Elk product renderend
- Meten succes

- Organisatiestructuur LLO
- Besturingsmodel, cultuur, verantwoording
- Netwerkstructuur/betrokkenheid
- Interne samenwerking afdelingen / teams
- Uitdagingen + evt. keuze(s) verandering organisatie-inrichting

- 
- Welke uitdagingen leven er (nog) in de hogeschool??
 - In welke bouwsteen/thema ligt de sleutel tot succes om de LLO-ambitie van de hogeschool te realiseren?

Opbrengst 2025.

Werkgroep organisatieprocessen

De centrale vraag van deze werkgroep was wat de implicaties zijn voor onderwijslogistiek als hogescholen voor verschillende doelgroepen verschillende LLO-oplossingen willen bieden. De werkgroep onderzocht hoe processen kunnen worden aangepast aan de behoeften van LLO-deelnemers en werkte aan een raamwerk dat aansluit bij initiatieven zoals Npuls. Best practices werden gedeeld en deelnemers reflecteerden op wat werkt – en wat nog niet. Het resultaat was een handreiking en raamwerk voor het inrichten van klantreizen en onderwijslogistiek, met aandacht voor standaardisering en maatwerk.

De ambitie is helder: hogescholen willen toewerken naar strak georganiseerde, geautomatiseerde en klantgerichte processen die passen bij de klantreis van werkende professionals. Deze processen moeten het onderwijs in staat stellen flexibel en efficiënt in te spelen op vragen uit de samenleving. De praktijk blijkt echter weerbarstig: hogescholen werken met verschillende systemen, structuren en snelheden. Er is geen one-size-fits-all-oplossing, maar wel een gedeelde ambitie. Veel instellingen optimaliseren afzonderlijk hun processen – van marketing tot inschrijving en facturatie – wat goede voorbeelden oplevert, maar ook hardnekkige knelpunten. Drie deelprocessen stonden centraal: het ontsluiten van aanbod, aanmelden en inschrijven, en financiële afhandeling.

Bekijk hier de slides

Belangrijke lessen uit de sessie zijn dat flexibiliteit standaardisatie vereist. Om verschillende doelgroepen goed te bedienen, is het nodig om processen en onderwijseenheden zoveel mogelijk te standaardiseren, bijvoorbeeld via modulaire eenheden, blokkenroosters en vaste inschrijfprocedures. Daarnaast moet het eenvoudig en herkenbaar zijn voor de klant: de route naar inschrijving moet eenduidig en laagdrempelig zijn. Verder is het vinden van de juiste balans tussen centrale en decentrale processen cruciaal: ondersteunende processen zoals inschrijving, marketing, CRM en betaling lenen zich voor centrale inrichting, terwijl inhoud en didactiek bij opleidingen en faculteiten horen. Tot slot is investeren in professionalisering noodzakelijk, omdat nieuwe processen nieuwe vaardigheden en een andere mindset vragen.



Opbrengst 2025.

Werkgroep organisatieprocessen

De sessie maakte ook duidelijk dat systemen een grote rol spelen.

Hogescholen willen geautomatiseerde processen die de klantreis ondersteunen, maar werken met uiteenlopende software en leveranciers. Dit leidt tot versnippering en belemmert schaalbare oplossingen. Er is behoefte aan meer gezamenlijke regie richting leveranciers, bijvoorbeeld via gedeelde standaarden, marktdialogen en sectorbrede roadmaps. Ook bleek dat veel collega's onvoldoende op de hoogte zijn van Npuls-ontwikkelingen, terwijl daar juist aan randvoorwaarden zoals interoperabiliteit wordt gewerkt. Betere afstemming met Npuls kan dubbel werk voorkomen en innovatie versnellen. De conclusie: samenwerken waar het kan en maatwerk waar het moet. Door kennisdeling en gezamenlijke oplossingen op onderdelen zoals inschrijving en facturatie kunnen hogescholen stap voor stap bouwen aan een toekomstbestendige LLO-infrastructuur.

Een best practice kwam van Windesheim, dat Npuls-ambities actief toepast in de eigen organisatie. LLO wordt daar gezien als structureel onderdeel van het onderwijs. De instelling ontwikkelde een eigen procesreferentie-architectuur op basis van HORA, met aandacht voor integratie van systemen, vereenvoudiging van de klantreis en organisatorische verandering. Strategische regie en intern draagvlak spelen hierbij een sleutelrol.

Bekijk hier de slides

Wat werkt

- Standaardisatie van processen en onderwijseenheden (bijv. modulaire opbouw, blokkenroosters).
- Eenduidige en klantvriendelijke inschrijfprocedures.
- Centrale inrichting van ondersteunende processen gecombineerd met decentrale verantwoordelijkheid voor inhoud.
- Investeren in professionalisering en verandermanagement.
- Actieve aansluiting bij sectorbrede initiatieven zoals Npuls.
- Best practices zoals procesarchitecturen die techniek en organisatieverandering combineren.

