

EVC in het hbo: in de marge of uit de marge?

**Syntheserapport monitor stimuleringsregeling
EVC- en maatwerktrajecten werkend leren in
het hbo, 2008.**

Colofon

Titel EVC in het hbo: in de marge of uit de marge?
Auteur Marja van den Dungen, ecbo
Anneke Westerhuis, ecbo
Patrick Leushuis, PLW
Versie 1.0
Datum 8 mei 2009
Projectnummer 12306.01

Ecbo 's-Hertogenbosch
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
T 073 687 25 00
F 073 612 34 25
www.ecbo.nl

Ecbo Amsterdam
Postbus 94208
1090 GE Amsterdam
T 020 525 12 45
F 020 525 13 00
www.ecbo.nl

© ecbo 2009

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1 Realisatie ambities	5
1.1 Ambities en resultaten	5
1.2 Ontwikkelingen	5
1.3 Reflectie.....	6
2 Kwaliteit dienstverlening	8
2.1 Vliegwieleffect	8
2.2 Verbetering van aanpakken, instrumenten en processen	8
2.3 Reflectie.....	10
3 Verankering in de organisatie	12
3.1 EVC in of uit de marge	12
3.2 Beleidsmatige en organisatorische verankering	12
3.3 Reflectie.....	14
4 Werving	16
4.1 Stappen in de werving.....	16
4.2 Nieuwe aanpakken en instrumenten	16
4.3 Reflectie.....	17
5 Ketensamenwerking	19
5.1 Ketensamenwerking neemt aarzelend toe	19
5.2 Ontwikkeling van samenwerking.....	19
5.3 Reflectie.....	20
6 Samenvattende reflectie en aanbevelingen	21
6.1 Realisatie ambities	21
6.2 Kwaliteit dienstverlening	21
6.3 Verankering in de organisatie.....	21
6.4 Werving	22
6.5 Ketensamenwerking	23
6.6 Aanbevelingen	23
Bijlage	24

Inleiding

Dit rapport bevat een beeld van de kwalitatieve opbrengsten van de stimuleringsregeling EVC- en maatwerktrajecten werkend leren in het hbo 2008. Naast dit kwalitatief rapport is er ook een eindrapportage van de kwantitatieve resultaten. Enkele gegevens uit dat rapport zijn hier ter illustratie opgenomen onder het kopje 'realisatie ambities'. Het voorliggend syntheserapport is een vervolg op het rapport over de resultaten van 2007. De regeling van 2006, waarvan de uitvoering in 2007 liep, had alleen betrekking op EVC. De regeling van 2007, uitvoering in 2008, is uitgebreid naar maatwerk werkend leren. Het rapport 2008 staat op zichzelf met waar relevant een duiding van de ontwikkelingen in de tijd.

Specifieke doelen van de 'Tijdelijke stimuleringsregeling EVC- en maatwerktrajecten werkend leren in het hbo 2007' (en daarmee van de hbo-projecten die in 2008 zijn uitgevoerd) zijn:

- het versterken van de vraag van werkgevers, werknemers en werkzoekenden naar EVC- en maatwerktrajecten werkend leren;
- het ontwikkelen (of aanpassen) van een aanbod op het gebied van EVC- en maatwerktrajecten werkend leren dat aansluit bij de vraag van werkgevers, werknemers en werkzoekenden;
- duurzame verankering: het bevorderen van een structureel aanbod van vraaggerichte dienstverlening van de hogescholen op het gebied van EVC- en maatwerktrajecten werkend leren.

Dit syntheserapport is in eerste instantie bestemd voor de Projectdirectie Leren & Werken en voor de hbo-projecten zelf: voor een kritische terugblik op de resultaten en een eerste prognose van duurzaamheid van ambities voor de toekomst. In tweede instantie is het rapport bedoeld voor alle stakeholders die actief zijn op de agenda van een Leven Lang Leren. Wat voor lering is te trekken uit de projecten voor bestending van een Leven Lang Leren?

De opbouw van het rapport is overeenkomstig met de agenda van de monitorgesprekken:

- 1 Realisatie ambities
- 2 Kwaliteit dienstverlening
- 3 Verankering in de organisatie
- 4 Werving
- 5 Ketensamenwerking
- 6 Samenvattende reflectie en aanbevelingen

1 Realisatie ambities

1.1 Ambities en resultaten

In 2008 zijn in het kader van de stimuleringsregeling vijftien projecten uitgevoerd in het hbo met als doel realisatie van EVC- en maatwerktrajecten werkend leren. Doel was om in totaal 3975 EVC-trajecten en 3790 maatwerktrajecten werkend leren te realiseren. Deze aantallen staan voor het daadwerkelijk tot stand brengen van EVC- en maatwerkvoorzieningen in het hbo en voor het verankeren van deze voorzieningen in beleid en organisatie van de hogescholen. Op 31 december 2008 staat de teller voor EVC op 2263 trajecten (56,9 procent) en voor maatwerktrajecten op 2463 (65 procent).

Tabel 1: De stand op 31 december 2008

Naam	EVC			Maatwerk werkend leren			Totaal		
	Ambitie	Stand	%	Ambitie	Stand	%	Ambitie	Stand	%
Fontys Hogescholen	500	162	32,4	300	272	90,7	800	434	54,3
Saxion Hogescholen	200	158	79,0	200	79	39,5	400	237	59,3
Stenden Hogeschool	200	152	76,0	200	69	34,5	400	221	55,3
Haagse Hogeschool	100	92	92,0	100	76	76,0	200	168	84,0
HAN	410	237	57,8	290	134	46,2	700	371	53,0
Hogeschool van Amsterdam	500	310	62,0	500	218	43,6	1000	503	50,3
NHL	300	45	15,0	260	193	74,2	560	353	63,0
Hogeschool Windesheim	475	228	48,0	360	308	85,6	835	536	64,2
NHTV	250	95	38,0	100	37	37,0	350	132	37,7
Hogeschool Rotterdam	100	51	51,0	100	71	71,0	200	122	61,0
Hanzehogeschool Groningen	100	28	28,0	100	54	54,0	200	82	41,0
hbo-V	300	394	131,3	240	238	99,2	540	632	117,0
INHOLLAND	20	30	150,0	430	340	79,1	450	370	82,2
DaZZ ¹	400	189	47,3	400	284	71,0	800	473	59,1
Hogeschool Utrecht	120	92	76,7	210	90	42,9	330	182	55,2
Totaal	3975	2263	56,9	3790	2463	65,0	7765	4726	60,9

1.2 Ontwikkelingen

De meeste projecten zijn een voortzetting van de projecten uit 2007. Veel hbo-instellingen die in 2007 een project in uitvoering hadden hebben dit in 2008 doorgezet op basis van een nieuwe aanvraag. Een hogeschool heeft afgezien van een vervolg en twee hebben voor het eerst een aanvraag ingediend. Maatwerk is nu voor het eerst onderdeel van de regeling, daarmee moet nog ervaring opgebouwd worden. De verwachting was dan ook dat de

¹ De verdeling over de drie hogescholen die in DaZZ samenwerken, Zuyd, Zeeland en Drenthe, is voor EVC respectievelijk 128 (ambitie 150; 85 procent), 27 (ambitie 125; 22 procent) en 34 (ambitie 125; 27 procent) en voor maatwerk 213 (ambitie 150; 142 procent), 10 (ambitie 125; 8 procent) en 61 (ambitie 125; 49 procent).

resultaten van maatwerk achter zouden blijven bij die van EVC. Vooral omdat instellingen in de eerste helft van 2007 al veel geïnvesteerd hebben in ontwikkeling van (kwaliteit van) EVC-procedures en in de tweede helft de aandacht hebben verlegd naar de bedrijfsbenadering en werving.

