

Leven Lang Ontwikkelen: kansen en keuzes voor Tilburg University

Inleiding

Er is steeds meer en breder aandacht voor het onderwerp van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Als individu en als samenleving willen en kunnen we niet vasthouden aan de traditionele idee dat iemands ontwikkeling plaatsvindt binnen het initiële onderwijs. Dit groeiend besef zie je ook terug in de maatschappelijke en politieke dialoog, onderzoeken van maatschappelijke en wetenschappelijke organisaties, en ook het onderzoek binnen onze eigen universiteit.¹

Binnen deze dynamiek is het punt ook in VSNU-verband als strategisch agendapunt geïdentificeerd. De universiteiten zijn immers aanbieders van onderwijs en hebben een maatschappelijke en wettelijke taak. Het is belangrijk dat Tilburg University bepaalt of en hoe de instelling zich meer wil gaan richten op LLO-activiteiten. In de aanloop naar de nieuwe strategisch periode is een beraadstafel opgericht, bestaande uit medewerkers en een student. Deze groep is gevraagd om een advies uit te brengen aan het College van Bestuur over het onderwerp.

De beraadstafel bestond uit de volgende leden:

- Sterre van den Berg
- Charissa Freese
- Stephan Hollander
- Menno Maas
- Lex Meijdam (voorzitter)
- Geert-Jan Peters
- Bob van Soolingen (secretaris)
- Bastiaan Starink
- Christian Staupe
- Kiki Rosman

De leden van de beraadstafel hebben overeenstemming bereikt over een advies. Dit document is de uitgebreide versie van dit advies. De leden hebben ook een beknopte versie van het advies geschreven, in lijn met het verzoek van het College.

Wat bedoelen we met Leven Lang Ontwikkelen?

De termen *Leven Lang Leren* en *Leven Lang Ontwikkelen* zijn veelgebruikte termen geworden, die ook op veel verschillende manieren worden ingevuld. Ze hebben betrekking op een thema dat continu in ontwikkeling is. In deze wirwar van interpretaties is het belangrijk om voor onszelf duidelijk te maken

¹ Zie bijvoorbeeld WRR-rapport 'Naar een lerende economie'. Wetenschappelijke Raad voor regeringsbeleid. (2013). *Naar een lerende economie* (Nr. 90)

wat het thema voor ons inhoudt. Op basis van deze invulling van het thema, kunnen we bepalen wat onze ambities en ideeën binnen het thema zijn. Tegelijkertijd is het belangrijk om oog te blijven houden voor ontwikkelingen, die weer van invloed kunnen zijn op hoe onze universiteit het wil definiëren en uitwerken. In dit stuk wordt de term Leven Lang Ontwikkelen gehanteerd, en dat is zeer bewust. Ontwikkeling omvat namelijk niet enkel het leren van kennis, vaardigheden en een houding die extern geleverd worden. Het heeft ook een interne component, die gericht is op de persoonlijke mogelijkheden en drijfveren van het individu.

Wij hebben de volgende definitie van Leven Lang Ontwikkelen gehanteerd:

“Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk”²

LLO omvat dus twee belangrijke perspectieven: het *individueel* en het *maatschappelijk* perspectief. Het gaat om de verbinding tussen zingeving van het individu, het ontwikkelen op basis van persoonlijk doelen, waarden en interesses, aan de ene kant en het duurzaam van betekenis zijn voor de samenleving in het algemeen of de eigen werkomgeving in het bijzonder. Het woord duurzaam verwijst naar de anticipatie op werk dat nu en in de toekomst verricht moet worden met behoud van lichamelijke, psychische en sociale gezondheid van een persoon. LLO draagt in die zin bij aan het welzijn, de weerbaarheid, de wendbaarheid en de veerkracht van mensen in de samenleving, alsook van de organisaties waarin zij werken.

Wat is de rol van de universiteiten bij LLO?

Kijkend naar de bovenstaande invulling van LLO, is hier een taak weggelegd voor de universiteiten. Dit wordt erkend door de maatschappij (zie ook de paragraaf Ontwikkelingen hieronder) en de universiteiten zelf. De VSNU werkt op dit moment een gezamenlijke propositie leven lang ontwikkelen uit. Deze is op het moment van schrijven nog niet vastgesteld, maar bevindt zich wel in de afrondende fase. Over de rol van universiteiten meldt de VSNU het volgende in haar propositie:

“Universiteiten ontwikkelen via hun onderzoek hoogwaardige kennis die van belang is voor de veranderende professionele beroepsuitoefening. De sectoren, organisatie en professionals voor wie dit van belang is moeten niet alleen toegang tot die kennis hebben, maar ook de vaardigheden ontwikkelen om die kennis toe te passen. Op deze manier kunnen universiteiten de nieuwste ontwikkelingen en inzichten breed delen. Leven lang ontwikkelen (LLO) vanuit universiteiten draagt bij aan het waarde-behoud van zowel academische als andere tertiaire opleidingen én kan daar waarde aan toevoegen. Universiteiten hebben daarbij aandacht voor de individuele ontplooiing van werknemers: niet alleen skills, maar ook bredere competenties kunnen ontwikkeld worden en dragen bij aan de kwaliteit van de samenleving.”

