

*Professionele  
organisatie*

110

# De praktijk van co-makership in het mbo

*Hoe kun je het succes en de borging van vormen van samenwerking  
in het mbo vergroten?*

Drs. A.C. van der Neut  
Drs. P.J. Willemse

# **De praktijk van co-makership in het mbo**

*Hoe kun je het succes en de borging van vormen van samenwerking in  
het mbo vergroten?*

Drs. A.C. van der Neut

Drs. P.J. Willemse

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Neut van der, A.C., Willemse, P.J.

De praktijk van co-makship in het MBO: Hoe kun je het succes en de borging van vormen van samenwerking in het mbo vergroten?

A.C. van der Neut, P.J. Willemse, 2013 IVA Onderwijs, Tilburg.

ISBN 978-90-8203-205-5

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Uitgave:

IVA Onderwijs

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

Telefoon: 013-46684848

[www.ivaonderwijs.nl](http://www.ivaonderwijs.nl)

Copyright © IVA Onderwijs, 2013

*Dit onderzoek is gefinancierd uit het budget dat het ministerie van OCW jaarlijks beschikbaar stelt aan de LPC ten behoeve van Kortlopend Onderwijsonderzoek dat uitgevoerd wordt op verzoek van het onderwijsveld.*

# Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting	7
1 Inleiding	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Achtergrond van co-makership in het MBO	13
1.3 Onderzoeksdoel en -vragen	15
1.4 Gevolgde werkwijze	17
1.5 Leeswijzer	18
2 Inzichten uit eerder onderzoek	19
2.1 Vormen van co-makership	19
2.2 Motieven om samen te werken	20
2.3 Kritische factoren bij samenwerking	23
2.4 Borgen en verduurzamen	26
3 De twee cases toegelicht	29
3.1 De praktijkroute (Friesland College)	29
3.2 Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o. (Arcus College)	30
4 Resultaten	33
4.1 Feitelijke vormgeving samenwerking	33
4.2 Beoogde en gerealiseerde opbrengsten	37
4.3 Succesfactoren en knelpunten	40
4.4 Optimalisering en borging samenwerking	46
5 Samenvatting en conclusies: Terug naar de onderzoeksvragen	51
6 Praktische vertaling van de opbrengsten	59
Literatuur	63



## Woord vooraf

Het Arcus College en het Friesland College hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het vormgeven van de samenwerking tussen opleidingen en de leerbedrijven in de praktijk. Aan het leren in de beroepspraktijk wordt grote waarde gehecht. Bij het gezamenlijk vormgeven en uitvoeren van beroepsopleiding zijn verschillende actoren betrokken zowel vanuit de opleiding, de bedrijven als vanuit relevante kenniscentra. Beide onderwijsinstellingen vonden dat de tijd rijp was om de opgedane ervaringen met enkele voorbeelden van co-makership te evalueren en te waarderen.

Het onderzoek heeft praktische inzichten opgeleverd die gebruikt kunnen worden voor het verder stabiliseren en implementeren van deze voorbeelden van praktijkleren.

In dit onderzoek hebben we ons beperkt tot co-makership vertrekkend vanuit ict-opleidingen aangeboden in verschillende bedrijven (Arcus College) en vertrekkend vanuit het zorgcentrum ZuidOostZorg (Friesland College) waarbinnen verschillende opleidingen gevolgd zijn. In beide vormen van co-makership staat de aansluiting tussen school en bedrijf centraal.

Door dit onderzoek is een beeld verkregen van knelpunten en risico's die zich voordoen op verschillende niveaus. Verbeterpunten en opgedane ervaringen zijn bruikbaar voor de eigen instelling en overdraagbaar naar andere initiatieven op dit terrein.

Bij dit onderzoek hebben de onderzoekers van IVA Onderwijs nauw samengewerkt met medewerkers van het Arcus College en het Friesland College.

Wij bedanken de docenten en de praktijkopleiders van de leerbedrijven die meegewerkt hebben aan het onderzoek.

John Hoesen (onderwijsmanager van het Arcus College)

Trudy Wiersma (projectleider Friesland College)

Irma van der Neut, Paula Willemse (onderzoekers IVA Onderwijs)



# Samenvatting

We hebben twee uiteenlopende voorbeelden van co-makership gezien. Daarbij is gekeken naar de vormgeving van de samenwerking, de doelen en opbrengsten, succesfactoren en knelpunten en factoren die van invloed zijn op de borging van de samenwerking. Om informatie te verzamelen is een literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen op alle niveaus in de betrokken ROC's en bedrijven (strategisch, tactisch en operationeel).

## *Vormgeving van de samenwerking*

De casus van het Friesland College behelst de vormgeving en uitvoering van een praktijkroute in een zorginstelling (ZuidOostZorg). Studenten van de mbo-opleiding hellende niveau 2, verzorgende niveau 3 en verpleegkundige niveau 4 hebben de keuze om hun opleiding in zijn geheel in de praktijk van ZuidOostZorg te volgen. Een combiteam bestaande uit mensen uit de praktijk van ZuidOostZorg en Friesland College organiseert het onderwijs om de praktijk heen. Elke student wordt aan een cliënt en aan de route van de werkbegeleider verbonden. Het leerproces in de praktijk verloopt via oriënteren op de praktijk, meedoen en zelfstandig activiteiten ontplooiën. Op de werkplek worden workshops en digitale hulpbronnen aangeboden. De werkbegeleider en studieloopbaanbegeleider bewaken de leerroute en de leerinhoud en geven feedback. De studieloopbaanbegeleider bewaakt of de opleiding aan de wettelijke eisen voldoet. Er is sprake van een intensieve betrokkenheid op en tussen de verschillende niveaus van zowel ZuidOostZorg als het Friesland College. De praktijkroute is nog volop in ontwikkeling. Betrokkenen geven aan mogelijkheden voor verbetering te zien en benoemen verschillende succesfactoren in de samenwerking.

De tweede casus gaat in op de samenwerking van de ICT-opleiding (niveau 3 en 4) van het Arcus College met verschillende bedrijven in de regio waar studenten stage lopen. Deze samenwerking krijgt vorm in het verband de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o. (VIOP) waarin op initiatief van het Arcus College, Ecabo en negen bedrijven samen gewerkt wordt aan het opstellen en uitvoeren van gezamenlijke regionale afspraken over de beroepspraktijkvorming. Onder voorzitterschap van een bedrijf is in verschillende werkbijeenkomsten een knelpuntenanalyse opgesteld en is aan de hand daarvan een BPV-protocol tot stand gekomen. Hierin zijn afspraken opgenomen



die betrekking hebben op de voorbereiding op de stage, de matching van de student aan het leerbedrijf, de inhoud van de opdrachten, beoordelen en examineren en de evaluatie. De samenwerking krijgt vooral vorm op tactisch niveau (ict-opleidingscoördinator, stagecoördinatoren en teamleiders) onder begeleiding van Ecabo.

### *Doelen en opbrengsten*

Friesland College en ZuidOost Zorg ervaren een gemeenschappelijk belang in het opheffen van schotten tussen werken en leren. Het belang van Friesland College is gelegen in de behoefte aan het versterken van de praktijkcomponent in de opleiding en een betere verbinding tussen theorie en praktijk. De praktijkroute zou bij moeten dragen aan een grotere motivatie van studenten en betere leerprestaties. ZuidOostZorg ambiëert een lerende organisatie en wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor toekomstig personeel.

Er zijn nog geen harde resultaatgegevens bekend over de feitelijke opbrengsten. Sommige studenten missen structuur en vergelijken zich met studenten in de meer traditionele leerroutes. Het managen van verwachtingen speelt hierin een rol. Het is nog te vroeg om te stellen dat de praktijkroute een positief effect heeft op de bereidheid van personeel van ZuidOostZorg om te blijven leren. Werkbegeleiders geven aan dat hun cliënten blij zijn met de studenten en dat de praktijkroute mogelijkheden biedt om wat studenten leren en hoe ze het aangeleerd krijgen te beïnvloeden.

De beoogde opbrengst van het samenwerkingsverband VIOP is een set van gemeenschappelijke regionale afspraken waaraan de (ICT) bedrijven in de regio zich committeren. Het Arcus College wil met deze afspraken de kwaliteit van de begeleiding vergroten door een betere match van de student aan het leerbedrijf te creëren, meer uniformiteit in de begeleiding en beoordeling tot stand te brengen en de opleiding en bedrijven dichterbij elkaar te brengen. Daarnaast speelt de continue behoefte aan goede stageplaatsen een rol.