Wanneer we de resultaten van 2007 en 2008 ten aanzien van EVC vergelijken, valt echter op dat de realisatie van EVC in aantallen terugloopt (zie tabel 2) en dat deze realisatie minder is dan de realisatie van maatwerk (zie tabel 1). Verklaringen voor achterstand worden soms buiten de deur gelegd: EVC is niet bekend in de markt, de doorlooptijd naar besluitvorming in bedrijven is ook lang; soms is er wel een raamovereenkomst maar zijn er geen concrete aantallen; de contacten met banken zijn gestagneerd door de kredietcrisis. Maar men wijt achterblijvende realisatie ook aan interne factoren: de werving is laat opgepakt, er is nog geen marketingplan ontwikkeld, er zijn niet de juiste mensen om bedrijven te benaderen of deze zijn nog niet toegerust voor deze dienstverlening; maatwerk is nog niet op orde.

Tabel 2: Resultaten EVC vergeleken naar ambitie en realisatie 2007 en 2008

	Ambitie	Realisatie per 31 december 2008 aantallen	Realisatie in percentages
2007	7920	3349 - 4522 *	42,3 % - 57,1%
2008	3975	2263	56,9%

* De hoogte van de resultaten is afhankelijk van wat meegeteld wordt: alleen de op 31 december 2008 afgeronde trajecten, af te ronden trajecten, te starten trajecten, trajecten zonder einddatum en toegezegde trajecten.

1.3 Reflectie

Per saldo lopen de EVC-resultaten terug in plaats van op. De verklaringen voor de achterstand worden geweten aan externe en interne factoren. Alle verklaringen zijn echter terug te brengen tot een onvoldoende pro-actieve houding van de hogescholen om deze dienstverlening tot een succes te maken. Het project Leren & Werken is eerder een van de vele subsidieprojecten binnen hogescholen. In de monitor is het beeld naar voren gebracht van 'EVC is een paard van Troje'. Dat is een beeld van een vijandelijke overname (de impact op alle processen). Dat is geen beeld van een uitdagende en inspirerende ambitie.

De resultaten van de trajecten maatwerk werkend leren (zie totaal tabel 1) liggen op: 65 procent. Dat percentage ligt hoger dan dat voor EVC, maar betekent nog altijd een achterstand van 35 procent op de ambitie. De gesprekken leren echter dat de definitie van maatwerk in de regeling niet erg scherp is en dat instellingen de definitie soms stringent, maar vaker ruimhartig interpreteren. Min of meer standaard verkorte hbo-opleidingen van twee jaar zijn regelmatig een vervolg op uitkomsten van EVC en worden ook als 'maatwerk' geteld. Projecten die alleen flexibele programma's op maat van de deelnemer meetellen zijn uitzonderingen. Dit maakt dit cijfer erg 'zacht'. Hoe dan ook, maatwerktrajecten zijn niet, zoals de subsidiegever voor ogen had, alleen ontwikkeld in het kader van dit project. Sommige hogescholen zijn ook, op basis van de definitie, op zoek gegaan naar trajecten die onder de definitie kunnen vallen.

De omschrijving/definitie van maatwerktraject werkend leren is volgens de handleiding bij de regeling:

- De maatwerktrajecten werkend leren zijn trajecten binnen CROHO-opleidingen, gericht op het behalen van hbo-getuigschriften (Associate Degree, Bachelors, Masters).
- In de maatwerktrajecten werkend leren wordt op maat aangesloten bij de reeds verworven competenties van individuele deelnemers.
- Van de maatwerktrajecten maakt werkend leren op de werkplek een substantieel deel uit.
- Binnen de maatwerktrajecten werkend leren is sprake van samenhang en wisselwerking tussen werken en leren.

De hogere score voor maatwerk in vergelijking met die voor EVC is een blijk van dominantie van opleidingsdenken, waarmee medewerkers in hbo-instellingen meer vertrouwd zijn dan kwalificatiedenken. 'EVC vraagt een bepaalde mind set van docenten. Die is nu vooral nog gericht op ontwikkeling en niet op kijken wat mensen al in huis hebben'. Al met al blijft weerstand in de organisaties en gebrek aan flexibiliteit een rol spelen. EVC is en blijft een beetje een 'Fremdkörper' in de organisaties.

2 Kwaliteit dienstverlening

2.1 Vliegwieleffect

Al vallen de kwantitatieve resultaten tegen, evenals in 2007 kunnen we constateren dat de projecten EVC en maatwerk werkend leren zeker ook kwalitatieve effecten boeken, met name op het terrein van procesverbetering en onderwijsinnovatie. 'Het project fungeert als vliegwiel voor vernieuwingen als flexibilisering en competentiegericht leren'. Het project stimuleert ook het denken over het ontwikkelen van Associate Degree-opleidingen, omdat die passen in het streven naar flexibilisering en geschikt zijn voor doelgroepen in het kader van Leven Lang Leren.

In 2008 is met name geïnvesteerd in de kwaliteit van het gehele (logistieke en deelnemer) proces en is een start gemaakt met de ontwikkeling van maatwerk. EVC staat redelijk, de meeste hbo-instellingen hebben de audits voor erkende aanbieder goed doorstaan. In de volgende paragraaf geven we een schets van de ontwikkelingen in de kwaliteit van dienstverlening. Deze concentreren zich op: de intake, digitalisering van instrumenten, logistieke processen, maatwerk en Associate Degree, verdere professionalisering en verbeteradviezen uit de audits.

2.2 Verbetering van aanpakken, instrumenten en processen

Vergeleken met 2007 wordt er in de projecten meer aandacht besteed aan het voortraject naar EVC. De intake heeft een duidelijke plaats gekregen. De intake heeft een tweeledig doel:

- Enerzijds verwachtingenmanagement: kandidaten beter informeren over de procedure, eigen inspanningen en mogelijke resultaten. 'Het is niet even een Ervaringscertificaat ophalen'. 'Sommige mensen worden boos als ze ook een assessment moeten doen'.
- Anderzijds niveau-inschatting en (loopbaan)advies: EVC is minder geschikt voor kandidaten die jarenlange beroepservaring hebben op een heel smal profiel. De intake voor EVC hbo kan leiden tot terugverwijzingen naar mbo of naar intakeprocedures van hbo-opleidingen. Ook kan blijken dat het ervaringsprofiel van mensen breder is dan een CROHO-kwalificatie.

In verschillende projecten zijn nieuwe instrumenten ontwikkeld:

- digitale informatie over wat EVC wel en niet is;
- digitale quick-scan;
- digitale portfolio's;
- digitalisering EVC-procedure/digitale toetsing;
- digitale volg- en beheerssystemen;
- een elektronische leeromgeving.

Ook zijn de logistieke processen beter belegd. Nieuw ontwikkelde digitale volg- en beheerssystemen zijn daarin ondersteunend met het oog op de planning van de workflow/werkprocessen. 'Er is een boomstructuur en een flow chart ontwikkeld om alle stromen in beeld te brengen'. Men probeert de doorlooptijd van de procedures te beperken (zes - acht weken, al zijn er ook voorbeelden van twaalf weken). Het bewaken van de

doorlooptijd staat echter wel eens op gespannen voet met de volle agenda's van begeleiders. Ook probeert men efficiënter om te gaan met de intake (die soms vier uur duurt) door de organisatie van bijvoorbeeld groepssessies voor portfolio-ontwikkeling: de zogeheten portfolio-workshops. Geleidelijk zijn voor steeds meer opleidingen/domeinen EVC-methodieken ontwikkeld. Er zijn EVC-loketten, soms centraal en decentraal. Rollen en verantwoordelijkheden zijn beter belegd. 'De examencommissies beoordelen of en welk vervolg ze geven aan de EVC-rapportage'. 'Het toekennen van credit points op basis van de EVC-rapportage kost echter nog bloed, zweet en tranen'.