Uit dit citaat blijkt dat de universiteiten een cruciale rol hebben bij de verweving van LLO binnen het onderwijs en de samenleving. Voor een uitgebreidere toelichting op de rol die de VSNU voor

² Bron: ScienceGuide 14 mei 2019: Een loopbaanperspectief op ‘leven lang ontwikkelen’ Essay | door Marinka Kuijpers & Judith Semeijn & Beatrice van der Heijden

universiteiten ziet, verwijzen we naar de propositie. De voorspelling is dat deze propositie, waarvan de werkgroep reeds een conceptversie heeft gezien, in juli 2021 wordt gepubliceerd.

Wat bedoelen we met LLO binnen Tilburg University?

Hoewel LLO feitelijk de ontwikkeling gedurende het hele leven omvat, beperken we ons hier tot de ontwikkeling na het afronden van een bachelor of masteropleiding (aan Tilburg University of elders).³ We concentreren ons dus op het aanbod van TiU in aanvulling op de initiële (bachelor- en master-) opleidingen die de universiteit aanbiedt. Dit betekent overigens niet dat onderdelen van die initiële onderwijsprogramma's niet gebruikt kunnen worden voor LLO.

Op basis van de bovenstaande beschrijving formuleren we een aantal uitgangspunten:

- LLO sluit aan bij de groeiende maatschappelijke behoefte aan mogelijkheden voor mensen om zich gedurende hun leven te blijven ontwikkelen, op basis van eigen interesses en waarden en voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk;
- LLO behelst alle ontwikkelingsmogelijkheden na het initiële onderwijs;
- Met de activiteiten op het gebied van LLO geven we invulling aan een wettelijke taak en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- De invulling van het concept LLO en de uitwerking ervan is afhankelijk van de vragen en behoeften uit de samenleving (vraaggedreven) en de beschikbare kennis en skills binnen de universiteit (aanbodgedreven).

Welke ontwikkelingen zien we?

Om de positie en strategie van Tilburg University te bepalen, is het belangrijk om een beeld te hebben van de relevante ontwikkelingen. Om een goed beeld te krijgen, hebben we ontwikkelingen binnen drie gebieden in kaart proberen te brengen. Het gaat om maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen binnen het onderwijs en ontwikkelingen binnen de markt op het gebied van LLO. Hieronder beschrijven we puntsgewijs de belangrijkste ontwikkelingen die we geïdentificeerd:

Maatschappelijke ontwikkelingen

- De arbeidsmarkt wordt flexibeler en vraagt om mensen die wendbaar en weerbaar zijn;
- Op individueel niveau zie je dat mensen er behoefte aan hebben om hun kennis te verbreden en te verdiepen, en zich op andere manieren te ontwikkelen. Zowel vanwege hun positie op de arbeidsmarkt als vanwege persoonlijke wensen en behoeftes;

³ Binnen Tilburg University zijn er ook andersoortige initiatieven die onder LLO zouden kunnen worden geschaard. Denk aan de Kinderuniversiteit en het Econasium. Voor dit advies, zijn dergelijke activiteiten buiten beschouwing gelaten.

- Uit onderzoek van de OECD wordt geconcludeerd dat door de technologische ontwikkelingen, elk beroep geraakt wordt, en dat het “reskillen” van de beroepsbevolking de maatschappelijke uitdaging voor de toekomst is. Zie het OECD Future of Work report 2020;
- Naar aanleiding van deze ontwikkeling op de arbeidsmarkt en de bredere maatschappelijke ontwikkelingen, is er een steeds sterker klinkend discours over het belang van LLO;
- De overheid en maatschappelijke stakeholders (bijv. SER, werkgevers- en werknemersorganisaties) creëren wet- en regelgeving rondom LLO en gerelateerde zaken zoals flexstuderen;
- Uit de politieke en bestuurlijke discussies blijkt dat de bekostigde (hoger) onderwijsinstellingen een wettelijk taak hebben op het gebied van LLO. Deze voorgeschreven taak versterkt nog eens het belang en de urgentie om het thema op te pakken binnen Tilburg University.⁴
- De publieke en private sector hechten steeds meer waarde aan LLO bij hun personeel en bij de zoektocht naar nieuwe kandidaten. Dit gebeurt zowel in-house als bij externe instellingen en organisaties;

Een aantal brede maatschappelijke transitie en ontwikkelingen vraagt om nieuwe soorten kennis en vaardigheden bij mensen. Denk aan digitalisering en nieuwe technologie of de energietransitie;