De bedrijven willen via het samenwerkingsverband de mogelijkheid krijgen om invloed uit te oefenen op de inhoud van de opleiding en het kwalificatiedossier. Bedrijven willen helderheid over de verwachtingen van het Arcus College ten aanzien van de begeleiding en beoordeling en verwachten dat het samenwerkingsverband bijdraagt aan een betere vertaling van het landelijk BPV-protocol naar de regionale praktijk.

Een set van afspraken met betrekking tot de voorbereiding van studenten op het werken in het bedrijf, de matching van studenten aan een bedrijf en de beoordeling is geïmplementeerd. Ook zijn er activiteiten ontplooid zoals een carrièremarkt, sollicitatietrainingen en zijn praktijkwerkboeken aangepast. Bedrijven geven aan dat duidelijker is wat er van hen verwacht wordt in de begeleiding van studenten, zij hebben hun ver-

wachtingen bijgesteld ten aanzien van de invloed op de inhoud van de kwalificatiedossiers. Het VIOP gaat zich nu buigen over de verdere invulling van het netwerk. Dat men verder wil met elkaar, is voor alle betrokkenen geen vraagpunt.

### *Succesfactoren en knelpunten*

Uit het onderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die kunnen bijdragen aan een succesvolle samenwerking of juist een belemmering vormen. We noemen hier de vijf factoren die in beide cases een rol spelen en ook in het literatuuronderzoek benoemd zijn.

- **Helderheid in en afstemming van doelen en belangen**  
In beide cases hebben we gezien en gehoord dat het van belang is dat alle betrokkenen helder zicht moet hebben op elkaars doelen en belangen. Het bespreken van verwachtingen, knelpunten, al dan niet gemeenschappelijke doelen en belangen vergroot het begrip en respect voor elkaar. Een gemeenschappelijke visie en focus vergroten de kans op succes.
- **Betrokkenheid van alle niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) en continuïteit in die betrokkenheid**  
De betrokkenheid van het CvB en directeuren wordt gezien als een belangrijke succesfactor. In de casus van het Friesland College wordt deze factor intenser en anders ervaren dan bij het Arcus College. Een verbinding tussen de lagen (verticaal) binnen de instelling en tussen de instellingen (horizontaal) wordt genoemd in termen van commitment, facilitering, aansturing en elkaar versterken. Een succesfactor die hiermee samenhangt, is het kunnen inzetten van een persoon die schakelt tussen de verschillende lagen. Deze ‘verbindingsofficier’ communiceert, regelt, bewaakt de grote lijnen, schakelt tussen de verschillende actoren en is als het ware het centrale aanspreekpunt. De samenwerking, zeker als deze nog niet ingebed is in de organisaties, blijkt kwetsbaar zodra mensen van functie veranderen of om andere redenen vertrekken zonder dat er een goede overdracht in taken heeft plaatsgevonden.
- **Persoonlijke relaties**  
Investeren in relaties draagt bij tot het vergroten van onderling respect voor elkaars belangen en doelen, zo kunnen we opmaken uit de interviews. Volgens de geïnterviewde personen is het instellen van vaste contactpersonen een belangrijke succesfactor. Continuïteit vergroot de kans op het aangaan van persoonlijke relaties. Er moet bovendien een duidelijke klik zijn tussen mensen. Er moet gelegenheid zijn om relaties te verdiepen.
- **Voldoen aan specifieke deskundigheid**

Er zijn verschillende deskundigheden genoemd om samenwerking tot een succes te maken. Verlangde competenties die naar voren zijn gekomen, hebben betrekking op het begeleiden van leerlingen, kennis van het werkveld, veranderingsbereidheid, om kunnen gaan met onzekerheid, out of the box kunnen denken, volhardingsvermogen en het kunnen beschikken over een hoge frustratietolerantiegraad.

- Rendement zichtbaar maken

Het werken aan en opleveren van concrete producten of op een andere manier rendement zichtbaar maken helpt. Successen vieren en aantoonbaar maken wordt als een belangrijke succesfactor gezien, ook met het oog op het creëren van het vereiste draagvlak en verdere uitrol van initiatieven, zo geven de geïnterviewden aan.

Daarnaast vormt het leerpotentieel van de werkplek een belangrijke factor bij de praktijkroute van het Friesland College en ZuidOostZorg. Eén bedrijf kan niet altijd voorzien in alle werkprocessen die vereist zijn. Job rotatie of compenserende praktijk/simulatie zijn in dat geval nodig.

### *Borging en verankering*

Uit het onderzoek komen met betrekking tot borging van samenwerking een aantal aspecten naar voren.

We noemen hier de vier meest in het oog springende factoren.

- Blijvende aandacht en betrokkenheid van alle niveaus bij de samenwerking  
Betrokkenheid van en communicatie tussen de verschillende niveaus is van cruciaal belang voor het verder verduurzamen van de samenwerking. Met andere woorden als de samenwerking op een van de niveaus niet gedragen wordt is de kans op een inbedding in de organisatie klein. Wat er op welk moment aan interventies nodig is verschilt al naar gelang de aard van de samenwerking en het ontwikkelstadium waarin de samenwerking zich bevindt.
- Gemeenschappelijkheid van doelen en ambities  
Men dient steeds de gemeenschappelijk doelen voor ogen te houden en deze ook durven bij te stellen. Alle betrokken dienen de stip op te horizon te zien: waar doen we het voor, waar werken we naar toe? Dit moet regelmatig aan de orde komen, liefst in een gemeenschappelijk onderkend doel zoals samen opleiden van leerlingen tot goede beginnende beroepsbeoefenaren.
- Persoonlijke relaties

Om een vergaande vorm van samenwerking te continueren, te borgen en verder uit te rollen is het noodzakelijk dat er wederzijds vertrouwen is, mensen dezelfde taal spreken en dat ze de bereidheid hebben elkaars culturen te doorgronden.

- Aantoonbaar rendement

Veranderingen vragen investeringen. Deze moeten in verhouding zijn tot de (verwachte) opbrengsten. Het moet financieel haalbaar zijn en praktisch uitvoerbaar. De inspanningen moeten in balans zijn met de opbrengsten. Het rendement moet zichtbaar zijn.



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In dit onderzoek staat co-makership centraal. De focus van het onderzoek betreft de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven op drie terreinen: de inhoud van de opleiding, het werkplekleren en beoordeling en assesment. Het onderzoek moet inzichten opleveren met betrekking tot verbeterpunten voor de samenwerking en de borging en verankering van de samenwerking binnen onderwijsinstellingen en bedrijven. Het onderzoek vindt plaats om het gezamenlijk vormgeven en uitvoeren van beroepsonderwijs te bevorderen.

Twee voorbeelden van co-makership worden in dit onderzoek onder de loep genomen, te weten:

- De samenwerking tussen het Friesland College en ZuidOostZorg, waarin de onderwijsinstelling en het bedrijf gezamenlijk de praktijkroute van een opleiding vorm geven.
- De samenwerking tussen het Arcus College en ict-bedrijven uit de regio in de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o., waarin de onderwijsinstellingen en de bedrijven gezamenlijk regionale afspraken maken over het BPV-protocol.

## 1.2 Achtergrond van co-makership in het MBO

De vormgeving van het middelbaar beroepsonderwijs is formeel de verantwoordelijkheid van de onderwijsinstellingen. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma en het examineren (Nieuwenhuis e.a., 2011). Om competentiegericht beroepsonderwijs goed vorm te geven en een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te realiseren is het noodzakelijk dat scholen en bedrijven het beroepsonderwijs gezamenlijk vorm geven en uitvoeren (Nieuwenhuis e.a., 2011; Lieshout, 2012). Dit wordt co-makership genoemd.

Co-makership kan plaatsvinden op verschillende terreinen. Het kan betrekking hebben op kwalificatiedossiers, op de inhoud van de opleiding, op werkplekleren en op beoordeling en assesment. Deze vier terreinen lichten we hieronder beknopt toe.

### *Kwalificatiedossiers*

De kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven ontwikkelen en onderhouden de kwalificatiedossiers. In deze kwalificatiedossiers ligt per sector vast wat een mbo-student moeten kennen en kunnen aan het einde van zijn mbo-opleiding en wanneer een student voldoet aan de diploma-eisen. Dit stellen onderwijs en bedrijfsleven samen vast.