Wat werkt niet

- Versnipperde aanpak: iedere hogeschool onderhandelt en ontwikkelt afzonderlijk, waardoor schaalvoordelen uitblijven.
- Complexiteit door uiteenlopende systemen en leveranciers.
- Gebrek aan standaardisatie belemmert flexibiliteit en opschaling.
- Onvoldoende kennisdeling en afstemming met Npuls.
- Historisch gegroeide processen en structuren die verandering vertragen.
- Onvoldoende regie op de klantreis, waardoor drempels voor deelnemers blijven bestaan.



Opbrengst 2025.

Werkgroep organisatieprocessen

De werkgroep organisatieprocessen heeft voor het werkcongres een handreiking opgesteld ter optimalisering van de LLO klantreis. Deze handreiking vind je via [deze link](#).



Handreiking voor de
optimalisering van de LLO-
klantreis

Wat werkt (niet)?

Annemien van der Veen (HvA), Daniëlle Regeling
(Saxion), Aletta van der Weijden (HAN), Judith
Scheele (VH)

15 mei 2025



Vereniging Hogescholen



Opbrengst 2025.

Liaisons versterken hun rol in versnelling LLO-aanpak

Tijdens het LLO-werkcongres van 15 mei kwamen de LLO-liaisons van de hogescholen samen om te reflecteren op hun unieke positie binnen de beweging rond Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Als schakels tussen strategie en uitvoering sturen zij enerzijds richting bestuurders, met focus op urgentie en veranderkracht, en faciliteren zij anderzijds binnen de eenheden waar het daadwerkelijke werk gebeurt. Immers, dáár moet het gebeuren.

In een open en scherp gesprek werden herkenbare thema's benoemd: hoe doorbreken we bestaande patronen ('de blauwe lijn'), hoe creëren we ruimte voor leren en experimenteren ('de gele lijn'), en vooral: hoe zorgen we ervoor dat we elkaar beter leren kennen en versterken?

Van delen naar gezamenlijk doen

De behoefte aan meer onderlinge afstemming en samenwerking werd breed gedeeld. De wens is om vanuit de verbinding tussen liaisons te komen tot concrete gezamenlijke actie: van het delen van inzichten en producten tot het zichtbaar maken van het landelijke aanbod, dat mede gesponsord is door 36 hogescholen. Dat vraagt om meer zicht op elkaars focus, aanpak en successen. In een volgende bijeenkomst willen de liaisons daarom elkaars hogescholen voorstellen, om vanuit die gezamenlijke kennis één of meerdere impactvolle lijnen te formuleren.

Platform en liaisons: ieder een eigen rol, samen krachtig

In de bijeenkomst werd ook stilgestaan bij de rolverdeling tussen het platform LLO en de liaisons. Het platform is een leer- en werkgemeenschap van LLO-professionals, die werkt aan versterking van LLO binnen en buiten de hogeschool, vanuit bestuurlijke opdracht. De liaisons richten zich op de randvoorwaarden en borging: zij helpen strategische en organisatorische condities realiseren waarmee de ideeën en opbrengsten uit het platform ook daadwerkelijk in de praktijk landen.

Volgende stap: structurele samenwerking

Om de uitvoeringskracht te versterken, is voorgesteld om vanaf volgend jaar als liaisons periodiek – en deels online – bijeen te komen. Doel: elkaar inspireren, versterken en gericht samenwerken aan impact. Er wordt ook verkend hoe liaisons bestaande werkgroepen van het platform kunnen voeden met vragen of richting.

Samen werken aan LLO betekent: synchroon raken in ritme en richting. En dat vraagt om een structuur die meebeweegt én verbindt.



Jaarplan LLO Platform 2026.

Waar de focus in 2023-2024 lag op visie en positionering en in 2024-2025 op het ontwikkelen van handreikingen, leggen we in 2025/2026 de focus op uitvoeren, opschalen en impact realiseren. Impact in instellingen en regio's waar we werkende praktijken verduurzamen.

Het doel is om de samenwerking in de gehele keten te versterken, van vraagarticulatie tot uitvoering. De vorm die we daarvoor gebruiken zijn vier online bijeenkomsten per studiejaar om elkaar te informeren en twee fysieke themabijeenkomsten om meer de diepte in te gaan op een specifiek onderwerp aan de hand van een werkend praktijkvoorbeeld. Daarnaast organiseren we ad hoc liaison bijeenkomsten om de koppeling tussen tactisch/operationeel met strategisch te maken. Om dit extra kracht bij te zetten wordt de jaaragenda van het LLO Platform afgestemd met het VH-bestuur.