En in het kader van de regeling zijn nieuwe aanzetten ontwikkeld voor maatwerk:

- Ontwikkeling van EVC wordt als vliegwiel gebruikt voor ontwikkeling maatwerk. 'Uitgangspunt van de hogeschool is: alleen EVC als er ook maatwerktrajecten voor de betreffende opleiding zijn'.
- Soms is gestart met een inventarisatie van wat er allemaal al op dit vlak gebeurt en is een definitie ontwikkeld als kader.
- Er zijn voorbeelden van een hogeschoolbreed raamwerk voor maatwerk, dat door de opleidingen verder uitgewerkt en ingevuld wordt. Ook wordt gewerkt met beschrijvingen van good practices als instrument voor vormgeving/uitwerking van maatwerk door opleidingen. Hier en daar zijn scenario's voor maatwerk in ontwikkeling van standaard maatwerk tot volkomen individueel leren.
- In enkele gevallen wordt gebruik gemaakt van werkplekscans om in kaart te brengen welke onderdelen van de maatwerktrajecten in de vorm van action learning op de werkplek kunnen worden georganiseerd.
- Het maatwerk kan echter ook bestaan uit alleen bijspijkeren van de theoretische component. Dat gebeurt dan niet op de werkplek.
- Er is een voorbeeld van ontwikkeling van maatwerk in samenwerking met bedrijven: co-creatie. 'Deze drie bedrijven hebben afgesproken dat er van elkaars werkplekken gebruik gemaakt mag worden'.
- Minder voorkomend, maar wel noodzakelijk geacht: ontwikkeling van blended learning als integraal onderdeel van maatwerk. 'Flexibilisering laat nog te wensen over. De oplossing wordt gezocht in blended learning, maar pas in 2009'. Een van de landelijk opererende hogescholen heeft wel al nadrukkelijk afstandsonderwijs ingezet en werkt met virtual learning communities via N@Tschool en begeleiding op afstand via skype.
- Er zijn enkele pilots met een curriculum op individuele maat en op basis van vraagsturing. Deelnemers bouwen al werkend een portfolio op bij ontbrekende onderdelen van de kwalificatie. Deze is geformuleerd op basis van beroepsresultaten; deelnemers voeren werkopdrachten uit.

Dit zijn voorbeelden van onderwijsvernieuwingen die doorgaans nog in een experimentele fase verkeren; doorontwikkeling en uitproberen is nodig in 2009 voordat tot implementatie kan worden overgegaan. Een positieve ontwikkeling bij enkele hogescholen is dat in de omgeving van het project geleidelijk de behoefte ontstaat om daadwerkelijk maatwerk te leveren in plaats van 'een aanbod met gaten'. Daarin past ook de ontwikkeling van AD-opleidingen of het doen van arbeidsmarktonderzoek naar de behoefte aan dit type opleidingen. 'Maar de echte doorbraak moet nog komen voor maatwerk. De cultuur van een opleiding is de belangrijkste belemmering. Iedereen houdt vast aan zijn eigen concepten'. 'Praten over meerdere instroommomenten per jaar is al bijna vloeken in de kerk'. Maatwerk loopt het beste bij educatie. Die aanpak gaan we gebruiken voor uitrol naar andere

opleidingen'. 'Er moest een efficiëncyslag gemaakt worden in de deeltijdopleidingen. Alles moest op de kop. Daardoor zijn deze nu voorloper in maatwerk'.

Professionalisering is een doorgaande activiteit, vaak verzorgd vanuit eigen corporate academies. In 2007 lag de focus sterk op training (en soms ook certificering) van assessoren en begeleiders. In 2008 is er meer aandacht voor training van intakers, het schrijven van EVC-rapportages en training gericht op benadering van bedrijven. Nu meer assessoren binnen de instellingen getraind zijn, wordt voor verdere kennisontwikkeling en -uitwisseling vaker intervisie ingezet. 'Docenten die de stap maken naar EVC zijn vaak erg gemotiveerd. Zij ontwikkelen meer loopbaangericht denken'.

Aandachtspunten uit de audits van de VBI's (Visiterende en Beoordelende Instanties):

- beleg de front office, de werkgeversbenadering en de kwaliteitsborging van EVC centraal;
- verbeter de PDCA-cyclus (code 5);
- verbeter de EVC-rapportages. Een enkele instelling worstelt nog met het enerzijds beknopt houden van de rapportage voor de deelnemer en werkgever, en het anderzijds uitgebreid maken van de rapportage voor de examencommissie.

2.3 Reflectie

Opnieuw wordt duidelijk dat EVC- en maatwerktraject werkend leren projecten een vliegwieleffect hebben op vernieuwingen in de staande organisatie. Assessoren uit EVC-trajecten worden ook ingezet in de nieuwe beoordelingsvormen van reguliere opleidingen (portfolio-assessment). Er is meer aandacht voor het voortraject van EVC: de intake. Medewerkers worden getraind -soms domeinspecifiek- om een goede intake te kunnen doen. Deze nieuwe kwaliteiten worden ook ingezet in het reguliere onderwijs. In intakes voor de reguliere opleidingen wordt gebruik gemaakt van EVC-instrumenten (self-assessment en portfolio). 'Een bijkomend effect van assessorentrainingen is, dat competentiegericht opleiden en beoordelen er voor medewerkers concreet door worden'.

Instrumenteel en professioneel zijn er goede randvoorwaarden voor EVC gecreëerd. Het ontbreekt echter aan capaciteit voor een uitvoering op een schaal die past bij de studentenomvang van hogescholen. Nog steeds zijn de nieuwe rollen en taken niet goed belegd en worden erbij gedaan. 'Het werk hangt op één - twee enthousiaste trekkers'. 'Een snelle doorlooptijd van EVC wordt gehinderd door te volle agenda's van begeleiders'. 'Docenten zijn vaak al vol geroosterd. EVC komt er in feite bovenop'.

Andere zaken die tekort schieten:

- Beperkte sturingskracht/zeggenschap vanuit de projecten met betrekking tot de vormgeving en implementatie van maatwerktrajecten werkend leren in de opleidingen.
- Primaire focus op onderwijskundige vormgeving ontwikkeling maatwerktrajecten, minder op organisatorische en beheersmatige aspecten en een systeembenadering.
- De vertaling van maatwerk werkend leren in primair binnenschools leren in plaats van werkplekleren (wat samenhangt met interne oriëntatie en dominantie opleidingsdenken).

Al met al gaat de meeste aandacht van de instellingen uit naar de ontwikkeling van kwaliteit van EVC-procedures, verbetering van de operationele processen, eerste aanzetten tot

ontwikkeling van maatwerk die dicht in de buurt van het project liggen. Een belangrijke uitdaging voor de toekomst zien vele projecten met name in verhoging van de efficiency van processen en overleggen in de breedte van de organisatie. Kortom er is wel aandacht voor verbetering van de kwaliteit van dienstverlening, maar nog niet voor de kwaliteit van de werving.

Er wordt ingezet op maatwerk, maar 'Vraagsturing is nog steeds lastig vanuit de huidige vaste structuren. Docenten zijn gericht op zekerheid'.