### *Inhoud van de opleiding*

Het is belangrijk dat de inhoud van de opleiding gebaseerd wordt op actuele kennis van de beroepspraktijk. Scholen verkrijgen informatie over die beroepspraktijk via arbeidsmarktoverzichten, werkveldcommissies, BPV-bezoeken tijdens stages en via docentstages in het bedrijfsleven. Daarnaast is het belangrijk dat bedrijven de schoolpraktijk kennen. Bedrijven verwerven deze kennis in werkveldcommissies, via informatiebijeenkomsten, trainingen en workshops voor werkbegeleiders en via gastdocentschappen. Ook is er sporadisch sprake van 'joint appointments'. Een docent heeft dan naast de aanstelling op school ook een contract bij een bedrijf (Nieuwenhuis e.a., 2011). Veel opleidingen voeren overleg met het werkveld over (delen van) het curriculum. Sommige opleidingen vragen bedrijven om al in het beginstadium van de opleiding mee te denken. Vaak is het zo dat de school de opleiding vormgeeft en dan ter advisering voorlegt aan het werkveld. Het kan echter ook voorkomen dat de school en het bedrijf samen de inhoud en vorm van de opleiding vormgeven. Het co-makership van het Friesland College en ZuidOostZorg is daar een voorbeeld van.

### *Werkplekleren*

In competentiegerichte opleidingen neemt het leren op de werkplek een belangrijke plaats in. Een deel van de opleiding vindt plaats in de praktijk. De praktijk is niet altijd vanzelfsprekend een goede leeromgeving. Smulders e.a. (2012) stellen dat scholen en bedrijven voor de uitdaging staan om gezamenlijk een leerwerkomgeving neer te zetten, waarin twee kanten van het beroepsonderwijs bij elkaar komen: het werk (met zijn werkprocessen, beroepshouding en het toepassen van kennis en vaardigheden) en de school (met de nadruk op theorie, vaardigheden en reflectie). Bij de inrichting van de leerwerkomgeving vindt afstemming plaats over de belangen van het bedrijf, de leer mogelijkheden van de werkplek, de eisen uit het kwalificatiedossier en de door school gestelde leerdoelen (Nieuwenhuis e.a., 2011). Op basis van ervaringen van opleidingen en bedrijven bij het inrichten van werkplekleren zijn belangrijke thema's voor de samenwerking geïdentificeerd. Het gaat om de volgende thema's: werving van bedrijven, kennismaking, afstemming van belangen, motivatie en instructie van begeleiders, leer mogelijkheden van de werkplek, selecteren en matchen van studenten, werkverde-

ling tussen school/bedrijf en docent/werkbegeleider, begeleiding van studenten, volgen voortgang en ontwikkeling van studenten, planning en organisatie, afspraken vastleggen en evaluatie van de samenwerking (Nieuwenhuis e.a., 2011).

### *Beoordeling en assessment*

De beroepspraktijk moet formeel met een voldoende afgesloten worden voordat de student zijn diploma krijgt. De beoordeling en assessment zijn formeel de verantwoordelijkheid van de opleiding. Echter, bedrijven spelen hier ook een rol in. Zeker waar het de beoordeling van studenten op de werkplek betreft. Dit blijkt geen sinecure. Het is belangrijk dat opleidingen en bedrijven met elkaar afspreken waarop studenten beoordeeld worden, hoe dit gebeurt en door wie. Is het bijvoorbeeld alleen een verantwoordelijkheid van de werkbegeleider of doen werkbegeleider en docent dit samen? Vaak wordt een onderscheid gemaakt in ontwikkelingsgericht toetsen en kwalificerend examineren. De werkplek biedt in elk geval goede mogelijkheden voor ontwikkelingsgericht toetsen. Het garanderen van de kwaliteit van examineren op de werkplek vraagt de nodige inspanning en moet aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen (zie ook Willemse e.a., 2012). In de casus van de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o. zijn de partijen voornemens hier afspraken over te maken.

Co-makership kan plaats vinden op verschillende niveaus binnen de opleiding, te weten het strategisch (CvB, sectordirecteuren), het tactisch (opleidingsdirecteuren) of het operationeel niveau (docenten, instructeurs, coaches, etc.). Datzelfde geldt voor de bedrijven. Elk niveau heeft zijn eigen inbreng. Het strategisch niveau bepaalt de beleidsrichting en prioriteit en bekrachtigt de samenwerking, het tactisch niveau bepaalt de beleidsdoelen, bekrachtigt afspraken, faciliteert het operationele niveau, geeft inhoudelijk invulling aan de samenwerking en voert deze uit. Het operationele niveau heeft een belangrijke rol in de daadwerkelijke totstandkoming en vormgeving van co-makership. Dit onderzoek richt zich op de wijze waarop co-makership vorm krijgt in de dagelijkse praktijk van de twee onderzochte cases.

## **1.3 Onderzoeksdoel en -vragen**

Het onderzoek moet inzichten opleveren met betrekking tot verbeterpunten voor de samenwerking en de borging van de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijven. Het onderzoek vindt plaats om het gezamenlijk vormgeven en uitvoeren van beroepsonderwijs te bevorderen.



We formuleren hierbij de volgende onderzoeksvragen:

- 1) Hoe is de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijven feitelijk vorm gegeven?
  - a. Van welke variant van co-makership is er sprake?
  - b. Op welke terreinen werken opleidingen en bedrijven samen en hoe geven ze dit vorm?
  - c. Wie zijn de relevante actoren op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen de opleidingen en binnen de bedrijven?
  - d. Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld tussen opleiding en bedrijfsleven?
  - e. Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld over de drie niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) binnen de opleidingen en binnen bedrijven?
  - f. Hoe oordelen betrokkenen over de verdeling van de verantwoordelijkheden; zien zij aanknopingspunten voor verbetering?
  
- 2) Wat zijn de beoogde en gerealiseerde opbrengsten van de samenwerking tussen opleiding en bedrijven bij de vormgeving van het onderwijs?
  - a. Wat zijn de belangen van onderwijsinstellingen en bedrijven bij de samenwerking? In hoeverre is er wel of geen overlap tussen deze belangen?
  - b. Welke doelen en resultaten worden met de samenwerking nagestreefd?
  - c. Wat zijn de ervaren resultaten/de meerwaarde van de samenwerking vanuit het perspectief van onderwijsinstellingen en de bedrijven?
  - d. Hoe kan de opbrengst/de meerwaarde verder vergroot worden volgens de actoren op de verschillende niveaus?
  
- 3) Wat zijn succesfactoren en knelpunten bij de samenwerking tussen opleidingen en bedrijven op de verschillende terreinen?
  - a. Wat zijn de succesfactoren bij de samenwerking op de verschillende terreinen?
  - b. Wat zijn de knelpunten bij de samenwerking op de verschillende terreinen?
  - c. Wat zijn mogelijke oplossingsrichtingen voor knelpunten volgens actoren op de verschillende niveaus?
  
- 4) Hoe kan de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven bij de vormgeving van de opleiding geoptimaliseerd en verduurzaamd/geborgd worden?
  - a. Op welke wijze en in hoeverre is de samenwerking geborgd in de opleidingen en in de bedrijven?
  - b. Hoe kan de samenwerking tussen opleidingen en bedrijven verbeteren (welke knelpunten kunnen hiertoe het best worden opgelost)?
  - c. Hoe kan de samenwerking beter geborgd worden in de opleidingen en de bedrijven en wat betekent dit voor de verdeling van de verantwoordelijkheden over actoren op de verschillende niveaus?

- 5) Op welke wijze kan de aanpak landelijk navolging krijgen?
  - a. Wat zijn de lessen die we kunnen leren uit de gekozen aanpak en werkwijze?
  - b. Wat zijn de belangrijkste condities om de samenwerking vorm te geven?
  - c. Wat zijn de risicofactoren?

#### **1.4 Gevolgde werkwijze**

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in nauwe aansluiting bij de vragen van het Arcus College en het Friesland College en in goede samenwerking en afstemming met de actoren die bij de uitvoering van co-makership betrokken zijn. Het onderzoek is voor een belangrijk deel kwalitatief van aard geweest. Dat betekent dat interviews en groepsbijeenkomsten georganiseerd zijn. Om handvatten op te kunnen leveren om de samenwerking te verbeteren en te verduurzamen zijn relevante actoren op drie niveaus bevraagd: het strategisch niveau, het tactisch niveau en het operationele niveau. Daarnaast is ook een beknopte literatuurstudie uitgevoerd om zicht te krijgen op condities voor succesvolle samenwerking tussen onderwijs en bedrijven.

##### *Fase 1 Literatuurstudie en documentonderzoek*

Er is literatuur bestudeerd gericht op vormen van co-makership, succes- en faalfactoren van co-makership en factoren die van invloed zijn op de borging van co-makership. Daarnaast is in deze fase ook een gemeenschappelijke kick-offbijeenkomst georganiseerd met vertegenwoordigers van het Arcus College en het Friesland College waarin het projectplan aangescherpt is, praktische afspraken gemaakt zijn en waarin relevante documenten uitgewisseld zijn. Op basis van de verzamelde informatie is een gespreksleidraad opgesteld ten behoeve van fase 2.