Ontwikkelingen binnen het onderwijs

- De afgelopen jaren zijn er veel stappen gezet binnen de digitalisering van het onderwijs. Deze ontwikkelingen zijn in een stroomversnelling geraakt door de noodzakelijkheid om in korte termijn onderwijs op afstand te organiseren in verband met de coronacrisis;
- In het onderwijslandschap zie je sinds een aantal jaar de opkomst van e-learning platforms, die bijvoorbeeld MOOCs aanbieden;
- Er ontstaan Corporate Academies, waarbij bedrijven hun eigen LLO, met name gericht op het werk binnen dat bedrijf;
- In 2016 zijn verschillende experimenten met flexstuderen gestart, ook bij Tilburg University. Flexstuderen wordt nu breder geïntegreerd in het hoger onderwijs. De exacte uitwerking en de wettelijke kaders hiervoor zijn nog niet duidelijk;
- Sinds 2020 maakt Tilburg University deel uit van Engage.EU, een netwerk van Europese universiteiten.

Ontwikkelingen op de markt van LLO

- Alle universiteiten houden zich bezig met LLO. Tussen de verschillende universiteiten zie je verschil in de organisatievorm, de producten die worden aangeboden, de fasering van de implementatie, de prioritering en de omvang van de activiteiten. Bij de meeste universiteiten in

⁴ Zie bijvoorbeeld ook de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. 2019). *Houdbaar voor de toekomst*.

Nederland is het beleid nog in ontwikkeling en is er nog geen sprake van een gefixeerde positie. Universiteit Utrecht en Radboud Universiteit lijken voorlopers te zijn op het gebied van het uitwerken van beleid op het gebied van LLO;

- Door de hoeveelheid academische en commerciële aanbieders is het van belang om onderscheidend te zijn;
- Universiteiten en andere aanbieders van LLO zetten steeds meer in op een geüniformeerd verhaal en doen duidelijk aan marketing;
- Er wordt nagedacht over de manieren waarop LLO erkend kan worden. Denk aan certificaten of microcredentials;
- De hierboven beschreven e-learning platforms en Corporate Academies zijn voorbeelden van nieuwe vormen van LLO.

Mede op basis van het aanbod op het gebied van LLO binnen Tilburg University, hebben we twee driedelingen geïdentificeerd waarlangs je het aanbod van LLO bij universiteiten kunt onderverdelen:

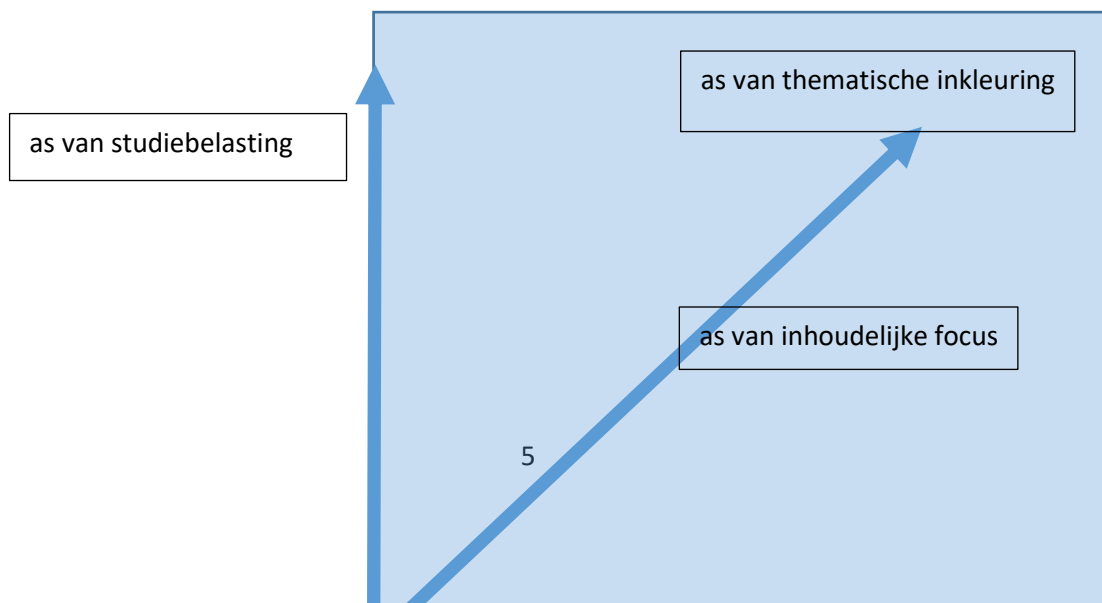
Producttypes

- **Professionele vorming:** bijvoorbeeld vanwege eisen vanuit de beroepsvereniging;
- **Thematisch:** vanwege maatschappelijke ontwikkelingen, is er vraag naar LLO op het gebied van specifieke thema's;
- **Ad hoc:** 'losse' activiteiten, die redelijk op zichzelf staan.