3 Verankering in de organisatie

3.1 EVC in of uit de marge

De projectdirectie Leren & Werken wil met de regeling bereiken:

- Vraagarticulatie: versterking van de vraag van werkgevers, werknemers en werkzoekenden naar EVC- en maatwerktrajecten werkend leren in het hbo.
- Passend aanbod: ontwikkeling (of aanpassing) van een aanbod op het gebied van EVC- en maatwerktrajecten werkend leren dat aansluit bij de vraag van werkgevers, werknemers en werkzoekenden.

Dat betekent dat hogescholen niet alleen een gelegenheidsproject uitvoeren, maar ook werken aan duurzame verankering van deze ambities. Of -zoals we in het synthesrapport van 2007 al stelden- dat EVC doorwerking vindt in de primaire, ondersteunende, organisatorische en sturingsprocessen van de organisatie. Eind 2007 waren er verschillende aanzetten voor verankering van EVC in de staande organisaties: in hogeschoolbreed beleid, in de organisatorische vormgeving (bijvoorbeeld een EVC-bureau of EVC-centrum), in betrokkenheid van examencommissies, in professionaliseringsactiviteiten en in kwaliteitszorgsystemen.

Er speelden echter ook nog positioneringskwesaties en dilemma's. Gaat het vooral om instroom te vergroten of willen we als hogeschool daadwerkelijk een rol vervullen in de markt van een Leven Lang Leren met nieuwe dienstverlening voor HRM en loopbaanontwikkeling? Tegelijkertijd waren de resultaten niet overal dermate overtuigend, dat verankering zonder interne of externe subsidies een reële optie was. Een enkele hogeschool was eind 2007 druk doende met de ontwikkeling van scenario's voor de toekomst en een businessplan voor EVC. In dit hoofdstuk geven we een schets van de voortgang in de verankering.

3.2 Beleidsmatige en organisatorische verankering

Bij verschillende hogescholen is EVC- en maatwerktraject werkend leren eind 2008 beleidsmatig verankerd. Voorbeelden zijn: opname in een kaderbrief van het College van Bestuur, dat richtinggevend is voor de jaarplannen van de schools en de opleidingen. Het College van Bestuur zal via managementrapportages resultaatdoelstellingen monitoren. EVC en maatwerk past goed in het speerpunt van enkele College van Besturen om een bredere maatschappelijke opdracht uit te voeren en nieuwe doelgroepen te bereiken. Ook past het bij het speerpunt van flexibilisering en in een tweetal voorbeelden van de ambitie om kennisinstelling te zijn. Een van de hogescholen is nadrukkelijk tot het inzicht gekomen dat het wenselijk is om de aandacht te richten op werkende volwassenen in het kader van een Leven Lang Leren. Soms worden beleidsmaatregelen genomen die niet expliciet gericht zijn op EVC en maatwerk, maar deze ontwikkeling wel stimuleren. Bijvoorbeeld als het College van Bestuur heeft besloten 'dat alle deeltijdstudenten gaan werken met portfolio's'. EVC als loopbaaninstrument wordt nog niet gewenst door hbo-instellingen. 'Wij zijn nog in discussie over positionering van EVC als loopbaaninstrument'. Volgens de projecten wordt EVC als loopbaaninstrument nog niet begrepen door werkgevers, maar het is ook de vraag of de hogescholen voor deze dienst 'hogeschoolbreed' echt warmlopen en expliciet, met

aansprekende wervingsstrategieën voor deze mogelijkheid werven. De ambities blijven vrij vaag. Zo wil men een 'goede, klantgerichte leverancier zijn van hbo-producten in brede zin'. In vele instellingen spelen verankeringdiscussies. Vaak is het dilemma: wat doen we centraal en wat decentraal? Een tweetal hogescholen zit in een transitie van centraal naar decentraal of in de discussie daarover. Mocht het besluit leiden tot decentralisatie, dan verwachten projectleiders dat daarmee ook de centrale regie op en middelen voor EVC en maatwerk zullen wegvallen en de verankering zal stagneren.

Soms is er alleen sprake van symbolische verankering. Al hebben sommige College van Besturen getekend voor het project, het beleid is daaraan niet altijd ondersteunend. 'Potentiële EVC-deelnemers mogen zich ook rechtstreeks aanmelden bij de opleidingen en komen dan via een intake of vrijstellingen binnen voor maatwerk'. 'Bij de Raad van Bestuur is nadrukkelijk veel aandacht voor maatwerk. In de lagen daaronder leven echter verschillende beelden en opvattingen over de haalbaarheid van maatwerk'. 'Het politieke karakter van de organisatie is tegengevallen. Er is nog een grote slag te slaan wat betreft de randvoorwaardelijke organisatie-ontwikkeling'.

Er zijn voorbeelden van organisatorische verankering:

- Veel hogescholen kennen nu een hogeschoolbreed EVC-centrum. Functies zijn doorgaans: front-office, expertisecentrum, professionalisering, kwaliteitsborging, werving, aanjager van maatwerk, coördinatie van de organisatie en uitvoering van EVC, bewaker van de externe relaties en soms onderzoek/interne monitoring. De financiering is echter slechts incidenteel structureel geregeld. Er zijn slechts enkele hogescholen waar een definitief besluit is genomen voor onderbrenging van EVC. Een voorbeeld is onderbrenging bij het studie- en loopbaancentrum.
- De meeste hogescholen hebben trekkers voor EVC en maatwerk. 'Er is een projectgroep EVC en maatwerk die aan de schools/opleidingen ondersteuning biedt bij de uitvoering van de beleidsplannen'. 'De projectleiders vervullen de rol van faciliteren, sensibiliseren, bundelen'. 'De trekkers fungeren als kritisch geweten rond de kwaliteit van dienstverlening en geven gevraagd en ongevraagd advies'.
- De professionalisering van intakers, begeleiders en assessoren maakt inmiddels regulier deel uit van de professionaliseringsactiviteiten in de staande organisatie. De trainingen worden meestal uitgevoerd door de corporate academies.
- Bij verankering hoort ook duidelijkheid over de prijs van EVC en maatwerk. Voor EVC is dat al meer uitgekristalliseerd dan voor maatwerk. Doorgaans wordt voor een EVC-traject 1.000 - 1.500 euro in rekening gebracht. Een enkele hogeschool stelt dat er bij een volume van 150 - 250 trajecten à 1.000 euro kostendekkend gewerkt kan worden door het EVC-centrum. Die hogeschool wil door digitalisering zelfs een reductie van kostprijs tot 500 euro bewerkstelligen. Een andere hogeschool hanteert een prijs op basis van tijdsinvestering, maar overweegt om een prijs te hanteren per dienstverlening (portfolio, assessment). Hogescholen ervaren de prijsstelling van private aanbieders (onder de kostprijs) vaak als oneerlijke concurrentie. Tegelijk is het echter ook zo, dat betrokken hogescholen niet altijd een goed beeld hebben van de reële kosten en toerekeningsmogelijkheden.