Het VH LLO Platform werkt komend studiejaar aan drie focuspunten voor eenduidige uitvoering en profilering:

- Werken aan vraagarticulatie binnen ecosystemen: leeruitkomsten en valideren
- Zichtbaar maatwerk: flexibele en uitwisselbare leeroplossingen
- Kwaliteit borgen via microcredentials

De hoofddoelen daarin zijn:

- Convergeren op 'wat werkt' → gezamenlijke profilering van hogescholen.
- Zichtbaarheid vergroten en impact maken in regio's en sectoren.
- Voorwaarden aanscherpen: wettelijke opdracht, sectorale ontwikkelpaden (SZW), regionale samenwerking (Werkcentra).



Bijlagen



Keynote Bart Götte

Arbeidsmarktransitie 2025-2030



Transities.

De huidige maatschappelijke uitdagingen zijn zo groot dat met bestaande aanpakken, inzichten en technieken onvoldoende oplossingen worden geboden. De energievoorziening moet vergroenen en grondstoffen moeten opnieuw de keten in. In de gezondheidszorg komt de nadruk steeds meer te liggen op vitaliteit en zelfredzaamheid. En in de geopolitieke context zien we een groeiende noodzaak om te investeren in de weerbaarheid van zowel de maatschappij als het individu.

Hoe komen we tot nieuwe benaderingen op deze thema's, als de oude manieren van planmatig verbeteren en het zoeken naar oplossingen niet meer werken of ontoereikend zijn? Dat vraagt meer dan professionaliseren of innoveren. Het is fundamenteeler: transformeren.

Waar in de figuur (volgende pagina) de 'blauwe lijn' zich richt op professionaliseren en innoveren, blijven bestaande dominante waarden, structuren en overtuigingen grotendeels intact. De 'gele lijn' daarentegen vraagt om transformatie: experimenteren en *exploreren* naar een nieuw, nog onbekend perspectief waarin ook de fundamenteen herzien kunnen worden.

De vraag voor de onderwijssector is nu: als alle transities tegelijk plaatsvinden, welke uitdagingen brengt dat met zich mee voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO)? We starten met een verkenning van de arbeidsmarkt.

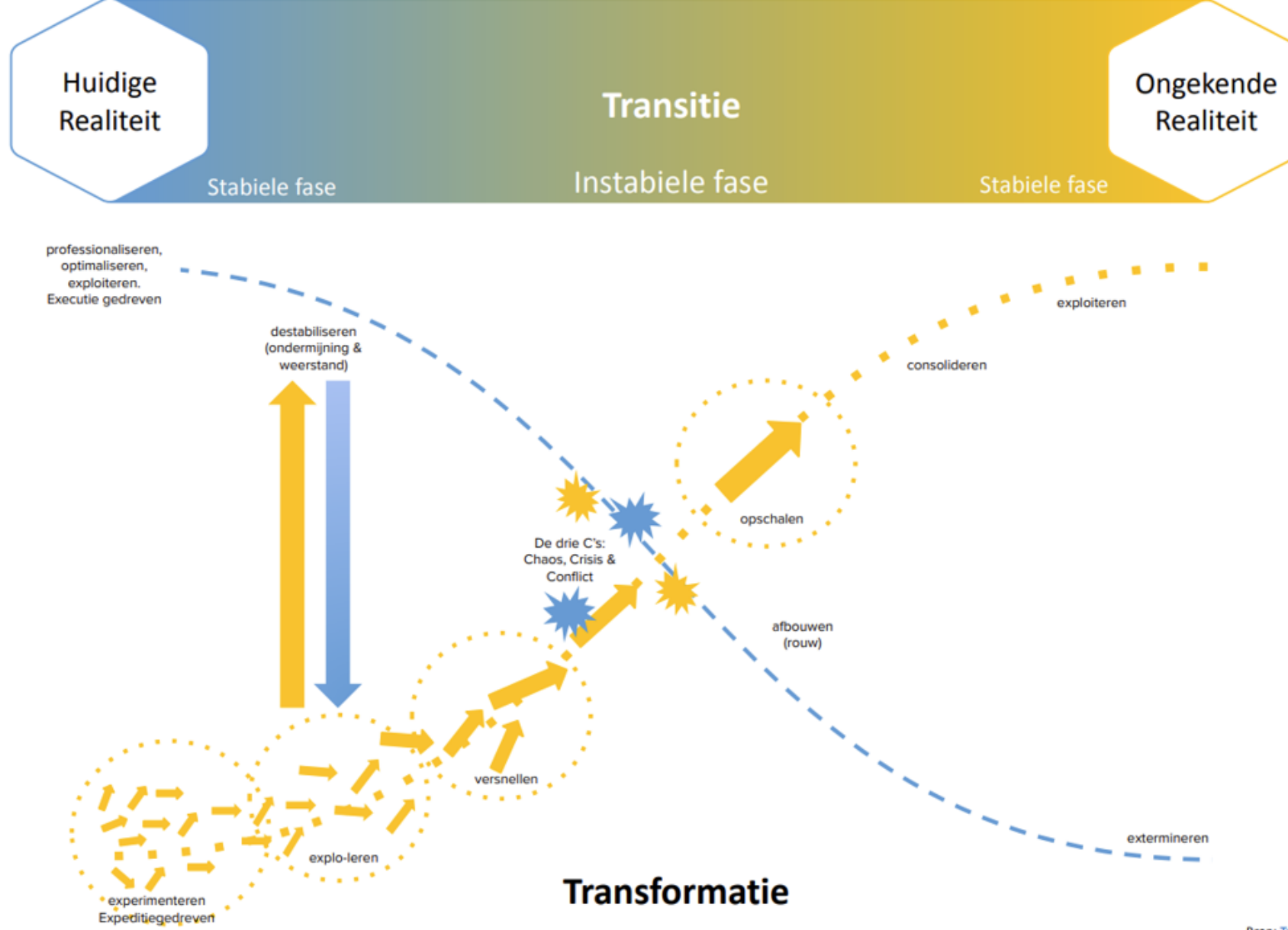
Arbeidsmarkt.