Type kennis & vaardigheden

- **high profile content:** leerinhoud welke actueel is, gebaseerd op onderzoek en relevant voor de professionaliteit van individuen en organisaties;
- **deep level content** waarbij het gaat om filosofische en morele reflectie op maatschappelijke vraagstukken en bij actuele thema's en debatten en om een reflectie op levensvragen en op de missie en visie van individuen en organisaties op hun positie in en verantwoordelijkheid voor de samenleving;
- **broad spectrum content** waarbij het gaat om inspiratie, om verbreden van je horizon en algemene interesse in wat de universiteit als academie te bieden heeft (zie as van inhoudelijke focus in figuur 1).

Figuur 1 Matrix LLO aanbod



Waar staat Tilburg University op dit moment?

LLO is geen nieuw thema binnen Tilburg University. De universiteit heeft al een behoorlijk divers aanbod, zowel qua vorm als qua inhoud. We hebben een inventarisatie gemaakt van de zaken die Tilburg University op dit moment aanbiedt op het gebied van LLO. Een overzicht is bijgevoegd als bijlage. Het is goed om te benadrukken dat deze inventarisatie het resultaat is van een snelle scan en geen uitputtend overzicht geeft. Wel geeft het een goede indruk, op basis waarvan we een aantal conclusies trekken:

- **Iedere School verzorgt al LLO.** De vorm en inhoud van het aanbod per School verschilt. Voor een globaal overzicht, zie de bijlage;
- **Binnen iedere School is er nog sprake van onbenutte potentie;**
- De omvang van het LLO-aanbod per School verschilt behoorlijk;
- **Het aanbod is gefragmenteerd en kent geen samenhang.** Het wordt ook niet als één aanbod ontwikkeld en/of gepresenteerd;⁵
- Naast het aanbod vanuit de Schools is er vanzelfsprekend een groot aanbod op het gebied van LLO bij **TIAS**. Het aanbod van TIAS wordt deels ook in samenwerking met de Schools georganiseerd;
- Binnen TiSEM is in de periode 2016-2020 geïnvesteerd in het opzetten van de afdeling Professional Learning, gericht op LLO.
- Vanuit **JADS** is er ook een divers aanbod aan LLO, gericht op de thema's waarop JADS actief is;
- Verder verzorgt de universiteit LLO voor de studenten, medewerkers en de stad via de activiteiten van **Studium Generale**;
- Via het **HOVO** is Tilburg University betrokken bij een onderwijsaanbod voor mensen vanaf 50 jaar.

⁵ Daarbij moet worden opgemerkt dat het aanbod ten tijde van Professional Learning wel geüniformeerder werd gepresenteerd en georganiseerd.

Wat zou de ambitie voor TiU kunnen zijn?

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat er al veel gebeurt op het gebied van LLO binnen TiU, TIAS en JADS, en dat er potentie is om het aanbod verder uit te breiden, maar dat er een duidelijke strategie op dit punt ontbreekt. TiU staat open voor veel initiatieven, maar is in belangrijk mate reactief, leidend tot een versnipperd en weinig herkenbaar aanbod. Wat ontbreekt is wat we bij enkele andere Nederlandse universiteiten wel zien ontstaan, namelijk een integraal, afgebakend aanbod gebaseerd op een duidelijke visie en een helder profiel. Dit moet tegelijkertijd dynamisch zijn. Er moet oog zijn voor het feit dat vraag en aanbod van LLO nationaal en internationaal in beweging blijft. **Het zou dan ook een strategische ambitie voor TiU moeten zijn om te komen tot een herkenbaar, samenhangend aanbod gebaseerd op een duidelijke visie op wat de universiteit wil bereiken met LLO.**

Waarom willen we LLO?

Laten we met dat laatste beginnen. Wat zou TiU willen bereiken met LLO? Om elk misverstand te vermijden is belangrijk om van meet af aan duidelijk te maken dat LLO niet gezien moet worden als een instrument om de financiële positie van de universiteit te verbeteren. De markt voor LLO is groot, met veel aanbieders, en sterk competitief. Dit maakt het onwaarschijnlijk dat (structureel) significante marges boven de kostprijs kunnen worden gerealiseerd. Kostenneutraliteit op lange termijn lijkt een meer realistisch uitgangspunt. **Als we LLO willen ontwikkelen zou dit een duidelijke keuze moeten zijn op inhoudelijke en niet op financiële gronden (*Courageous*).**

De belangrijkste reden om LLO-activiteiten te ontwikkelen is dat de universiteit daarmee invulling geeft aan haar wettelijke en maatschappelijke taak om kennis te delen en impact te genereren (*Care*). LLO is van belang op individueel niveau, maar ook voor de samenleving als geheel; zowel voor de duurzame inzetbaarheid en motivatie van een vergrijzende beroepsbevolking, voor een concurrerende economie als voor actieve maatschappelijke participatie en democratisch burgerschap. Overigens kan het bij LLO ook gaan om meer dan alleen kennisoverdracht, bijvoorbeeld over het vormen of inspireren van personen. Ook voor TIAS (en in mindere mate ook voor JADS Professional Education) geldt, hoewel zij in een commerciële omgeving opereert, dat het uiteindelijk toch ook gaat om relevantie en het genereren van maatschappelijke impact. LLO als middel om maatschappelijke impact te genereren past heel goed bij het profiel van TiU als universiteit voor mens en maatschappij, verbonden met stad, regio, alumni en samenleving, en gericht óp die samenleving. Vanuit de missie Understanding Society (en Advancing Society) wil TiU een bijdrage leveren aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken en niet alleen kennis ontwikkelen, maar deze ook omzetten in maatschappelijke waarde. LLO is een middel om precies dat te doen.