##### *Fase 2 Dataverzameling: Ervaringen met en opbrengsten van de trajecten*

In deze fase zijn gesprekken gevoerd met alle betrokken om zicht te krijgen op de vormgeving van de samenwerking, de succes- en faalfactoren daarbij en de mogelijkheden voor borging en verankering van de samenwerking. Bij de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o. is gesproken met medewerkers van het Arcus College op strategisch niveau (voorzitter College van Bestuur, unitdirecteur A&H), op tactisch niveau (onderwijsmanager ICT, stagecoördinator ICT), op operationeel niveau (stagedocent) en met een vertegenwoordiger van het kenniscentrum Ecabo. Daarnaast is er gesproken met vertegenwoordigers van het tactisch niveau van de bedrijven (de teamleiders leerwerkbedrijf van Liquid Stones en Maastricht University en de teamleider werkple-

kleren van Mondriaan Zorggroep. Bij de praktijkroute van Friesland College en Zuid-OostZorg is gesproken met vertegenwoordigers van het Friesland College op strategisch niveau (voorzitter College van Bestuur, de directeur van de afdeling Onderwijs, Personeel en Innovatie), het tactisch niveau (de directeur Zorg, Service en Welzijn), het operationele niveau (twee docenten), de externe kwartiermaker en een medewerker op het tactisch niveau die betrokken is bij een andere praktijkroute van het Friesland College. Bij ZuidOostZorg is gesproken met medewerkers op het strategisch niveau (het hoofd HR) en het tactisch niveau (de afdelingsmanager van de ontwikkelafdeling).

De ruwe data uit de interviews zijn geanalyseerd en de resultaten zijn verwerkt in een tussentijdse rapportage en powerpoints ten behoeve van de interactiesessies.

#### *Fase 3 Interactiesessies: verduurzaming en overdraagbaarheid*

Deelnemers aan deze sessies waren vertegenwoordigers van het Arcus College, het Friesland College en onderzoekers van IVA Onderwijs. (zie bij fase 2). In deze sessies zijn de resultaten gepresenteerd aan de geïnterviewde personen en is besproken hoe geconstateerde knelpunten opgelost kunnen worden en welke maatregelen helpen bij het verduurzamen van deze vormen van praktijkleren.

#### *Fase 4 Rapportage*

In deze fase zijn de opbrengsten uit de voorgaande fases gerapporteerd en is apart aandacht geschonken aan het maken van een praktische vertaalslag naar de praktijk.

## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 beschrijven we inzichten uit eerder onderzoek. In hoofdstuk 3 is een beschrijving van de twee cases opgenomen. Hoofdstuk 4 is het kernhoofdstuk: hierin worden de resultaten beschreven in de vorm van antwoorden op de onderzoeksvragen. Hoofdstuk 5 vat de resultaten samen en verbindt daar enkele conclusies aan. In het slothoofdstuk 6 ondernemen we een poging om de resultaten te vertalen in praktische handvatten.

## 2 Inzichten uit eerder onderzoek

De vormgeving van het beroepsonderwijs is formeel de verantwoordelijkheid van de onderwijsinstellingen. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma en het examineren. Om beroepsonderwijs goed vorm te geven en een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te realiseren is het noodzakelijk dat scholen en bedrijven gezamenlijk het beroepsonderwijs vorm geven en uitvoeren (Nieuwenhuis e.a., 2011; Lieshout, 2012). Dit wordt ook wel co-makership genoemd. Co-makership kent verschillende uitingsvormen. In de volgende paragraaf belichten we beknopt een aantal varianten van co-makership. Daarna gaan we in op de motieven waarom onderwijs en bedrijven samenwerken: wat zijn de beoogde opbrengsten van die samenwerking? In paragraaf 2.3. gaan we in op kritische succesfactoren in de samenwerking tussen onderwijs en bedrijven. We sluiten dit hoofdstuk af met factoren die kunnen bijdragen aan het borgen en verduurzamen van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.

### 2.1 Vormen van co-makership

De vormgeving van co-makership tussen onderwijsinstellingen en bedrijven kent verschillende varianten. Er is variatie in de terreinen waarop men samenwerkt, de verantwoordelijkheidsverdeling, de mate van samenwerking en de locatie van de leeromgeving. De verschillende varianten hebben gemeen dat ze gericht zijn op het creëren van een praktijkgerichte leeromgeving. Smulders e.a. (2012) onderscheiden vijf vormen van (vergaande) samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijven, te weten:

#### 1) De school in het bedrijf

Het onderwijs werkt samen met één bedrijf, waar een groep studenten een deel van de opleiding volgt. In deze samenwerkingsvorm is een deel van de opleiding verplaatst naar het bedrijf. In het bedrijf wordt een leerwerkomgeving gerealiseerd waar werk- en leerprocessen met elkaar worden verbonden.

#### 2) Een nieuwe entiteit

Onderwijs en bedrijfsleven creëren gezamenlijk een leerwerkomgeving waar studenten afkomstig uit verschillende opleidingen kunnen leren in de praktijk.

Deze omgeving staat los van het bedrijf en de school en functioneert als een zelfstandige bedrijfsomgeving.

- 3) Het bedrijf in de school  
Bedrijven dragen bij aan de realisatie van een bedrijfsmatige leeromgeving in de school en zijn betrokken bij de uitvoering van onderwijs in de leerwerk-omgeving.
- 4) Tijdelijke samenwerking tussen school en bedrijf  
Onderwijsinstellingen werken op tijdelijke basis samen met meerdere bedrijven. Het bedrijfsleven legt opdrachten neer bij studenten van één of meerdere onderwijsinstellingen. Het onderwijs zorgt voor een onderwijskundige vertaalslag op de projecten.
- 5) Samenwerking tussen school en intermediair (KBB)  
In deze variant zijn KBB's een verbindende schakel tussen scholen en bedrijven. Zij kunnen de vragen van het bedrijfsleven vertalen naar het onderwijs. Bedrijven zijn via het KBB betrokken bij het onderwijs en kunnen worden verleid een bijdrage te leveren aan het onderwijs door inbreng van expertise, nieuwe technologie en opdrachten.

Dit is geen uitputtende lijst van co-makership. De samenwerking kan ook gericht zijn op onderdelen van de opleiding, zoals de inhoud van de opleiding, het werkplekleren en beoordeling en assessment (Nieuwenhuis e.a., 2011). De samenwerking tussen het Friesland College en ZuidOostZorg is een voorbeeld van de eerste vorm van samenwerking (school in bedrijf). Hier is echter niet een deel van de opleiding geplaatst in het bedrijf, maar de volledige opleiding. De samenwerking binnen de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o. valt niet binnen een van de genoemde vijf varianten. Het is een vorm van samenwerking die zich richt op onderdelen van de opleiding, namelijk het werkplekleren en de beoordeling en assessment van studenten op de werkplek.

## **2.2 Motieven om samen te werken**

In de literatuur worden verschillende redenen genoemd waarom scholen en bedrijven willen samenwerken. Bedrijven werken om verschillende redenen samen met het onderwijs, te weten het in stand houden van de instroom van nieuwe medewerkers in de sector, de verbetering van de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven, de verster-

king van de competenties van zittend personeel en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (Westerhuis, 2007; Boerma e.a., 2005, Smulders e.a., 2012; 2013). Motieven voor scholen om samen te werken met bedrijven zijn vooral het vergroten van de praktijkgerichtheid van de opleidingen, het verkrijgen van voldoende stageplaatsen en het vormgeven van de positionering in de regio (Westerhuis, 2007; Smulders e.a., 2012; 2013). Hieronder worden deze motieven beknopt toegelicht.

### **2.2.1 Motieven van bedrijven**

Uit onderzoek (Westerhuis, 2007 ) blijkt dat de motivatie van bedrijven om samen te werken met het onderwijs niet eenduidig is. Het is een mix van aanspreekbaar willen zijn op het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en het nastreven van bedrijfsbelang. Voor veel bedrijven is het laatste motief secundair. Zij zien geen directe opbrengst van de samenwerking voor zichzelf en zijn daar ook niet naar op zoek. Hieronder gaan we nader in op de motieven van bedrijven.

#### *In stand houden van de instroom*

Bedrijven willen door samenwerking met het onderwijs de instroom van goed opgeleide jonge medewerkers in stand houden (Westerhuis, 2007; Smulders e.a., 2012). Samenwerking met scholen biedt de mogelijkheid om jongeren vroegtijdig in beeld te hebben en voorziet in een behoefte aan personeel of menskracht. Bedrijven zien scholen vooral als leveranciers van nieuwe generaties beroepsbeoefenaren. Bedrijven willen wel samenwerken en daarbij ook de agenda van de school volgen, zolang de eigen personeelsvoorziening wordt geoptimaliseerd (Westerhuis, 2007). Een motief kan ook zijn dat het bedrijf de samenwerking gebruikt om te kunnen beschikken over gratis personeel, bijvoorbeeld voor activiteiten die door bezuinigingen niet meer uitgevoerd kunnen worden (Smulders e.a., 2012).