Structurele veranderingen op de arbeidsmarkt dwingen ons tot actie: we moeten met minder mensen méér doen. Er is meer werk dan we aankunnen, en dat vraagt om scherpe keuzes. Wat betekent dit voor wat we wél en niet (meer) gaan doen? Wat is van vitaal belang, en wat verliest aan waarde?

Hoe benutten we optimaal alle beschikbare vaardigheden? Waarom accepteren we uitval in onze reguliere opleidingen? En wat kunnen we doen om niet-benutte skills effectief in te zetten in nieuwe, te vormen rollen? Hoe behouden — of vergroten — we onze productiviteit door mensen bij te scholen in het gebruik van techniek, technologie, ICT en AI? We vragen een bijdrage aan het oplossen van complexe vraagstukken en transities, en dat vereist andere vaardigheden van een breed palet aan mensen.

Maatschappelijke transities vragen om een transitie in het onderwijs. Welke opdracht geeft dat aan de onderwijssector?



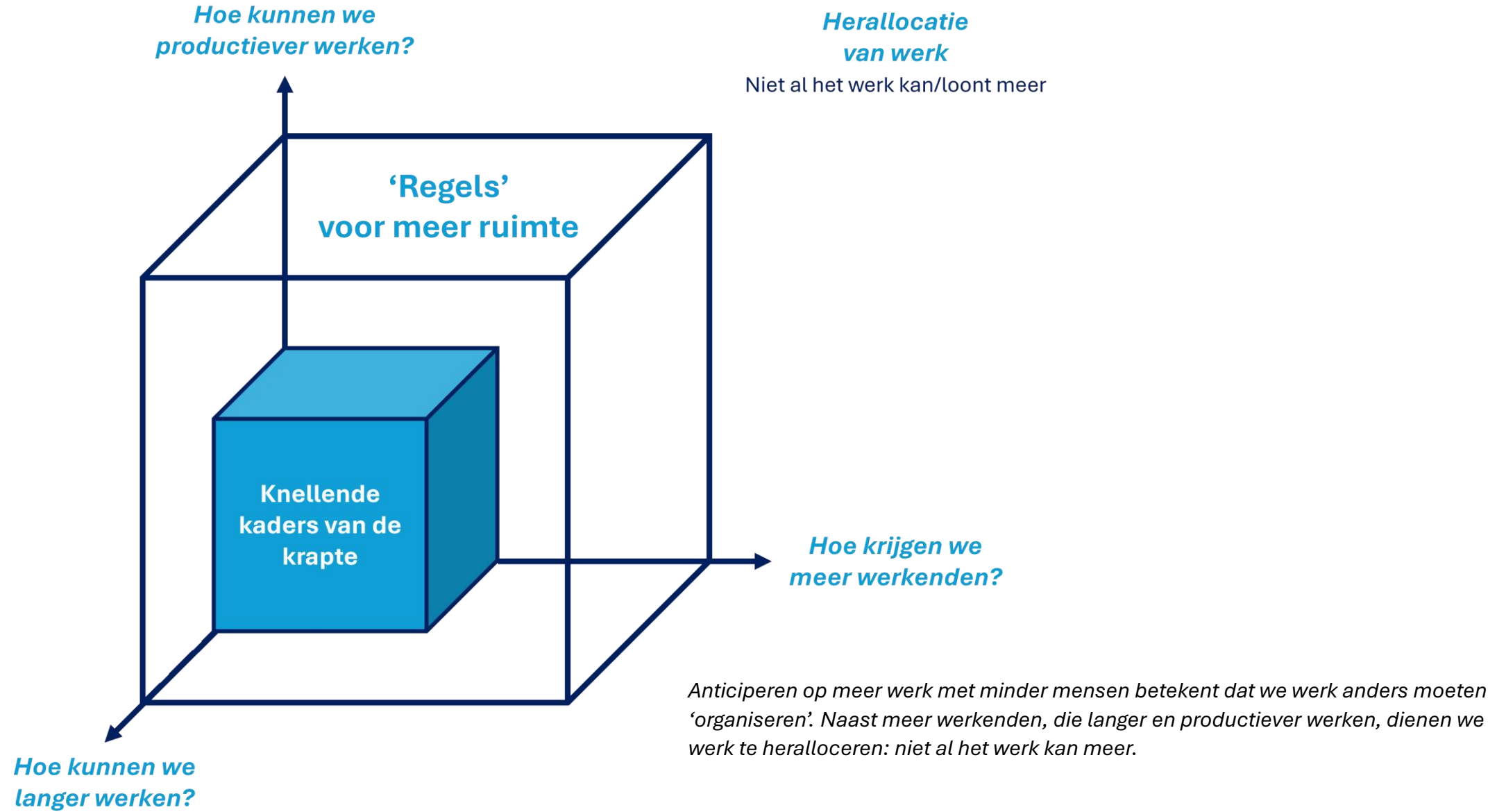


Waar de 'blauwe lijn' zich richt op professionaliseren en innoveren, blijven bestaande dominante waarden, structuren en overtuigingen grotendeels intact. De 'gele lijn' daarentegen vraagt om transformatie: experimenteren en exploreren naar een nieuw, nog onbekend perspectief waarin ook de fundamenteen herzien kunnen worden.



ANTICIPATIEKRACHT

Het werk verricht krijgen want de arbeidsmarkt is niet krap,
werk is krap georganiseerd



Keynote Bart Götte

Arbeidsmarktransitie 2025-2030

Onderwijs.

Het is aan jullie als onderwijsinstellingen om een koers te bepalen in een wereld die voortdurend verandert. Oude werkwijzen voldoen niet meer; nieuwe perspectieven dienen zich aan. We bewegen van het 'simpele', via het 'ingewikkelde', naar het 'complexe', en doorkruisen daarbij fasen van chaos en emergentie. Waar we precies uitkomen is