Een tweede reden voor LLO-aanbod is de zorgplicht voor onze studenten (*Care*). In een maatschappij waarin kennis steeds sneller verouderd en duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker wordt, zou de verantwoordelijkheid van TiU voor het ontwikkelen van Kennis, Kunde en Karakter van haar studenten niet moeten stoppen op het moment dat ze een Bachelor – of Masterdiploma ontvangen (waarbij het niet ondenkbaar is dat in de toekomst het bachelordiploma steeds meer een uitstroommoment wordt). Studenten zouden ook daarna op diverse momenten in hun leven bij hun Alma Mater terecht moeten kunnen voor het vernieuwen of verbreden van hun kennis en vaardigheden, en voor reflectie en

inspiratie. Dit vraagt ook aandacht in het initieel onderwijs voor het verwerven van LLO-vaardigheden om wendbare en weerbare professionals op te leiden.

LLO is ook op een andere manier van waarde voor het onderwijs voor onze studenten. **LLO kan namelijk dienen als proeftuin voor onderwijsinnovatie in vorm en inhoud.** De opbrengsten kunnen weer worden gebruikt in het primaire onderwijs.

LLO draagt bij aan versterking van het netwerk van de universiteit. Als studenten na hun afstuderen regelmatig terugkeren naar TiU versterkt dit niet alleen de band van de universiteit met haar alumni, maar ook met de organisaties waar zij werken, en met andere organisaties die gebruik maken van TiU-LLO. Deze versterking van het netwerk (*Connect*) kan vervolgens bijdragen aan het onderzoek, niet alleen omdat het een aanzet kan vormen tot samenwerking in het kader van toegepast onderzoek, maar ook omdat het kan leiden tot interessante vragen voor fundamenteel onderzoek en toegang tot data die nieuw onderzoek mogelijk maken.

LLO kan ook een bijdrage leveren aan het HR-beleid van de universiteit. Het zou goed zijn om in de jaarlijkse R&O gesprekken aandacht te besteden aan de vraag wat medewerkers doen aan LLO om zichzelf aantrekkelijk te houden voor organisatie en arbeidsmarkt. Een eigen LLO-aanbod kan TiU-personeel de mogelijkheid bieden om, binnen de eigen instelling en tegen aantrekkelijk condities, hun kennis en vaardigheden te vernieuwen of verbreden, te reflecteren en inspiratie op te doen.

Ook kan LLO wetenschappelijk personeel de mogelijkheid bieden voor een meer diverse taakinving, met meer contact met professionals en toegang tot het netwerk van de universiteit. Voor sommige wetenschappers is dit een welkome verrijking van de taak. In het kader van Erkennen en Waarderen biedt dit mogelijkheden voor het ontwikkelen van meer gediversifieerde loopbaanpaden, waardoor talent beter wordt benut wat goed is voor zowel de individuele medewerker als voor de instelling. Daarnaast kan LLO, als wordt toegestaan om ervoor te kiezen deze activiteiten (in beperkte mate) “on top of” de reguliere aanstelling te verrichten, een instrument zijn dat werken bij TiU financieel aantrekkelijker maakt, en dus de concurrentiepositie van Tilburg in de markt voor wetenschappelijk talent versterkt. In sommige delen van TiU is hieraan sterk behoefte.

Profiel

Om als relatief kleine speler in het veld van LLO een realistisch, herkenbaar en concurrerend profiel te krijgen moeten keuzes worden gemaakt en moet goed worden afgebakend wat we wel en niet willen doen (*Courageous*). De beraadstafel kwam daarbij uit op het kernwoord “dichtbij”. Om een herkenbaar profiel op te bouwen moet TiU met LLO dicht bij haar missie en haar kernwaarden blijven. Dit impliceert dat LLO sterk verbonden dient te zijn met het onderwijs en onderzoek van TiU (*Connected*).

Zoals hierboven betoogd zou de primaire reden voor LLO moeten zijn dat hiermee invulling wordt gegeven aan de maatschappelijke taak van de universiteit om, gebaseerd op haar onderzoek, impact te genereren. Eerst en vooral dient het aanbod van LLO daarom dicht bij de inhoudelijk kennis van de universiteit te blijven. **De activiteiten op het gebied van LLO dienen dan ook aan te sluiten bij de disciplinaire onderzoeksterktes van de universiteit en de interdisciplinaire maatschappelijke thema's waarmee de universiteit zich profileert (of gaat profileren in het kader van de nieuwe strategie).** Dit betekent dat niet alleen de vraag vanuit de markt bepalend is voor het aanbod, maar dat het gaat om een voortdurende wisselwerking tussen “inside-out” en “outside-in”, tussen

onderzoeksgedrevenheid en maatschappelijke behoefte. Voor LLO-activiteiten waarvoor wel een markt is, maar die los staan van de kennisbasis van de universiteit, is geen plaats binnen op TiU.