#### *Verbeteren van de aansluiting onderwijs en bedrijfsleven*

Grotere bedrijven of branches willen betrokken zijn bij het bepalen wat 'goed opgeleid' inhoudt en zo nodig de ontevredenheid over de prestaties van het onderwijs kwijt kunnen (Westerhuis, 2007). Het gaat hierbij om het afstemmen van vraag en aanbod als regionaal thema. Samenwerking met scholen biedt de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de kwaliteit van het onderwijs en het vereiste niveau van vakmanschap van de uitstromende deelnemers (Smulders e.a., 2012; 2013). Dit motief krijgt op verschillende niveaus van samenwerking gestalte: landelijk, regionaal en in het contact tussen afzonderlijke scholen en bedrijven.

### *Professionalisering van eigen personeel*

Samenwerken met scholen biedt bedrijven kansen om zittend personeel te professionaliseren (Westerhuis, 2007, Boerma e.a., 2005). Samenwerken met bedrijven biedt scholen de mogelijkheid om nieuwe kennis voor het eigen personeel in huis te halen; het heeft een invloed op de kennisontwikkeling van docenten. Kennis uit beide organisaties kan ook worden verbonden met als doel om het productieproces in het bedrijf te verbeteren (Smulders e.a., 2013). Nooteboom (2006; in Delies, 2009) zegt hierover: “door het benutten van complementaire kennis van andere organisaties weet men verbeterde of nieuwe producten of productieprocessen te realiseren. Het kan dan gaan om het verbeteren of innoveren van producten of productieprocessen, dan wel het verbeteren van leerprocessen in het bedrijf, beide door nauwe samenwerking met het onderwijs te zoeken en kennis vanuit de onderwijsinstelling te benutten”.

### *Maatschappelijke verantwoordelijkheid*

Bedrijven werken ook met onderwijs samen vanuit een maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Ze willen samenwerken in het oplossen van sociaal-maatschappelijke problemen (Westerhuis, 2007). Het bedrijfsleven onderkent de maatschappelijke taak om nieuwe generaties deelnemers te binden aan het bedrijfsleven (Westerhuis, 2007). Bedrijven willen jongeren een kans geven om praktijkervaring op te doen.

## **2.2.2 Motieven van onderwijsinstellingen**

Hieronder gaan we nader in op de motieven van onderwijsinstellingen.

### *Vergroten praktijkgerichtheid van opleidingen*

Voor onderwijsinstellingen is een belangrijk motief om samen te werken met bedrijven het creëren van een krachtige leeromgeving (Smulders e.a., 2013). Een sterkere arbeidsnabijheid of praktijkgerichtheid van opleidingen van het beroepsonderwijs vergroot de synergie tussen werken en leren (Westerhuis, 2007). Een betere aansluiting tussen onderwijs en praktijk voorkomt uitval van studenten en is motiverend voor studenten.

### *Behoeft aan stageplaatsen*

Scholen werken daarnaast ook met bedrijven samen om zo de garantie te hebben op voldoende beroepspraktijkplaatsen.

### *Profilering*

Samenwerking met bedrijven behoort vaak ook tot het ‘corporate image’ van de onderwijsinstelling: men heeft een duidelijke visie op wat de instelling voor de regio wil

zijn en waarop het bedrijfsleven de school mag aanspreken (Westerhuis, 2007). Profilering kan ook samengaan met het expliciet nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid vanuit een collectief gevoelde noodzaak.

Hierboven zijn verschillende motieven geschetst die bedrijven en scholen hebben om samen te werken. Hoewel de motieven te onderscheiden zijn, kan men stellen dat zowel het onderwijs als het bedrijfsleven het belang van samenwerking onderschrijft. De noodzaak tot samenwerking is een gemeenschappelijk belang. In de volgende paragraaf gaan we na wat, op basis van geraadpleegde literatuur, de kritische succesfactoren zijn in deze samenwerking.

### **2.3 Kritische factoren bij samenwerking**

In de voorgaande twee paragrafen zijn vanuit de literatuur de varianten van samenwerking belicht en de motieven waarom onderwijs en bedrijven willen samenwerken. In deze paragraaf gaan we in op succesfactoren en knelpunten die zich voordoen bij de samenwerking tussen opleidingen en bedrijven. Welke inzichten komen uit eerder onderzoek naar voren? We gaan achtereenvolgens in op de volgende factoren:

- elkaars belangen erkennen;
- betrokkenheid en motivatie op alle niveaus in de organisatie;
- persoonlijke relaties;
- vertrouwen en overbruggen van verschillen;
- leerpotentieel van de werkplek.

#### *Elkaars belangen erkennen*

Bedrijven en onderwijsinstellingen hebben verschillende belangen. Tegenstrijdigheid tussen bedrijfsbelangen (productie draaien, meewerken) en onderwijsbelangen (werken aan leerdoelen, aandacht voor feedback en reflectie), kan zorgen voor frictie (Nieuwenhuis e.a., 2011). Het combineren van werken en leren is niet eenvoudig: “*Leren vraagt om speelruimte, om fouten kunnen maken en te herstellen, om ambiguïteit, terwijl werken gericht is op zekerheid, omzet, winst, veiligheid en snelheid*” (Westerhuis, 2007). Voor een succesvolle samenwerking is het belangrijk dat partners in het samenwerkingsverband niet alleen zicht hebben op hun eigen motieven, maar ook op die van andere deelnemers van het verband. De deelnemers dienen elkaars motieven om samen te werken te begrijpen en te respecteren. Voor een vruchtbare samenwerking moeten motieven in elkaars verlengde liggen en door beide partijen gezamenlijk geaccepteerd worden (Smulders e.a., 2013; Nieuwenhuis e.a., 2011). Het vinden van een belangen-



balans tussen partners en doelen is daarom van belang. Verschillen in belangen worden wel waargenomen, maar ook beschouwd als iets waar niets aan te doen valt (Smulders e.a., 2012). Wederzijds voordeel of een gedeeld probleem leiden eerder tot resultaat bij samenwerking, want organisaties maken afwegingen tussen datgene wat men investeert en dat wat men terugkrijgt. (Smulders e.a., 2013).

#### *Betrokkenheid en motivatie op alle niveaus in de organisatie*

Co-makership vindt plaats op verschillende niveaus binnen de school, te weten het strategisch (CvB, sectordirecteuren), het tactisch (opleidingsdirecteuren) of het operationeel niveau (docenten, instructeurs, coaches, etc.). Datzelfde geldt voor de bedrijven. Elk niveau heeft zijn eigen inbreng. Het strategisch niveau bepaalt de beleidsrichting en prioriteit en bekrachtigt de samenwerking, het tactisch niveau bepaalt de beleidsdoelen, bekrachtigt afspraken en faciliteert. Het operationele niveau geeft inhoudelijk invulling aan de samenwerking en voert deze uit. Het operationele niveau heeft daarmee een belangrijke rol in de daadwerkelijke totstandkoming en vormgeving van co-makership. Omdat alle niveaus betrokken zijn, is het belangrijk dat alle niveaus gemotiveerd zijn voor de samenwerking en er het belang van inzien. Dit is niet altijd het geval. Het niveau waarop het belang wordt gevoeld is soms een ander niveau dan waarop de uitvoering plaatsvindt. Een belang wordt bijvoorbeeld gezien op strategisch niveau, terwijl op het operationele niveau ander gedrag verlangd wordt (Smulders e.a., 2012). Het succes van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijven hangt ook samen met de verbinding tussen en de betrokkenheid bij de verschillende niveaus in de organisatie. Er moeten voldoende verbanden zijn op operationeel niveau (op de werkvloer), maar als die niet gedekt worden op tactisch en strategisch niveau (directie en bestuurders), dan kan de samenwerking niet functioneren. Andersom komt ook voor dat discussies blijven hangen op strategisch niveau (Voncken e.a., 2011). Het binden van alle betrokkenen in de samenwerkende organisaties doet men op diverse wijzen, onder andere door het organiseren van ontmoetingen, door met enige regelmatig iedereen zich er weer van bewust te maken wat de ambitie van de samenwerking is, door een bepaalde samenstelling van de werkgroepen na te streven, door het werven van betrokken en enthousiaste mensen, door een diversiteit aan expertises bijeen te brengen (conceptueel denkers en praktische mensen) en door de tijd nemen om met elkaar een leerproces door te maken (Smulders e.a., 2013).