nog onduidelijk, maar de bedoeling is helder: het bevorderen van een leercultuur waarin formeel en informeel leren elkaar versterken. Een cultuur die professionals in staat stelt zich continu te ontwikkelen, met behulp van kwalitatieve leeroplossingen die bijdragen aan de innovatiekracht van hun organisaties.

Jullie opdracht als onderwijs- en onderzoeksinstelling is om een unieke bijdrage te leveren aan innovatie, onder andere via jullie onderzoeksopdracht. Daarbij hoort ook een passende invulling van 'leren'. Enkele belangrijke noties:

- We bewegen van vaste structuren en curricula naar maatwerk.
- Van opleidingen naar skillsets.
- Van leren naar ontwikkelen.
- Van ingewikkeld naar complex.

Dit vraagt om scherpe vraagarticulatie gericht op toekomstige behoeften, samenwerking in sterke (regionale) ecosystemen, en een beweging van buiten naar binnen. Co-makership wordt een essentieel onderdeel van jullie repertoire.

Dit betekent ook: een korte time-to-market voor nieuw aanbod. Niet per se geaccrediteerd, niet per se met toetsen, niet per se gericht op diploma's of staatsfinanciering, maar wél met een duidelijke waardepropositie voor de doelgroep.

Daarvoor is het cruciaal om de context, mogelijkheden en aspiraties van de doelgroep te kennen en daarop in te spelen. In de praktijk betekent dit vaak dat er buiten de gebaande paden moet worden getreden: buiten kantoortijden en -dagen, buiten de schoolomgeving, en buiten het reguliere F&B-aanbod.



Keynote Bart Götte

Arbeidsmarktransitie 2025-2030



Afsluitend.

Bovenstaande analyse in ogenschouw nemend: welke aanvliegroute kiezen we dan? Hoe nemen jullie je organisatie daarin mee? Hoe organiseren jullie dat, en hoe raak je knellende kaders kwijt om meer (regel)ruimte te claimen en daaraan te ontsnappen?