TiU heeft gekozen voor een duidelijk profiel voor haar onderwijs. Daarbij staat het academisch karakter voorop: onderwijs en onderzoek zijn nauw verweven. Zoals hierboven al aangegeven zou dit ook voor LLO moeten gelden. Aansluitend bij de traditie van de universiteit die is ingezet door Martinus Cobbenhagen, is gekozen voor het opleiden van studenten tot “TiU-shaped professionals”. Dit is uitgewerkt in de Tilburgse onderwijsvisie die is gebaseerd op de begrippen Kennis, Kunde en Karakter, waarbij met name dit laatste onderscheidend is voor TiU en refereert aan zaken als intellectuele onafhankelijkheid, een kritische houding, ethisch besef en maatschappelijke verantwoordelijkheid. **Om met LLO dicht bij de missie van de universiteit te blijven en een herkenbaar Tilburgs profiel te ontwikkelen, dienen deze elementen van Karakter ook als onderscheidend element terug te komen in alle LLO-activiteiten en ook zo gepositioneerd te worden: LLO dat vormt tot “TiU-shaped individual”.**

Doelgroep

In algemene zin is de doelgroep voor LLO het academisch (of hbo+) gevormde individu (zowel als professional als buiten de professionele carrière) en organisaties. In het kader van het creëren van een duidelijk profiel en een overzichtelijk aanbod, maar ook om een grotere efficiëntie te bereiken in de marketing, is het echter verstandig om ook in dit opzicht keuzes te maken en de doelgroep nader af te bakenen. Het ligt voor de hand om ook hierbij “dichtbij” als uitgangspunt te nemen. Op basis van dit uitgangspunt kunnen een aantal “preferred relations” worden benoemd. Daarbij gaat het in de eerste plaats om **TiU-alumni en TiU-personeel** (aansluitend bij de zorgplicht van de universiteit voor haar studenten en haar medewerkers). Een tweede belangrijke doelgroep betreft **(medewerkers van) organisaties uit het netwerk van TiU**. Dit zijn groepen waarmee we al een band hebben, en die het specifieke karakter van onze universiteit kennen, waardoor TiU zich voor deze groep gemakkelijker kan profileren tov andere aanbieders. Omdat dit netwerk in belangrijke mate een regionaal karakter heeft (Brabantse bedrijven, gemeenten, provincie, ziekenhuizen et cetera) betekent dit dat **TiU zich vooral profileert als partner voor LLO in de regio**. Natuurlijk zijn deelnemers van buiten deze primaire doelgroepen ook van harte welkom bij de LLO-activiteiten, maar hier zal minder actieve werving plaatsvinden.

Aanbod

De motieven van individuen om te kiezen voor LLO kunnen zeer divers zijn (zie ook figuur 1. Matrix LLO aanbod). Het kan gaan om verdere professionele vorming of verdieping (bijvoorbeeld in een post-masteropleiding die direct aansluit op de masteropleiding of in het kader van het behalen van de voor een bepaalde beroepsgroep verplichte PE-punten), maar het kan ook gaan om professionele verbreding, om managementvaardigheden, coaching, interesse in wetenschap en (morele, filosofische, kritische reflectie op) cultuur, zingeving en duiding van maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij past een breed scala aan LLO-activiteiten, in verschillende vormen en met verschillende doorlooptijd en frequentie. Het ligt niet voor de hand hier op voorhand beperkingen in aan te brengen, anders dan dat de activiteiten dienen aan te sluiten bij het onderzoek en onderwijs van TiU. Wel zou het wenselijk zijn om een te komen tot een zekere clustering in een beperkt aantal productgroepen met een duidelijk herkenbaar profiel en een duidelijke doelgroep, bijvoorbeeld op basis van een indeling als *Discover – Execute – Lead* die momenteel bij JADS werd gehanteerd.

Samenvattend stelt de werkgroep voor te komen tot een onderscheidend, breed portfolio dat aansluit bij het profiel van de universiteit:

- Het TiU LLO-aanbod is herkenbaar als aanbod van TiU: het aanbod is geïnspireerd door de missie van de universiteit en wordt nader bepaald door
 - (a) de strategische (en tijdelijke) keuze voor maatschappelijke thema's, zoals de thema's van de Academische werkplaatsen;
 - (b) thema's die gelieerd zijn aan expertise en onderzoeksprogramma's van de Schools;
 - (c) maatschappelijke thema's, die deels kunnen voortvloeien uit vragen van maatschappelijke partners of werkvelden (zie de as van thematische inkleuring in figuur 1).
- Het TiU LLO aanbod is breed in de zin dat het gaat om alle producttypes die op p. 4 worden onderscheiden, van incidentele lezingen of masterclasses tot meerjarige *degree*-programma's, en om de diverse levels van kennis en vaardigheden die kunnen worden onderscheiden (high profile, deep level en broad spectrum content).