#### *Persoonlijke relaties*

Sterke persoonlijke relaties, gebaseerd op een gedeeld enthousiasme, “*motiveren de mensen uit de school en uit de bedrijven het contact te bestendigen, tegenvallers of verschillen van inzicht te overwinnen en formules voor geschikte opdrachten te vinden.*

*Ook is er ruimte om te praten over verschil in perspectief tussen bedrijven en school'* (Westerhuis, 2007). Co-makership gaat om het samenbrengen van mensen, het bij elkaar in de keuken kijken, elkaar serieus nemen, ruimte nemen om vooroordelen te overwinnen, energie steken in samenwerken. Het relationele aspect is in het welslagen van een succesvolle samenwerking van groot belang (Westerhuis, 2007).

#### *Vertrouwen en overbruggen van verschillen*

Het komt de samenwerking ten goede als docenten zich verdiepen in bedrijfsculturen en (toekomstige) beroepsvereisten, zodat zij die kunnen vertalen naar leerinhoud. Docenten moeten in staat zijn overtuigend de meerwaarde van co-makership voor het bedrijf (op termijn) te schetsen. Bedrijven komen dan, zo blijkt, eerder met vragen en suggesties en tonen een grotere bereidheid om medewerking te verlenen en te investeren in zowel de ontwerp- als uitvoeringsfase (ook in tijden waarin het economisch wat minder gaat) (Westerhuis, 2007).

Er is niet één factor doorslaggevend die de effectiviteit van een netwerk verklaart. Bovendien kunnen de factoren in de loop van het samenwerkingsproces wisselen. De rol van het management kan bijvoorbeeld bij aanvang een doorslaggevende rol spelen, maar bij uitvoering veel minder relevant zijn. Vertrouwen kan ontstaan gedurende de samenwerking of al bij aanvang aanwezig zijn. De ontwikkelingsgang van de samenwerking is dus van belang. Samenwerking verloopt als een geleidelijk proces van activiteiten waarin condities ontstaan die de verdere gang van zaken weer beïnvloeden (Smulders e.a., 2013).

#### *Leerpotentieel van de werkplek*

Indien co-makership zich richt op het ontwerp van opleidingen, waarbij werkplekleren een belangrijke plaats inneemt, dan dient er aandacht te zijn voor het leerpotentieel van de werkplek. Een werkplek kan een krachtige leeromgeving zijn als voldaan is aan specifieke voorwaarden, zoals de kenmerken en condities van de werkplek (variatie in taken, niveau van de taken, mogelijkheid om te leren en het geleerde toe te passen), de houding en vaardigheden van praktijkinstructeurs (coachen, richting geven, feedback geven), mogelijkheden om deel te nemen (betrokkenheid bij het werk) en de organisatiekenmerken (Blokhuis, 2006). Daarbij dient men oog te hebben voor de mogelijkheden van kritische reflectie, een essentieel onderdeel van werkend leren en lerend werken (Van Woerkom e.a., 2002).

Het aanpassen van de werkplek en/of het switchen over werkplekken kan bijdragen aan het bewerkstelligen van voldoende leerpotentieel op de werkplek. Dit verdient ex-

tra aandacht bij de variant 'school in bedrijf' waar leerlingen de opleiding krijgen in een bedrijfsopleidingensetting. Bij het ontwerp van dit type opleiding gaat het om het in kaart brengen van het leerpotentieel en het nemen van maatregelen als dat potentieel op onderdelen te kort schiet (bijvoorbeeld in de vorm van job rotatie en of compenserende praktijk/simulatie) (Nieuwenhuis e.a., 2011). Tot slot dient er bij het ontwerp van de opleiding ook aandacht te zijn voor de sequens: welke leerprocessen vinden op welk moment plaats en wat is hierin een logische volgorde (Nieuwenhuis e.a., 2011).

## **2.4 Borgen en verduurzamen**

Hoe kan de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven bij de vormgeving van de opleiding geoptimaliseerd en verduurzaamd worden? Dit is de vraag die in deze paragraaf centraal staat.

Van Delden (2006 in Westerhuis, 2007) zegt hierover: "*Netwerkvorming is een zichzelf versterkend proces waarin organisaties gezamenlijke voordelen binnenhalen, men elkaar beter leert kennen en successen leiden tot legitimatie en middelen waardoor vervolgens de samenwerking wordt aangemoedigd*". Hieruit komen al twee belangrijke factoren naar voren, namelijk een gemeenschappelijk belang en persoonlijke relaties. Een derde factor is de betrokkenheid van verbinding van de drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel (Smulders e.a., 2012). Een vierde factor is het organiseren en borgen van de sturing en financiering (Westerhuis, 2007). Hieronder gaan we op elk van deze factoren in.

### *Gemeenschappelijkheid van doelen en ambities*

Het kunnen formuleren van gemeenschappelijke ambities is een voorwaarde voor duurzame samenwerking. Daarnaast is het belangrijk dat beide partijen belang hebben bij de samenwerking. Delen in de opbrengsten is de beste randvoorwaarde voor samenwerking (Westerhuis, 2007). Smulders e.a. (2012) wijzen in dit verband op het belang van een productieve, cognitieve afstand tussen onderwijsinstelling en bedrijf: ze brengen andere kennis in en kunnen van elkaar leren.

### *Betrokkenheid en verbinding op drie niveaus*

Verbinding en vertrouwen tussen de organisaties op de drie niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en een wisselwerking tussen die organisatielagen is een tweede factor die van belang is bij het verduurzamen van de samenwerking. Daarbij dienen alle actoren op de drie niveaus de meerwaarde van de samenwerking te zien en uit te

dragen (Smulders e.a., 2012). Duurzame verbinding tussen de lagen kan bevorderd worden door het organiseren van ontmoetingen, overlegstructuren en management dat zowel naar het uitvoerend als het managementniveau de verbinding legt. Bij verdergaande samenwerking is de duurzaamheid gebaat bij de verbinding van de samenwerking met het proces van vormgeving en uitvoering van onderwijs (Westerhuis, 2007; Smulders, 2012). Het samen inrichten en doorlopen van het werkproces dat het onderwijs vorm geeft is noodzakelijk. Het gaat hierbij om het delen van eigenaarschap bij elke stap, het hanteren van een ontwikkelgerichte aanpak en het gezamenlijk benoemen van trots op prestaties (Westerhuis, 2007). Als partijen de samenwerking willen verbreden naar andere organisatieonderdelen dient ook daar betrokkenheid en verbinding gerealiseerd te worden. Verbreding van samenwerking riskeert vaak dat de omgeving zich niet meteen eigenaar voelt van de opbrengsten of dat nieuwe procedures moeilijk geaccepteerd en geïmplementeerd worden in de rest van de organisatie (Westerhuis, 2007). In het proefschrift van Zuidersma komt naar voren dat samenwerkingsverbanden succesvoller zijn als professionals bij dilemma's waar tegengestelde belangen spelen wederkerigheidpatronen laten zien (Zuidersma, 2012).

Wederkerigheidgedrag is gemeten door vragen zoals: interesse hebben in elkaar, op elkaar kunnen rekenen, gezamenlijk problemen oplossen (versus op je hoede zijn, belangrijk om krachtig over te komen, ongemakkelijke sfeer).

#### *Persoonlijke relaties*

In de geraadpleegde literatuur wordt regelmatig het belang van persoonlijke banden benadrukt. Volgens Smulders e.a. (2013) is er alleen sprake van (duurzaam) co-makership als de samenwerking is ingebed in een doelgerichte strategie voor het verbreden en intensiveren van persoonlijke contacten tussen de leden van de participerende organisaties. Persoonlijke relaties zijn nodig om tot succesvolle en blijvende samenwerking te komen. “*Door in te zetten op vertrouwen, langdurigheid en wederkerigheid van relaties wordt de onzekerheid over het zetten van stappen gereduceerd en neemt het vermogen tot gemeenschappelijk leren en problemen oplossen toe*” (De Vijlder, 2006). Dit vertrouwen tussen de samenwerkingspartners moet er zijn op alle niveaus: strategisch, tactisch en operationeel (Smulders e.a., 2012).