Mijn indruk? Jullie zijn goed bezig! Er zijn veel initiatieven, veel experimenten, en er wordt veel geleerd. Maar hoe kom je tot planmatig leren van experimenteren? Via jullie aanpak, gebaseerd op ‘wat werkt’ en ondersteund door mooie voorbeelden, ontstaan inzichten en mechanismen — werkende mechanismen — waarmee jullie in samenhang de nieuwe LLO-praktijk vormgeven.

Neem hierin de hele hogeschool mee (en andere hogescholen). Zoals geleerd: van experimenteren naar *experileren* en *exploreren* om te versnellen, en via emergentie — het plotseling verschijnen van nieuwe patronen — naar een ongekende realiteit. Dat is de route die helpt om op te schalen.

Jullie hebben veel mooie voorbeelden. Breng ze samen en zorg dat ‘wat werkt’ synchroon gaat lopen. Ik moet daarbij denken aan het natuurkundig experiment met de metronomen: zesendertig metronomen op een aan touwen hangende plank, elk met hun eigen slag. Na verloop van tijd passen ze zich op magische wijze aan elkaar aan. Er ontstaat een synchrone verzameling metronomen.

Hoe dat mogelijk is? Doordat de metronomen via de schommelende plank met elkaar verbonden zijn. Juist in het faciliteren van die verbinding ontstaat het samenspel, de kalibratie — en vinden we met elkaar het ritme.

drs. Bart Götte MBA

bart.gotte@futureflock.nl



Opbrengsten 2024.

Rond de eerste editie van het VH LLO-werkcongres hebben we gewerkt aan een gemeenschappelijk beeld rondom LLO in het hbo. Kim Putters (Voorzitter SER) hielp ons de urgentie te vatten over de 'WHY van LLO' in de context van brede welvaart. We presenteerden aansluitend daarop onze gezamenlijke visie op LLO met drie kernpunten, namelijk:

- Hogescholen willen mensen in staat stellen in elke levensfase topfit te zijn voor de arbeidsmarkt én de samenleving;
- Door het opleiden van stevige, vernieuwende en praktische professionals zijn hogescholen de logische regionale partner in leren, werken en innoveren;
- Hogescholen willen met hun LLO-onderwijs sociale en economische groei aanjagen en zo een brede welvaart borgen.

Aan de hand van een eerste propositie (aanjagen van groei, verbinden van hogescholen-aanbod en llo-behoefte & opschalen) zijn we op deelonderwerpen aan de slag gaan met wat ons te doen staat, namelijk:

- De kloof tussen onderwijs en mkb overbruggen binnen thema externe oriëntatie
- Zoeken naar synergie tussen bestaand en nieuw onderwijs binnen thema onderwijs & kwaliteit
- Aan de slag met standaardiseren om te kunnen flexibiliseren binnen thema strategie & processen



Bekijk hier de congresbundel 2024



Opbrengsten 2024.

Op het thema **externe oriëntatie** schetste Marian Thunnissen (Fontys), Thomas Lans (HAN), Stephan Corporaal (Saxion) de externe context waarin we met LLO in het hbo opereren. Het hoofdstuk benadrukt dat Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in de praktijk nog onvoldoende van de grond komt, ondanks beleidsinspanningen. Veel werkenden en werkgevers voelen de urgentie niet, wat de deelname aan scholing laag houdt. Hogescholen hebben sterke netwerken met het werkveld via stages, onderzoek en regionale samenwerking, maar benutten deze nog te weinig voor LLO. Er ligt een kans voor het hbo om zich proactief te positioneren als partner in kennisontwikkeling en scholing, vooral richting het mkb. Dit vraagt om co-creatie vanaf de start, maatwerkoplossingen, en het benutten van bestaande netwerken en expertise. Het “bird in hand”-principe – werken met wat er al is – kan hierbij helpen. Onderzoek wijst uit dat succesvolle LLO-samenwerkingen voortkomen uit dynamische co-creatie en het verbinden van leren, werken en innoveren. Hogescholen moeten dus meer naar buiten kijken en partnerschappen benutten om LLO effectief te maken.

Op het thema **onderwijs & kwaliteit** gaven Anne Lohuis (Saxion), Marcel van der Klink (Zuyd), Ruud Duvekot (HU), Margreet Engelhart (Saxion) richting aan wat ons te doen staat op het gebied van onderwijs inhoudelijk gereedmaken voor LLO.