Maar er zijn ook nog steeds vele uitdagingen en vragen rond verankering:

- Er is nog niet overal een besluit genomen over de inbedding en verankering. Kernvraag is: wat moet centraal, wat decentraal? Dat geldt ten aanzien van vormgeving van het accountmanagement, maar ook ten aanzien van organisatie van een front office, de expertise, de logistieke processen en de kwaliteitsborging.
- De ontwikkeling en organisatie van EVC wordt veelal centraal geregeld. Ontwikkeling van maatwerk verloopt meer via de schools/domeinen. Deze zijn vaak ook verantwoordelijk voor het realiseren van aantallen maatwerktrajecten. De uitdaging is nog een goede logistieke verbinding te realiseren tussen EVC en maatwerk, als maatwerk een vervolg is op EVC. Er is besef dat het flexibel inrichten van de organisatie en van de werkprocessen een noodzakelijke randvoorwaarde is voor daadwerkelijke implementatie en realisatie van maatwerk. Dat wil niet zeggen dat deze randvoorwaarden vervuld zijn.
- Voor een enkele hogeschool is het een uitdaging om reeds ontwikkelde aanpakken voor EVC en maatwerk mee te nemen in en aan te passen aan veranderingen in de organisatie zoals de invoering van domeinen.
- Een andere uitdaging is om een oplossing te vinden voor de financiële relaties tussen het EVC-centrum of EVC-bureau en de opleidingen/schools. Bijvoorbeeld als werving voor EVC ook een positief effect heeft op instroom in maatwerk van de schools. Of als de schools ook een gedeelde verantwoordelijkheid nemen in de werving voor EVC.
- Op de achtergrond speelt hier en daar een nog niet genomen principebesluit of EVC zal worden aangeboden vanuit maatschappelijke overwegingen en/of vanuit commerciële motieven. Op basis van de kwaliteitscode EVC is inmiddels wel duidelijk dat EVC een voor de poort activiteit moet zijn, die als contractactiviteit wordt aangeboden. Voor maatwerk is dat veel meer diffuus. Enkele instellingen brengen alle maatwerk onder bij contract; andere doen dat alleen als er extra activiteiten worden ingezet boven de reguliere kaders; sommige hogescholen brengen maatwerk onder de reguliere opleidingen'. Deze onderwijskundige ontwikkeling wordt gestimuleerd binnen het beleid van de reguliere bachelors'. 'Financiering hangt af van de vraag van de klant en de wettelijke kaders'.

3.3 Reflectie

Het grootste probleem voor verankering van EVC in de hogescholen is het achterblijven van volume in EVC-trajecten. Dat maakt dat men nog niet verantwoord (intern) capaciteit kan inkopen en maakt dat men afhankelijk blijft van interne of externe subsidies. Het ontwikkelen van een businessplan heeft dan vooral zin om te bepalen hoeveel trajecten en omzet minimaal nodig is om dienstverlening in de lucht te houden en daarop dan gericht actie te ondernemen. 'De vraag is te klein en te instabiel. Het break even point is nog niet bereikt'. 'Omdat de business nog onvoldoende volume heeft, is het voorstel om de projectstatus nog wat langer aan te houden'.

Daarmee ontstaat ook een nadelig na-effect van de professionalisering. Training in de principes van EVC en in nieuwe rollen heeft geleid tot draagvlak en enthousiasme. 'De getrainde medewerkers worden de nieuwe change agents in de organisatie'. Het is echter de vraag of dit enthousiasme blijft als de resultaten achterblijven. Wel is duidelijk dat de

verworvenheden van EVC en maatwerk een positieve impact hebben op de vernieuwingen in het reguliere onderwijs.

Kortom: de stimuleringsregeling en subsidies beogen bij te dragen aan duurzame verankering van leren & werken in de hogescholen. De randvoorwaarden zijn aanwezig, maar de vraag dringt zich nu op of de instellingen deze kans wel adequaat en voortvarend hebben aangegrepen. Want de monitor leert ook, dat de projecten pas laat aan de slag zijn gegaan met het benaderen van de markt; en dat waar men wel actief werft en betere samenwerking heeft met het werkveld ook meer resultaten geboekt worden. Gezien de toenemende vraag van de kant van bedrijven, die naar verwachting nog zal toenemen op basis van maatregelen in het kader van de economische recessie, is het minder de vraag of er een markt is, maar of hogescholen wel klaar zijn voor die markt. Is het momentum gepasseerd? Wat blijft er over als de subsidies wegvallen? Wil het College van Bestuur garant staan voor aanloopkosten of exploitatietekorten van een EVC-centrum? Deze vraag is extra relevant omdat de meeste instellingen wel een ambitie hebben om het onderwijs meer te flexibiliseren, nieuwe doelgroepen willen bereiken en bij willen dragen aan talentontwikkeling voor de samenleving. Maar het komt maar weinig voor dat men echt focus ontwikkelt, ook bij het aanvragen van subsidieprojecten, voor de uitbouw van werkend leren en versterken van samenwerking met het bedrijfsleven. 'Geen woorden maar daden' zou het devies moeten zijn! Niet alleen EVC-, maar ook maatwerktraject werkend leren blijft zo in de marge. Dit hangt ook samen met het ontbreken van duidelijke keuzen wie en wat wil men zijn als hogeschool (opleider of partner Leven Lang Leren voor bedrijven en individuen?), onvoldoende (substantiële) concrete acties als vertaling van strategische beleidsvisies en onvoldoende sturing.

Projectleiders geloven dat EVC beslist een groeimarkt is. Twee jaar experimenteren is te kort, meer tijd is nodig voor een dergelijk grote vernieuwing, vindt men. Niet alleen om de markt te bereiken, maar ook om intern weerstanden om te buigen. 'Inmiddels realiseren de opleidingen zich, dat EVC grote impact heeft. Het raakt aan de kernelementen: de standaarden, het curriculum, de examinering. EVC als paard van Troje. Dan kom je ook weerstanden tegen in de organisatie'. Zolang verankering nog niet stevig staat, blijven trekkers wenselijk en nodig. 'Het is trekken en sleuren in de organisatie'. 'Steeds opnieuw moet intern en extern gewerkt worden aan draagvlak voor het EVC-centrum'. 'Voor de toekomst wil de hogeschool deze ontwikkelingen meer afstemmen op de verschillende tempi van de opleidingen en verschillen in dynamiek van de verschillende werkvelden'.

4 Werving

4.1 Stappen in de werving

In het eerste syntheserapport over 2007 hebben we gezien dat de externe oriëntatie en bedrijfsbenadering aarzelend op gang kwamen. De meeste aandacht ging toen nog uit naar de ontwikkeling van EVC-procedures en -instrumenten en professionalisering van assessoren. Ook in 2008 zien we echter dat de externe oriëntatie van de hogescholen niet echt op stoom komt. De projecten profileren zich met name in interne processen. Wel wordt duidelijk dat goede relaties met het werkveld (zoals in het project hbo-V) en een actieve werving vruchten afwerpen. 'Aantallen gerealiseerde EVC-trajecten in een bepaalde richting hangen aantoonbaar direct samen met de hoeveelheid verrichte wervingsinspanningen'. Maar over het algemeen is er weinig sturing op versterken van de externe oriëntatie en werving.

4.2 Nieuwe aanpakken en instrumenten

Nadrukkelijker dan in 2007 worden accountmanagers ingezet voor het benaderen van werkgevers, soms vanuit de businessafdelingen, soms vanuit de opleidingen zelf. Van daaruit hoopt men bedrijven en werkenden beter te adresseren met EVC, maar soms ook met nieuwe instrumenten: een portfolio van producten en diensten en een bedrijfsscan. Dit vergt wel een aanpassing van de accountmanagers, die vooral gewend zijn om al langer bestaande, en bij 'de klant' bekende opleidingen en diensten te verkopen. 'EVC is een moeilijk onderwerp. En heeft geen verbinding met verkoop van cursussen'. Het succes is matig. De realisatie van aantallen blijft achter; de instroom concentreert zich op mensen met een persoonlijke loopbaanwens: mensen die EVC en een verkorte hbo-opleiding inzetten voor een tweede loopbaan'. Deze groep vindt blijkbaar redelijk zelfstandig de weg naar de poort van de instelling. Uit de kwantitatieve monitor (31 december 2008): 91 procent van de deelnemers EVC is werkend, negen procent is werkzoekend; 49 procent heeft een mbo-diploma 3-4, 21 procent heeft al een hbo-diploma; 44 procent van de deelnemers aan maatwerk komen binnen via EVC.