#### *Organiseren en borgen van de sturing en financiering*

Om de bestendigheid van de samenwerking te vergroten is het belangrijk aandacht te besteden aan het organiseren en borgen van de sturing en financiering. Een vraagstuk bij de samenwerking is hoe de besturing te organiseren. Is het een kwestie van contracten of kan samenwerking op basis van vertrouwen? Zijn de partners gelijkwaardig of heeft een van de partijen de overhand? Risico's in de samenwerking kunnen voor een

deel worden afgedwongen door middel van het sluiten van gedetailleerde overeenkomsten en vormen van hiërarchisch toezicht. Bij innovaties is er echter veel onzekerheid over de opbrengsten. In dat geval is het volledig afdwingen van de samenwerking via contracten, hiërarchie en dergelijke niet goed mogelijk. Partijen stappen in de samenwerking op basis van vertrouwen. Het gegeven dat men elkaar al langer kent draagt daar positief aan bij. Pas in een latere fase wordt naar een passende structuur gezocht voor de samenwerking. Soms blijft die samenwerking informeel georganiseerd. Anderen achten dit te risicovol en willen de verbondenheid van de partners voor langere periode veilig stellen en rollen vastleggen (Smulders e.a., 2013).

Aparte aandacht verdient samenwerken met kleine bedrijven, voor wie een structurele investering in onderwijscontacten financieel niet op te brengen is. Een oplossing kan zijn het voor langere tijd verbinden van docenten aan bedrijven zodat een hechte en duurzame relatie kan ontstaan, waarin de lijnen kort zijn en men elkaar persoonlijk goed leert kennen (en de school geen telefoonnummer is).

## 3 De twee cases toegelicht

De twee praktijkvoorbeelden van co-makership zijn zeer divers van aard. We geven hier een korte beschrijving van de samenwerkingspartners, het doel van de samenwerking en de beoogde werkwijze. In hoofdstuk 4 gaan we nader in op de wijze waarop een en ander in de praktijk heeft vorm gekregen en de succes- en faalfactoren die daarbij een rol hebben gespeeld.

### 3.1 De praktijkroute (Friesland College)

In deze casus werkt het Friesland College nauw samen met de zorginstelling Zuid-OostZorg. Doel van de samenwerking is het gezamenlijk vorm geven van een praktijkroute voor een bestaande mbo-opleiding. Deze praktijkroute wordt verzorgd binnen het bedrijf en het werk in het bedrijf is richting gevend voor het leren. *"Het onderwijs wordt om de praktijk heen georganiseerd"*. Deze variant van co-makership lijkt het meest op "de school in het bedrijf" (Smulders e.a., 2012).

De ambitie is dat docenten vanuit het ROC en medewerkers van de zorginstelling in een zogenoemd combiteam de opleiding samen vormgeven en uitvoeren.

Het combiteam bestaat uit mensen uit de praktijk van ZuidOostZorg en van het Friesland College. Dit team ontwikkelt gaandeweg de opleiding. De zorginstelling kiest voor deze werkwijze omdat deze een belangrijk onderdeel vormt van de ambitie om een lerende organisatie te zijn (zie kader).

*De ambitie van ZuidOostZorg ([www.zuidoostzorg.nl](http://www.zuidoostzorg.nl))*

*"Wij vinden het belangrijk dat iedereen binnen onze organisatie zich blijft ontwikkelen. Daarom staat bij ons het 'leven lang leren' centraal. Iedereen leert van elkaar, van stagiairs tot ervaren professionals. Daarom werken we ook samen met het onderwijs en bedrijven."*

Het belang van Friesland College is de versterking van de praktijkcomponent in de opleiding en een betere verbinding tussen theorie en praktijk.

In september 2012 is de eerste groep studenten gestart met de praktijkroute en in februari 2013 is de tweede groep gestart. De opleiding wordt geheel verzorgd in de zorginstelling, dus ook de algemeen vormende lessen. Elke student wordt gekoppeld aan een cliënt en de route van een werkbegeleider. Het leerproces verloopt via de stappen

oriënteren, meedoen, zelfsturing. De student oriënteert zich eerst op de organisatie als geheel, daarna zoomt hij in op een specifieke cliënt. Hij kan daarbij gebruik maken van verschillende (digitale) hulpbronnen. Vervolgens helpt de student de werkbegeleider mee en uiteindelijk ontplooit de student zelfstandig activiteiten richting de cliënt. De studenten kunnen verder kiezen uit een aanbod van verdiepende workshops, gericht op verschillende thema's. Elke student maakt, onder begeleiding van de studieloopbaanbegeleider, een weekplanning van zijn leeractiviteiten. Reflectie en feedback van de studieloopbaanbegeleider en de werkbegeleider zijn belangrijke componenten van de opleiding.

### **3.2 Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o. (Arcus College)**

In deze casus werkt de ICT-opleiding van het Arcus College nauw samen met bedrijven in de regio en het kenniscentrum Ecabo in het samenwerkingsverband VIOP (Verenigde Ict-Opleiders Parkstad e.o.). Het initiatief tot deze samenwerking is genomen door het Arcus College, Ecabo en negen bedrijven in de regio, waaronder de geïnterviewde bedrijven de Universiteit Maastricht, Liquid Stones en de Mondriaan Zorggroep. Deze partijen willen gezamenlijk een regionale invulling geven aan de landelijke afspraken met betrekking tot het BPV-protocol. Uiteindelijk moet dit resulteren in een gezamenlijk ontwikkelde en gedragen set van regionale afspraken, vastgelegd in een BPV-protocol. Dit protocol zou uiteindelijk onderschreven moeten worden door alle ict-bedrijven die studenten van het Arcus College opleiden.

Het Arcus College zoekt de samenwerking met bedrijven om leerbedrijven en school dichter bij elkaar te brengen en te komen tot meer kwaliteit en uniformiteit in de begeleiding en leeromgeving van studenten. De bedrijven willen vooral helderheid in de wensen van het Arcus College ten aanzien van de begeleiding en beoordeling van studenten en een heldere, leesbare uitwerking van het kwalificatiedossier. De bedrijven willen daarnaast een betere match tussen het kwalificatiedossier en de praktijk om te voorkomen dat studenten opdrachten krijgen die in de praktijk niet uitvoerbaar blijken. Er wordt gewerkt via het Verenigde Opleidersmodel van Ecabo. Kenmerkend voor dit model is de samenwerking tussen school, regionale bedrijven en Ecabo, onder voorzitterschap van een van de bedrijven. Het voorzitterschap wordt bewust belegd bij een bedrijf, vanuit de verwachting dat dit bijdraagt aan het eigenaarschap van bedrijven. In werkbijeenkomsten verkennen de deelnemers de problematiek (knelpuntenanalyse) en maken ze gezamenlijk afspraken, die direct geïmplementeerd worden door het ROC. De werkbijeenkomsten konden bijgewoond worden door bedrijven uit de regio die

hierin geïnteresseerd waren. In de praktijk hebben vooral grotere bedrijven meerdere bijeenkomsten bijgewoond.





## 4 Resultaten

Dit hoofdstuk bevat een antwoord op vier onderzoeksvragen, te weten:

- 1) Hoe is de samenwerking tussen onderwijsinstellingen feitelijk vorm gegeven?
- 2) Wat zijn de beoogde en gerealiseerde opbrengsten van de samenwerking tussen opleiding en bedrijven bij de vormgeving van het onderwijs?
- 3) Wat zijn succesfactoren en knelpunten bij de samenwerking tussen opleidingen en bedrijven?
- 4) Hoe kan de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven bij de vormgeving van de opleiding geoptimaliseerd en verduurzaamd/geborgd worden?

We beantwoorden elke vraag apart voor het samenwerkingsverband. Waar mogelijk geven we een overkoepelend antwoord op de onderzoeksvragen. De vijfde onderzoeksvraag (op welke wijze kan de aanpak landelijk navolging krijgen) wordt beantwoord in hoofdstuk 6.

### 4.1 Feitelijke vormgeving samenwerking

De praktijkroute van het Friesland College en ZuidOostZorg en de samenwerking van de Verenigde ICT-opleiders Parkstad zijn verschillende vormen van samenwerking. Hieronder gaan we in op de wijze waarop de samenwerking vorm krijgt binnen deze twee varianten, waarop de partijen samenwerken en wie er vanuit de organisaties betrokken zijn bij de samenwerking.

#### 4.1.1 De praktijkroute

In deze casus ontwerpen het Friesland College en ZuidOostZorg gezamenlijk een praktijkroute voor een bestaande mbo-opleiding. Dit houdt in dat de mbo-opleiding wordt verzorgd binnen het bedrijf. Deze variant van co-makership lijkt het meest op "de school in het bedrijf" (Smulders e.a., 2012).

Een combiteam bestaande uit mensen uit de praktijk van ZuidOostZorg en Friesland College organiseren het onderwijs om de praktijk heen.