Het hoofdstuk "Samen voor kwalitatief onderwijs op maat" richt zich op hoe hogescholen hun onderwijs flexibeler en persoonlijker kunnen maken voor werkende professionals. Door de snel veranderende arbeidsmarkt en diverse leerbehoeften is er behoefte aan onderwijs dat past bij individuele situaties. Dat betekent: geen one-size-fits-all, maar keuzemogelijkheden in inhoud, tijd, plaats en didactiek. Centrale aanpak hierbij is het werken met **leeruitkomsten**: duidelijke beschrijvingen van wat iemand moet kennen en kunnen, ongeacht hoe die kennis is opgedaan. Dit maakt het mogelijk om eerder verworven werkervaring te valideren en onderwijs op maat te bieden. Professionals kunnen zo losse modules volgen, certificaten stapelen en werkervaring laten meetellen voor diploma's. De flexibilisering vraagt om aanpassing van toetsing, begeleiding, en het aanbieden van meerdere leerwegen. Hogescholen moeten inzetten op resultaatgericht onderwijs, waarbij praktijk en persoonlijke leerroute centraal staan. Zo ontstaat kwalitatief maatwerk dat past bij de professional van nu.

[Bekijk hier de congresbundel 2024](#)



Opbrengsten 2024.

Op het onderwerp **organisatiestrategie** heeft Ron Meyer (TIAS) geschetst hoe hogescholen Leven Lang Ontwikkelen (LLO) structureel kunnen verankeren in hun strategie. Er zijn grote verschillen tussen instellingen: sommige zijn al actief met LLO, anderen staan aan het begin. Succesvolle integratie vraagt om bewuste keuzes: **welk type hogeschool wil je zijn en waar wil je in uitblinken?**

LLO vereist een cultuurverandering, meer ondernemerschap, nieuwe functies en flexibele structuren. Hogescholen moeten partnerschappen aangaan en hun interne processen aanpassen om zowel publiek als privaat aanbod te kunnen ontwikkelen. Dit vraagt om investeringen in personeel, systemen en samenwerking. Alleen zo kunnen hogescholen effectief inspelen op maatschappelijke transitie en regionale vraagstukken.

Elsbeth Vonkeman (Npuls) beschreef wat de implicaties voor de **organisatieprocessen** zijn als een hogeschool LLO als strategische keuze maakt. In haar verhaal stond de vraag centraal hoe onderwijsprocessen zó ingericht kunnen worden dat ze zowel reguliere studenten als werkende LLO-deelnemers goed bedienen. De sleutel ligt in **flexibiliteit**: verschillende doelgroepen vragen om verschillende benaderingen. Het is belangrijk standaarden slim toe te passen, zonder uniformiteit af

te dwingen. Bijvoorbeeld: gedeelde onderwijsruimtes kunnen efficiënt zijn, maar er moet ruimte blijven voor maatwerk. LLO-deelnemers hebben vaak andere leerstijlen en voorkeuren (zoals praktijkgericht leren), dus onderwijslogistiek en begeleiding moeten daarop aangepast worden.

De conclusie is dat gepersonaliseerde leerreizen nodig zijn voor alle doelgroepen. Dit vraagt om heldere keuzes in organisatie, ondersteuning en een cultuur die openstaat voor variatie en verandering.

Om een stap verder te zetten zijn afgelopen jaren zes werkgroepen ingericht die met het 'waarom' en 'wat' duidelijk op het netvlies, aan de slag gingen met het 'hoe'. De bovenstaande inzichten uit het vorige congres waren daarbij het uitgangspunt. Er is op zoek gegaan naar (niet) werkende voorbeelden om van te leren. Op de tweede editie van het werkcongres, afgelopen mei, hebben de werkgroepen hun inzichten gedeeld met alle aanwezigen en verrijkt met hun expertise.

Bekijk hier de congresbundel 2024





LLO heeft nogal wat implicaties voor
Organisatie en Processen: klant centraal!

Welke partner heeft je voor de komende?

- Strategie
- Organisatiestructuur
- Rollenverdeling
- Procesbeschrijving
- Resourcebeschrijving
- Risico's en Kwaliteit
- Monitoring en Sturing

Aanpak 2025.

In het kader van het VH-platform LLO zijn naar aanleiding van het congres in mei 2024 zes werkgroepen ingericht die actuele vraagstukken binnen Leven Lang Ontwikkelen (LLO) behandelen. Deze werkgroepen zijn voortgekomen uit de drie hoofdthema's van het vorige congres: Externe Oriëntatie, Onderwijs & Kwaliteit en Organisatie & Processen. Binnen elk thema zijn vervolgvragen opgesteld die in de werkgroepen verder zijn uitgewerkt. De werkgroepen bestaan uit experts van verschillende hogescholen, ondersteund door kennispartners zoals CINOP en Turner.