Welke keuzes zijn nodig om die ambities waar te maken?

Bestuurlijk commitment

Voor het realiseren van de ambitie om te komen tot een herkenbaar, samenhangend LLO-aanbod met een duidelijk profiel is allereerst nodig dat deze strategische keuze nadrukkelijk wordt gemaakt en gesteund door College en Decanen. Als we iets kunnen leren van de ervaringen op andere Nederlandse universiteiten, dan is het dat realiseren van een (h)erkende positie als LLO-aanbieder een meerjarig traject is (3-5 jaar) dat bestuurlijke commitment vereist alsmede de bereidheid om hierin te investeren.

Een belangrijk onderdeel van dit bestuurlijk commitment is dat de **faculteiten bereid moeten zijn LLO als een onderdeel van hun normale takenpakket gaan zien en zich ook bestuurlijk verantwoordelijk gaan voelen voor het realiseren hiervan.** Om dit te realiseren zou de LLO-portefeuille op faculteitsniveau bestuurlijk belegd moeten worden, bijvoorbeeld bij een vice-decaan Impact of een associate-dean. Alle faculteiten gaan LLO opnemen als een onderdeel van hun normale takenpakket en worden bestuurlijk verantwoordelijk voor het realiseren hiervan. LLO wordt daarbij een geïntegreerd element van de activiteiten binnen TiU. Het is geen bijzaak, en zo wordt het ook niet ervaren door de collega's. Dit wordt doorvertaald in erkenning en waardering voor de wetenschappers die LLO verzorgen, en in een bedrijfsvoeringsmodel dat dit faciliteert voor de instelling en zijn onderdelen.

Zonder toekenning van een redelijke hoeveelheid tijd voor deze activiteiten en waardering hiervan als het aankomt op beslissingen rond tenure en promotie, gaat het opbouwen van een goed LLO-aanbod niet lukken. Dit geldt evenzeer voor een bedrijfsvoeringsmodel voor LLO dat niet structureel kostendekkend is.

Bereidheid tot investeren

Zoals hierboven al werd aangegeven is het onwaarschijnlijk dat (structureel) significante marges boven de kostprijs kunnen worden gerealiseerd. Dit verdraagt zich ook niet goed een keuze om LLO aan te bieden om invulling te geven aan de maatschappelijke taak van de universiteit.⁶ **De doelstelling zou moeten zijn dat LLO op termijn ten minste kostenneutraal is, maar in de weg daar naartoe zullen onvermijdelijk aanloopverliezen optreden. Dit betekent dat TiU bereid moet zijn om stevig in LLO te investeren.**⁷

Instellen taskforce

Indien er bestuurlijk commitment is voor het ontwikkelen van een LLO-aanbod, adviseert de beraadstafel om **een taskforce in te stellen die een ontwikkelingsplan opstelt** om dit aanbod te gaan realiseren. Dit ontwikkelingsplan zal de ambitie van TiU moeten nader concretiseren, met name voor wat betreft de omvang en de samenstelling van het aanbod (inhoud, thema's, formats) en meer inzicht moeten geven in benodigde investeringen en termen van geld en menskracht om deze ambitie te realiseren.

Een essentiële eerste stap daartoe is **een inventarisatie van de wensen, ideeën en belangen van interne stakeholders, gecombineerd met een inventarisatie van de wensen en behoeftes van externe stakeholders en potentiële afnemers/ klanten (inside-out en outside-in)**. Op die manier kunnen we komen tot een propositie die enerzijds kan rekenen op draagvlak binnen de instelling en aansluit bij onze ambitie en ons profiel en anderzijds aansluit bij de behoeftes en interesses van de leden van onze doelgroepen en de maatschappelijke behoeftes. Eerdere onderzoeken vanuit TIAS en Professional Learning kunnen hierbij als basis dienen. Gezien het belang van deze inventarisatie, kan het nodig zijn om hier nog aanvullend middelen, mankracht en tijd voor vrij te maken.

Vervolgens zal het ontwikkelingsplan antwoord moeten geven op een groot aantal vragen rond het Wat en Hoe van LLO. De ervaring heeft geleerd dat er geen duidelijk herkenbaar, duurzaam aanbod van LLO tot stand komt als er op deze punten geen heldere, gedragen keuzes worden gemaakt waar vervolgens consistent aan vastgehouden wordt. Het is belangrijk dan deze **keuzes rond het Wat en Hoe worden gemaakt door CvB en decanen** op voorstel van de taskforce.