EVC- en maatwerktrajecten trekken deels verschillende groepen aan: 69 procent van de EVC-deelnemers is ouder dan 30 jaar; terwijl slechts 33 procent van de deelnemers aan maatwerktrajecten ouder is dan 30 jaar. Maatwerk is dus niet altijd een logisch vervolg op EVC. Wel heeft volgens de kwantitatieve monitor 81 procent van de EVC-deelnemers als doel instroom in een verkorte hbo-opleiding. Dit betekent dat een deel van de EVC-deelnemers ook doorstroomt naar standaardopleidingen of apart geregistreerd wordt. Er is een klein percentage werkzoekenden in de trajecten. Hogescholen vinden het lastig om voor werkzoekenden een werkplek te vinden. Ook in de samenwerking met UWV werkbedrijf komt men niet altijd tot goede afspraken.

Over de gehele linie blijft de werving een ondergeschoven aandachtsgebied. Er worden in hogescholen vaak geen bindende afspraken gemaakt over wervingsinspanningen en resultaten door de opleidingen. Een enkele hogeschool legt de verklaring voor achterblijvende resultaten van werving niet alleen binnen maar ook buiten de deur. 'Door de economische crisis worden scholingsbudgetten gekort'. Het is de vraag of deze verklaring

geldig is, want de echte effecten van de crisis waren nog niet erg zichtbaar ten tijde van de monitorgesprekken eind 2008. De crisis vraagt wel om herbezinning van de hogescholen op hun rol en dienstverlening. Wanneer werkgevers EVC meer willen inzetten voor van-werk-naar-werk-trajecten zonder scholing, is dat dan wel een taak voor een hogeschool? 'Wij zien onszelf niet als reïntegratiebureau'.

Voorzover bedrijven klanten worden voor EVC en maatwerk gaat het met name om grotere werkgevers. Er lopen contacten met de banken (RABO, ING), met APG (pensioenfonds), met de marine, OTIB, DWI, KPN, Heineken, Humanitas, Manpower, Yacht, Corus, TNT, Thales, D-Reizen, Sociaal Fonds Recreatie en Recron. Bedrijven zijn geïnteresseerd in EVC en maatwerk, omdat ze eigen medewerkers willen opscholen (doel is diploma), voor HRD-beleid (loopbaan- en organisatieontwikkeling), voor waardering van medewerkers en voor de werving van geschikt personeel. EVC en maatwerk worden ook regelmatig ingezet voor opscholing in het onderwijs (opsholing leerkrachten naar masterniveau). In een enkel geval wordt de nieuwe loopbaandienstverlening ook gericht op samenwerkingspartners zoals het mbo en UWV. Een van de hogescholen vindt het aantrekkelijke van EVC en maatwerk, dat de basis ligt bij wat in het bedrijf wordt gedaan. 'Je komt niet aan met een standaard opleidingenpakket, maar vertrekt vanuit waardering voor het leren en werken op de werkvloer'. Wanneer deze bedrijven echter met een beetje volume in de vraag komen, dan is dat een uitdaging en goede leerschool, maar stelt de hogescholen ook voor veel logistieke problemen. 'Het leerpunt is de massa'.

Het meest succesvolle project wat betreft werving is het hbo-V project. De grote realisatie wordt vooral verklaard door de goede relatie van de opleidingen met het werkveld. In dit project werken vele hogescholen samen, wel zijn er grote verschillen tussen de realisatie van de verschillende hogescholen. Ook komt het voor dat een hogeschool wel goed scoort met EVC voor hbo-V, maar niet met EVC voor andere kwalificaties. Voor een van de hogescholen in het westen werkt positief mee, dat de gemeente langdurig werkzoekenden toestaat met behoud van uitkering deel te nemen aan EVC en opleiding hbo-V. De hogescholen die het minder goed doen in dit project besteden minder aandacht aan relatieontwikkeling met het werkveld; daarop wordt ook niet gestuurd. Dit is mogelijk ook het probleem voor de achterblijvende realisatie buiten het hbo-V-project.

De meeste hogescholen hebben een EVC-loket voor informatie en voorlichting. Deze fungeren als eerste voorportaal voor vragen die vaak al vanzelf binnenkomen. Ze halen niet pro-actief vragen op. De toerusting van medewerkers is niet overal adequaat. 'Vanuit het loket werden nauwelijks mensen doorverwezen. 'Deze medewerkster is vervangen'.

Afgelopen jaar zijn wel enkele nieuwe digitale instrumenten ontwikkeld, die de werving ondersteunen. Er is bijvoorbeeld een portal ontwikkeld voor werkenden. Slechts enkele hogescholen zijn aan de slag met marketingplannen.

4.3 Reflectie

Over de gehele linie is de werving laat op gang gekomen en niet professioneel opgepakt. Ook onder de instellingen die al in 2007 gestart zijn met EVC, zijn er verschillende die pas eind 2008 de acquisitie kritisch onder de loep hebben genomen; die toen pas één zijn gaan

denken over de ontwikkeling van een marketingplan en de ontwikkeling van een acquisitietraining. Men kiest -in eerste instantie- voor de obligate aanpakken zoals het ontwikkelen van folders, een website, soms een spotje en deelname aan bedrijvendagen. Men heeft echter weinig zicht op en ervaring met de benadering van bedrijven en relatieontwikkeling voor deze dienstverlening. Hogescholen hoeven voor de reguliere deelnemers nauwelijks de deur uit. Voor 'de oogst' van 2008 lijkt met name te zijn aangesloten bij de traditionele wervingskanalen voor reguliere opleidingen; een grote groep deelnemers aan de trajecten komt bovendien individueel binnen via de opleidingen. Er is al met al weinig urgentiebesef voor het vraaggericht positioneren van EVC en maatwerk in het kader van personeels- en bedrijfsbeleid. Het is een uitzonderling als een hogeschool midden in haar branche wil staan: 'Voeten in de branche, onderwijs naar de branche'. Men verwacht in het algemeen een groeiende vraag als gevolg van externe ontwikkelingen zoals de economische crisis, maar deze ontwikkeling is nog nauwelijks geagendeerd.

Waar hogere scores geboekt worden is dit vaak te danken aan een actieve werving en sturing daarop. Aandacht voor versterking van het accountmanagement en acquisitie blijkt dus wel degelijk te lonen.

5 Ketensamenwerking

5.1 Ketensamenwerking neemt aarzelend toe

In 2007 waren de meeste hogescholen nog terughoudend ten aanzien van de samenwerking met derden. Men vond dat er in de regionale samenwerkingsverbanden meer aandacht was voor EVC en maatwerk op mbo-niveau (met name startkwalificatie) dan voor hbo. Men zocht elkaar nog niet erg op, al maakten enkele hogescholen wel formeel deel uit van een samenwerkingsverband. In 2008 neemt deze samenwerking met derden toe. In dit hoofdstuk laten we enkele ontwikkelingen zien in de samenwerking in de regio, in sectorale verbanden en in andere netwerken.