De werkgroepen richtten zich op het zichtbaar maken van belemmeringen én het formuleren van oplossingsrichtingen. Daarbij maakten zij gebruik van praktijkvoorbeelden, reflecteerden zij op werkzame mechanismen en stelden zij handreikingen en interventies op. De opbrengsten van deze werkgroepen vormden de inhoudelijke basis voor het werkcongres van 2025 en deze nieuwe congresbundel.



Aanpak 2025.

Externe oriëntatie



1. Samenwerken in ecosystemen: Hoe werken we samen in regionale ecosystemen en wat vraagt het van ons om echt in een ecosysteem met het werkveld samen te werken?

- Hogescholen werken steeds vaker samen in regionale ecosystemen rond LLO. De werkgroep onderzoekt welke rol hogescholen daarin kunnen en willen spelen, welke ambities daarbij passen en hoe samenwerking effectief georganiseerd kan worden. Deelnemers op het congres reflecteerden op hun eigen rol en kregen actuele inzichten van prof. dr. Marian Thunnissen (Fontys).
- *Beoogde opbrengst:* een handvat om samenwerkingen te ordenen en bewust te sturen op rol, relatie en resultaat.

2. Vraagarticulatie: Begrijpen we het werkveld (MKB, grootbedrijf en publieke instellingen) wel goed genoeg om duurzame waardeproposities te ontwikkelen?

- De werkgroep stelde vast dat vraaggestuurd werken in de praktijk uitdagend is. Hogescholen worden soms geremd door interne beperkingen. Door best practices te delen en in gesprek te gaan over rendabele en organiseerbare waardeproposities, wordt gewerkt aan betere afstemming met het werkveld. Dr. Thomas Lans (HAN) leverde op het congres hierbij inzichten uit onderzoek en praktijk.
- *Beoogde opbrengst:* inzicht in werkzame mechanismen voor succesvolle samenwerking met het werkveld.



Aanpak 2025.

Onderwijs & kwaliteit



1. **Leeruitkomsten en valideren:** Kunnen we landelijk tot een werkbare praktijk van kalibratie en afstemming van leeruitkomsten komen met ingebrip van valideren en doorstroom.

- De invoering van de Wet Leeruitkomsten biedt kansen voor flexibilisering. De werkgroep besprak op het congres hoe leeruitkomsten goed geformuleerd kunnen worden, hoe validering plaatsvindt en hoe doorstroom georganiseerd kan worden. Thema's als cultuurverandering, holistisch beoordelen en landelijke samenwerking staan centraal.
- *Beoogde opbrengst:* praktijkvoorbeelden en discussie over flexibele leeruitkomsten, de rol van examencommissies, holistisch beoordelen en landelijke afstemming.

2. **Microcredentials en kwaliteitsborging:** Hoe zorgen we ervoor dat microcredentials breed worden erkend en geïntegreerd binnen formeel en informeel onderwijs, met behoud van kwaliteit?

- De werkgroep verkende hoe microcredentials in de praktijk worden ingezet, met voorbeelden uit o.a. de haven, het programma BodemUp en het Data Driven Business Lab. De focus lag op externe samenwerking, interne borging van kwaliteit en het delen van ervaringen tussen deelnemers.
- *Beoogde opbrengst:* inspirerende casussen en concrete inzichten over toepassing, kwaliteitsborging en samenwerking met het werkveld.



Aanpak 2025.

Organisatie & processen



1. Organisatiestrategie: Welke strategische keuzes maken hogescholen om van een LLO-propositie naar een toekomstbestendige LLO-organisatie te komen?

- De werkgroep liet zien hoe hogescholen kunnen groeien van een organisch model naar een gerichte LLO-strategie. Met behulp van een afwegingsmodel en praktijkvoorbeelden werden deelnemers geholpen om strategische keuzes te maken en het gesprek hierover binnen hun instelling te voeren.
- *Beoogde opbrengst:* een strategisch afwegingsmodel en toolbox voor het ontwikkelen van een sterke marktpropositie, rendabel businessmodel en passende organisatie-inrichting.

2. Organisatieprocessen: Wat zijn de implicaties voor onderwijslogistiek als we voor verschillende doelgroepen verschillende LLO-oplossingen willen bieden?

- De werkgroep onderzocht hoe hogescholen hun processen kunnen aanpassen aan de behoeften van LLO-deelnemers. Er werd gewerkt aan een raamwerk dat aansluit bij initiatieven zoals Npuls. Best practices werden gedeeld en deelnemers reflecteerden op wat werkt – en wat nog niet.
- *Beoogde opbrengst:* een handreiking en raamwerk voor het inrichten van klantreizen en onderwijslogistiek, met aandacht voor standaardisering en maatwerk.