Keuzes betreffende het Wat van LLO

Vragen rond het Wat die beantwoord moeten worden in het ontwikkelingsplan zijn de volgende:

- Hoe komt TiU tot een herkenbaar, onderscheidend, concurrerend en samenhangend aanbod voor LLO, dat resulteert in een scherp en onderscheidend profiel?
- Organiseren we het aanbod rond disciplines (faculteiten), rond interdisciplinaire thema's, of een combinatie van beide en dat al dan niet aangevuld met vragen en thema's uit de markt (vraag gestuurd naast aanbod gestuurd)?

⁶ Bij de financiële dimensie is het belangrijk om op te merken dat je de geldstromen goed inzichtelijk moet maken en alert moet zijn op wat wettelijk wel en niet mag worden gefinancierd uit de rijksbijdrage.

⁷ De werkgroep schat in dat je hierbij moet denken aan een inzet van 3 tot 5 fte. Deze schatting is gebaseerd op de omvang bij andere instellingen en bij Professional Learning.

- Wordt het complete aanbod (dus zowel alle LLO-producten van TiU als de activiteiten van TIAS en JADS, maar bijvoorbeeld ook Studium Generale en HOVO) onder één uniform label aangeboden, of is er ook ruimte voor de verschillende (sub-) entiteiten om dit onder een eigen label aan te bieden.
- Hoe kan het aanbod worden ingedeeld in formats of productgroepen die herkenbaar en aantrekkelijk zijn in de markt?
- Welke “credentials” verbinden we aan LLO-activiteiten (formele diploma’s als MBA, (onbekostigde) MSc, certificaten, microcredentials, EduBadges)?

Keuzes rond het Hoe van LLO

De antwoorden op deze Wat vragen leiden vervolgens tot een aantal belangrijke Hoe vragen, met name vragen over hoe we een en ander gaan organiseren. Enkel wanneer de processen, organisatievorm, structuur en cultuur op orde is, zijn we in staat de hierboven beschreven ambities te realiseren.

De belangrijkste vraag betreffende het Hoe die beantwoord moet worden is: Hoe organiseren we de ondersteuning van LLO? **Het is cruciaal dat een goede ondersteuningsorganisatie voor LLO wordt opgezet, die in voortdurende samspraak met docenten en faculteiten zorgt voor een aantrekkelijk en herkenbaar aanbod, dat op een professionele en efficiënte manier in de markt wordt gezegd en aangeboden, waarbij docenten zich enerzijds voldoende betrokken en medeverantwoordelijk voelen, maar anderzijds goed worden ontzorgd.** Deze ondersteuningsorganisatie mag niet losgezongen raken van de Schools. De universiteit moet ervoor waken dat deze organisatie werkt als motivator en facilitator, en dat Schools en individuele medewerkers het niet als last gaan ervaren. De organisatie mag niet gepercipieerd worden als (nog eens) een extra kostenpost en een extra bron van werkdruk en administratie.

Bij het ontwerpen van de ondersteuningsorganisatie zal ook de vraag beantwoord moeten worden of de ondersteuning (deels) georganiseerd gaat worden vanuit TIAS, of dat hiervoor een nieuwe organisatie wordt opgezet.⁸ Daarbij is het van belang te realiseren dat de organisatie achter de voordeur niet gelijk hoeft te zijn aan wat de markt ziet. Hoewel het LLO-aanbod van TiU breder en deels anders van karakter is dan het TIAS-onderwijs, kan in het eerste geval optimaal gebruik worden gemaakt van de kennis en ervaring die binnen TIAS, JADS en TiU aanwezig is. Als een nieuwe organisatie wordt opgezet zou gebruik gemaakt kunnen worden van de ervaringen die in het recente verleden met Professional Learning vanuit TiSEM zijn opgedaan. In alle gevallen zal geborgd moeten worden dat de ondersteuningsorganisatie kosten-efficiënt is en goed verbonden blijft met de faculteiten, zodat de noodzakelijke continue wisselwerking tussen “inside-out” en “outside-in”, tussen onderzoeksgedrevenheid en maatschappelijke behoefte kan plaatsvinden. Daartoe zal ook nagedacht moeten worden over en aanspreekpunten en bestuurlijke borging voor LLO in de faculteiten. Een ander aandachtspunt is hoe het wordt verwerkt in het HR-beleid van de universiteit, met name in het licht van Erkennen en Waarderen en de onload/offload discussie.

⁸ Bij een dergelijke nieuwe organisatie kan gebruik worden gemaakt van de ervaringen bij Professional Learning.

Governance

Ongeacht of wordt gekozen wordt voor één of verschillende brands, en voor ondersteuning vanuit TIAS of vanuit een nieuwe organisatie, zullen vragen aan de orde komen over de governance. Hierbij spelen de relaties tussen TiU, TIAS en JADS (en ook TU/e als partners in JADS en medeaandeelhouder in TIAS) een belangrijke rol. Het is van groot belang dat hierbij heldere, gedragen keuzes worden gemaakt, waarbij moet worden gewaarborgd dat concurrentie wordt voorkomen en zoveel mogelijk synergie wordt gecreëerd.