5.2 Ontwikkeling van samenwerking

Samenwerking in de regio

Meerdere hogescholen participeren in 2008 in een regioproject Leren & Werken. Een goed voorbeeld van samenwerking mbo-hbo is als good practice gebracht op een bijeenkomst van projectleiders. In enkele regioprojecten vervult de hogeschool de rol als kennisleverancier. Hogescholen hebben de indruk dat de mbo-markt beter te bewerken is met EVC en maatwerk. Veel bedrijven hebben echter zowel mbo- als hbo-werknemers in dienst; een gezamenlijke aanpak kan dan voordelen hebben. Er wordt in 2008 meer onderling doorverwezen tussen mbo en hbo en er wordt in sommige regio's meer samenwerking gezocht rond acquisitie en marketing, maken van voorlichtingsmateriaal en soms ook uitvoering van trajecten. Over het algemeen vinden de instellingen echter dat ze via de regioprojecten geen of nauwelijks deelnemers aangeleverd krijgen. Een van de hogescholen heeft last van negatieve beeldvorming over EVC door bedrijven door lage kwaliteit van EVC in het regionale mbo.

Samenwerking sectoraal

De opleidingen van de hogescholen hebben een verschillende aantrekkingskracht vanuit deelnemers en vanuit de markt. Een hogeschoolbrede benadering van EVC en maatwerk werkt niet in alle sectoren even goed. Het is zaak om zoveel mogelijk aan te sluiten bij ontwikkelingen in de markt. In richtingen zoals de techniek, die een lage instroom kennen, worden al langer de handen ineens geslagen tussen hbo-instellingen en het werkveld om beter in te spelen op de behoefte in de markt. Een dergelijke samenwerking bestaat bijvoorbeeld in de bouw. Verschillende hogescholen werken in een landelijk samenwerkingsverband van opleidingen Bouwkunde nu ook aan een gezamenlijke EVC-standaard en EVC-procedure.

Slechts in enkele projecten is aandacht voor werving van vluchtelingen. Daarbij zoekt men samenwerking met Vluchtelingenwerk Nederland en met UAF. Een aandachtspunt in de EVC-procedures voor deze doelgroep is het taalgebruik in de instrumenten.

Samenwerking in (educatieve) netwerken

Vijf hogescholen participeren met de Open Universiteit in het project Netwerk Open Hogeschool Infomatica (NOH-I). In dat project wordt onder andere samengewerkt aan de digitale vormgeving van EVC en blended learning.

Er zijn ook voorbeelden van samenwerking tussen hogescholen en wetenschappelijk onderwijs bij de ontwikkeling van EVC-instrumenten voor Educatie. Er is samenwerking met de Open Universiteit: ten aanzien van methodiekontwikkeling, ontwikkeling maatwerk en instrumenten om moeilijk bereikbare jongeren te werven. Ook is er een enkel voorbeeld van samenwerking in internationale projecten. Tot slot zijn twee van de projecten zelf al samenwerkingsprojecten (DaZZ en hbo-V).

5.3 Reflectie

De interne oriëntatie van de hogescholen heeft niet alleen impact op de werving, maar ook op de ketensamenwerking. De ontwikkelingen gaan langzaam en de samenwerking in de regio groeit, over de gehele linie, met kleine stappen. Er zijn voorbeelden van beter persoonlijk contact (men weet elkaar beter te vinden) en hier en daar wordt samengewerkt in de werving, met gezamenlijke folders en soms ook in de uitvoering. In het algemeen ervaren de hogescholen echter niet veel meerwaarde van de regionale samenwerking, die naar hun idee wordt gedomineerd door voorzieningen voor mbo-niveaus. De regio's zijn vooral gericht op startkwalificatie- en soms mbo-niveau 3-4; er vinden nauwelijks doorverwijzingen plaats vanuit de regio naar het hbo.

In de bouw komt sectorale samenwerking rond EVC van de grond. hbo-V kunnen we ook enigszins als een sectorale aanpak zien. Waar EVC nog niet hogeschoolbreed van de grond komt, schatten verschillende projecten in dat implementatie van EVC meer kans van slagen heeft via de sectorale benadering in aansluiting op verschillende ontwikkelingstempels in het werkveld.

Opvallend is echter dat in vrijwel geen van de projecten aan de orde is geweest, dat men zelf gericht op zoek gaat naar samenwerking met branches of bedrijven op grond van ontwikkelde kennis over:

- Budgetten voor EVC en opleiding/scholing (bijvoorbeeld O&O-fondsen).
- CAO-afspraken met betrekking tot EVC en opleiding/scholing.
- EVC-stimuleringsbeleid van branches en organisaties.
- Maatregelen op grond van de economische recessie zoals anti-cyclisch opleiden.

6 Samenvattende reflectie en aanbevelingen

6.1 Realisatie ambities

In 2008 zijn de ambities ten aanzien van aantallen EVC-trajecten behoorlijk naar beneden bijgesteld. Deze bijstelling was ingegeven door het feit dat de vorige ambitie niet is gehaald en men op basis van ervaring een realistischer inschatting zou kunnen maken. Het eerste jaar was de ambitie soms een slag in de lucht en meer ingegeven door wensdenken dan door realiteit. Bovendien was de subsidie gebaseerd op inspanningsverplichting en niet op resultaatverplichting. Dat gegeven heeft hier en daar verleid tot grote aanvragen. Helaas bedragen de EVC-resultaten in 2008 weer circa 50 procent van de ambitie, maar wel van een gehalveerde ambitie. Per saldo lopen de resultaten dus terug in plaats van op. Maatwerk doet het tegen de verwachting in beter dan EVC, maar blijft ook achter bij de ambities. De iets grotere realisatie heeft alles van doen met de soms stringente, maar vaker ruimhartige interpretatie van de definitie van maatwerk. Ook speelt een rol dat opleidingsdenken dichter bij de instellingen staat. EVC blijft een 'Fremdkörper' voor managers en medewerkers van hogescholen.

6.2 Kwaliteit dienstverlening

De kwaliteit van EVC in het hbo staat redelijk. Alle audits zijn met positieve resultaat afgerond. Hooguit zijn er enkele verbeterpunten. Er heeft doorontwikkeling plaats gevonden van EVC naar meerdere domeinen, maar vrijwel nergens is EVC hogeschool breed gereed. Assessoren, begeleiders en intakers zijn getraind. Het logistieke proces is beter ingeregeld. Methodisch-inhoudelijk zijn de randvoorwaarden gunstig, maar de capaciteit is onvoldoende (EVC komt er bovenop, EVC hangt op enkele enthousiaste trekkers) en de realisatie blijft achter.

Er zijn eerste aanzetten ontwikkeld voor een meer hogeschoolbrede ontwikkeling van maatwerk; in de bandbreedte van standaard maatwerk en individueel maatwerk. Men verwacht vooral oplossingen van blended learning. Deze ontwikkelingen zijn nog vooral experimenteel en hebben doorloop nodig naar 2009.

Duidelijk is opnieuw dat de projecten een positief effect hebben op vernieuwingen in het regulier onderwijs.

6.3 Verankering in de organisatie

Er zijn meer voorbeelden van verankering van EVC en maatwerk. We zien dat op het niveau van het College van Bestuur. EVC en maatwerk sluiten aan bij speerpunten als flexibilisering, bereiken nieuwe doelgroepen en soms ook een expliciete keuze om nadrukkelijk een rol te willen spelen op de markt van werkenden en een Leven Lang Leren. Echter slechts bij uitzondering is de financiering structureel geregeld. Er zijn businessplannen gemaakt met scenario's, maar de besluitvorming is vaak nog niet afgerond. Een kern van die discussie is 'het eigenaarschap' van EVC: is EVC een alternatieve instroomroute die eventuele terugloop in andere routes kan compenseren of is EVC een eerste aanzet voor nieuwe dienstverlening

voor nieuwe doelgroepen die ruimte moet krijgen voor een eigen ontwikkeling en (eventueel daarna) eigen inbedding in de hogeschool? Deze discussie lijkt vooral te worden gevoerd tussen College van Besturen en opleidingsmanagers.

Een andere discussie vindt plaats op de werkvloer. Docenten en opleidingsmanagers zien dat de invoering van EVC en maatwerk impact hebben op alle werkprocessen. Dat vergt een ingrijpende verandering waar men nog niet aan wil; EVC als paard van Troje.

Andere issues die blijven spelen: EVC dienstverlening voor de poort of intakeprocedures na de poort om een prijs voor EVC en gedoe rond de kwaliteitscode te vermijden? Wat centraal, wat decentraal? Gezien de nog wankel basis van EVC lijkt centrale aansturing nog steeds gewenst om de vernieuwing te ondersteunen. Het punt is alleen dat projectteams wel betrokken zijn bij de tweede discussie, maar op de eerste discussie weinig invloed hebben.

De keuze voor flexibilisering als hogeschoolbreed ontwikkelingsspeerpunt lijkt een belangrijke trigger voor de verankering van EVC- en maatwerktrajecten werkend leren. maar alleen als een hogeschool zich nadrukkelijk wil richten op een bredere doelgroep: 23+, bedrijven, werkenden en werkzoekenden. In de meeste gevallen is flexibilisering als speerpunt van beleid alleen gericht op het reguliere onderwijs. Hoe kan de hogeschool meer tegemoet komen aan de diversiteit van nieuwe jeugdige doelgroepen; hoe kan ze daarin meer vraaggestuurd opleiden? Een van de hogescholen heeft flexibilisering als beleidsspeerpunt, maar steunt niet meer een nieuwe projectaanvraag EVC. Een ander ziet EVC echter juist als breekijzer voor ontwikkeling van een rol in Leven Lang Leren. In wezen gaat het om een principebesluit dat EVC meer functies heeft dan instroom in opleidingen en groei van deeltijdonderwijs (en de sturing en aanpassing van de interne organisatie daarop!) Deze maatschappelijke functie legt het echter nogal eens af tegen de primaire focus van het lijnmanagement op instroom. Veelzeggend is dat om deze reden een van de hogescholen in 2008 geen aanvraag heeft ingediend, omdat men werd geconfronteerd met een grote groei van instroom van jeugdigen.

Intern draagvlakvergroting heeft positieve stimulansen nodig: de realisatie van ambities, een grote vraag van bedrijven (maar niet te groot, want dat stelt te hoge eisen aan de flexibiliteit van de organisatie) en een positieve audit. Aan de eerste twee stimulansen schort het en, op termijn, zal de waardering en inspiratie, voor het erkende aanbieder zijn, wegebben. Welke stimulansen kunnen we voor de toekomst nog verwachten?

6.4 Werving

In weerwil van de verwachting blijft ook in 2008 de interne oriëntatie domineren. Pas eind 2008 ziet men dat er meer actie nodig is om bij bedrijven het EVC verhaal over het voetlicht te krijgen. Er komt meer aandacht voor inzet en training van accountmanagers, er worden marketingplannen ontwikkeld. Hogescholen zijn niet erg gewend om voor instroom in het reguliere aanbod activiteiten buiten de deur te organiseren. Ook veel EVC- en maatwerkkandidaten weten zelf de weg te vinden naar de poort. De werving voor EVC voor hbo-dienstverlening voor bedrijven vraagt om een aansprekende bedrijfsbenadering en om relatieontwikkeling. Deze krijgen nog weinig aandacht en worden niet professioneel opgezet. Waar wel actief geworven wordt, zijn de resultaten er ook naar. Werven loont dus wel degelijk. Bedrijven zien steeds meer de waarde in van EVC en maatwerk, dat bewijzen de

grote accounts die in 2008 gerealiseerd zijn. Maar deze successen krijgen de hogescholen niet cadeau.

6.5 Ketensamenwerking

Over ketensamenwerking kunnen we hier kort zijn. Samenwerking in de regio neemt enigszins toe in 2008. Men weet elkaar beter te vinden en er is beperkte samenwerking bij het maken van folders, marketing en soms uitvoering. De focus van de regionale projecten ligt echter met name op de startkwalificatie en mbo-niveau. Het hbo krijgt niet tot nauwelijks doorverwijzingen uit de regio. Er zijn incidentele vormen van sectorale samenwerking of samenwerking binnen educatieve netwerken. Ketensamenwerking vergt een externe oriëntatie, maar ook interorganisatieleren; dat sluit niet aan bij de overwegend interne oriëntatie van de hogescholen.

6.6 Aanbevelingen

Gezien de achterblijvende realisatie van EVC is vooralsnog niet te verwachten dat EVC verankerd raakt in de hogescholen op basis van commerciële argumenten. In voorgaande hebben we gezien dat de achterblijvende realisatie mogelijk meer een gevolg is van het ontbreken van externe oriëntatie en het adequaat benaderen van bedrijven van de kant van hogescholen; bedrijven hebben wel degelijk belang bij en belangstelling voor EVC- en maatwerktrajecten. Na twee jaar experimenteren, en voor voorlopers al langer dan dat, lijkt nu de keuze voor EVC en maatwerk vooral grond te moeten vinden in de ambitie om een rol te vervullen ten aanzien van een Leven Lang Leren. In tweede instantie is dat in het licht van ontgroening en verminderde instroom in het regulier hbo in de nabije toekomst ook in het belang van het hbo. EVC heeft in de experimentele periode van 2007 en 2008 wel kwalitatieve resultaten behaald, maar onvoldoende kwantitatieve resultaten.

De aanbevelingen uit het syntheserapport van 2007 staan in dit licht ook nu nog steeds overeind:

Een hogeschool kan op verschillende manieren naar EVC kijken. EVC en maatwerk kunnen een gelegenheidsarrangement zijn dat vrijblijvend wordt beproefd. Het kan ook een procedure zijn die klaarligt in geval iemand met een 'niet-reguliere' achtergrond zich aandient. Maar een hogeschool kan ook voor het aanbieden van EVC en maatwerk kiezen, omdat men een functie wil hebben in het perspectief van Leven Lang Leren. Duidelijk is dat de vraag niet vanzelf komt, men moet deze functie actief onder de aandacht brengen. Dat betekent dat een aantal vragen een antwoord en uitwerking moeten krijgen:

1. Wat willen wij als hogeschool zijn in de context van een Leven Lang Leren, voor de beroepsbevolking en voor bedrijven en instellingen?
2. Wat willen we daar concreet in bereiken? Wat zijn de concrete, meetbare doelstellingen en resultaten?
3. Hoe gaan we dat doen?

Wij zijn van mening dat de achterblijvende realisatie in de projecten voor een deel verwijtbaar is aan het achterwege blijven van deze keuzen en daaruit voortvloeiende acties.

Bijlage

Lijst van hogescholen in de projecten EVC en maatwerk werkend leren 2008

DaZZ-project: Hogeschool Zeeland, Hogeschool Drenthe en Hogeschool Zuyd

Fontys Hogescholen

INHOLLAND

Haagse Hogeschool

Hanzehogeschool Groningen

hbo-V project

Hogeschool van Amsterdam

Hogeschool Arnhem-Nijmegen

Hogeschool Rotterdam

Hogeschool Utrecht

Hogeschool Windesheim

NHL, Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

NHTV, Internationaal Hoger Onderwijs Breda

Saxion Hogescholen

Stenden Hogeschool