De docenten van het Friesland College nemen daarin het initiatief. De werkprocessen op de afdeling vormen het vertrekpunt van de opleiding. Bij de start van het project zijn deze werkprocessen geïnventariseerd. Kernvragen hierbij zijn steeds: "Wat valt

hier te doen? Wat valt hier te leren?". Het kwalificatiedossier is niet meer richtinggevend. Wel bewaken de docenten vanuit het Friesland College de aansluiting met het kwalificatiedossier. Ze gaan na of studenten de kennis en vaardigheden die vanuit het kwalificatiedossier gewenst zijn, leren in de praktijkroute. Zouden bepaalde aspecten binnen de werkcontext van het bedrijf niet geleerd kunnen worden, dan kan besloten worden om deze binnen een ander bedrijf te leren. Dit komt voor bij verpleegkundeopleidingen. De begeleiding blijft in zo'n geval vanuit het combiteam van ZuidOostZorg verzorgd worden.

Het combiteam ontwikkelt de praktijkroute gaandeweg. In de ontwikkeling zijn op het moment van dataverzameling de volgende stappen gezet:

- De cliënten van ZuidOostZorg en de domeinen (wonen / welzijn, mentaal, participatie en lichamelijk welbevinden) waarin deze zich bevinden, zijn leidend voor de leerroute van de student. Elke student wordt gekoppeld aan de route van een werkbegeleider (dit zijn de verschillende cliënten die een werkbegeleider bedient) en aan meerdere cliënten.
- De student krijgt, anders dan bij de andere opleidingen van het Friesland College, geen uitgekristalliseerde leerroute ("*een busboekje*"), maar bepaalt zelf in belangrijke mate de stappen die hij zet in zijn leerproces ("*taxiroute*"). De student maakt een planning op basis van het rooster en de werkzaamheden op de afdeling. Hij doet dit in nauw overleg met de studieloopbaanbegeleider van het Friesland College. Deze heeft een cruciale rol in de praktijkroute. Hij stemt de planning af met de student, bewaakt de leerroute en de leerinhoud, geeft feedback en bewaakt of de opleiding voldoet aan de wettelijke eisen (OER, TOP, urenregistratie).
- De leerroute van de student bestaat uit drie bouwstenen: praktijk, verdieping en workshops.
- In de *praktijk* verleent de student diensten aan cliënten. Hij doorloopt daarin drie stappen, te weten oriënteren, meedoen, zelfsturing. Allereerst oriënteert de student zich op (het ziektebeeld van) de cliënt. Hij verzamelt informatie uit verschillende bronnen. Daarna loopt de student mee met de werkbegeleider en kan hij onder toezicht van de werkbegeleider bepaalde handelingen verrichten. Uiteindelijk kan de student zelfstandig handelingen ten behoeve van de cliënt verrichten.
- Ten behoeve van de *verdieping* kan de student kiezen uit een scala aan workshops en vaardigheidstrainingen. Aanvankelijk hadden studenten nog weinig keus, maar op het moment van dataverzameling is er een breder aanbod aan workshops en vaardigheidstrainingen, gevat in een rooster van twintig weken. De workshops richten zich onder meer op: persoonlijke ontwikkeling, de werknemer in een professionele organisatie, sociale vaardigheidstrainingen, andere vaardigheidstrainingen.

gen, werken met een zorgdossier, verzorgende niveau 3, individuele gezondheidszorg, alle ziektebeelden, psychiatrie en psychosociale problemen.

- *Reflectie* is een belangrijke component van het leerproces. De student krijgt hier toe feedback op zijn eigen leerproces van de studieloopbaanbegeleider en van de werkbegeleider.
- De studenten zijn dertig uur per week aanwezig op de werkplek. Gemiddeld zijn ze vijftien uur per week op de afdeling aan het werk met cliënten en besteden ze vijftien uur per week aan scholing en ontwikkeling. De exacte hoeveelheid tijd kan per week variëren.

Het Friesland College en ZuidOostZorg werken niet alleen samen bij de ontwikkeling van de opleiding, maar ook bij de uitvoering. De studieloopbaanbegeleider van het Friesland College begeleidt de student bij zijn leerproces. In de praktijk krijgt de student begeleiding van de werkbegeleider. Deze begeleiding bestaat nu vooral uit het geven van feedback en nog niet uit begeleiding bij de planning en vormgeving van de leerroute. Het is de bedoeling dat werkbegeleiders en eerstelijns verzorgenden hierbij meer betrokken worden en studenten hier ook feedback op gaan geven. De workshops worden nu vooral verzorgd door docenten van het Friesland College, maar het is uitdrukkelijk de bedoeling dat ook werknemers van ZuidOostZorg workshops voor hun rekening gaan nemen. De uitnodigingen hiervoor zijn gedaan en de reacties waren positief.

Bij de praktijkroute is binnen beide organisaties sprake van betrokkenheid op het strategisch, het tactisch en het operationele niveau. De bestuurders van het Friesland College en ZuidOostZorg hebben de visie dat deze vorm van samenwerking en het realiseren van (varianten van) de praktijkroute waardevol is en stimuleren de totstandkoming van de praktijkroute. Ze hebben een paar keer per jaar strategisch overleg. Het tactisch niveau heeft zich gecommitteerd aan de samenwerking, bewaakt deze en zorgt voor de juiste betrokkenheid vanuit het operationele niveau. Dit houdt in dat ze medewerkers selecteren die deel uitmaken van het combiteam. Een combiteam met medewerkers van beide instellingen geeft vorm aan de praktijkroute. Hierin zitten vanuit het Friesland College werknemers op het operationele niveau (docenten) en vanuit ZuidOostZorg werknemers op het operationele niveau (werkbegeleiders, eerste lijns verzorgenden) en op het tactisch niveau (afdelingsmanager).

#### **4.1.2 Verenigde ICT-opleiders Parkstad**

De Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o. is een samenwerkingsverband van Ecabo, het Arcus College en negen regionale bedrijven. Het Arcus College, Ecabo en drie

regionale bedrijven zijn de initiatiefnemers van dit samenwerkingsverband. Dit samenwerkingsverband heeft de missie om *"een structurele en gezamenlijke bijdrage te leveren aan de (voornamelijk) praktijkgerichte competentieontwikkeling van de MBO-ICT leerlingen van Arcus College, zodat deze leerlingen efficiënt en effectief worden opgeleid"*. De samenwerking krijgt vorm in het zogenoemde verenigde opleidersmodel. Dit houdt in dat er een voorzitter vanuit het bedrijfsleven benoemd wordt, die de regie voert op de samenwerking. Bedrijven zouden zich zo meer verantwoordelijk moeten gaan voelen voor de samenwerking en er zou meer oog moeten zijn voor het belang van de bedrijven. Een van de grote bedrijven uit de regio heeft het voorzitterschap op zich genomen.

Deze variant correspondeert niet met een van de varianten die uit de literatuur naar voren zijn gekomen. Het is een minder vergaande vorm van samenwerking. Er is echter wel sprake van co-makership, omdat school en bedrijven gezamenlijk een aspect van het onderwijs vormgeven.

Gedurende een jaar zijn er acht à negen sessies georganiseerd, waarin de bedrijven, het Arcus College en Ecabo hebben gesproken over verschillende aspecten van de BPV. De sessies zijn bijgewoond door een vaste kern, bestaande uit drie bedrijven (Maastricht University, Liquid Stones, Mondriaan Zorggroep), het Arcus College en Ecabo. Daarnaast hebben ook andere bedrijven, waaronder kleine of eenmansbedrijven, geparticipeerd in de eerste drie sessies. De meeste, vooral kleine, bedrijven zijn afgehaakt, door tijdgebrek of organisatorische problemen (zie ook paragraaf 4.3). De sessies zijn voorbereid door Ecabo en het Arcus College en voorgezeten door Liquid Stones.

Er is gestart met een gezamenlijke knelpuntenanalyse ten aanzien van vier aspecten van de BPV, te weten de voorbereiding en matching, de beroepspraktijkvorming, beoordelen en examineren, en evaluatie. Het resultaat is een overzicht met knelpunten vanuit de optiek van de bedrijven en vanuit de optiek van het Arcus College. Dit overzicht vormt het vertrekpunt voor het maken van regionale afspraken voor het BPV-protocol. Deze afspraken moeten een zo concreet mogelijk karakter hebben en leiden tot bruikbare werkwijzen. De samenwerkende partijen zijn aanvankelijk gestart met het maken van afspraken over de voorbereiding en matching, maar dat verliep "stropelig". Vervolgens hebben ze besloten om te starten met de ontwikkeling van een concreet product. Dit heeft volgens alle betrokkenen goed gewerkt. De deelnemers hebben gezamenlijk in drie sessies een nieuw beoordelingsmodel opgesteld, dat het Arcus College direct geïmplementeerd heeft in de opleiding en waar de bedrijven mee wer-

ken. Daarna zijn er afspraken gemaakt over de voorlichting, voorbereiding en matching. Ook deze afspraken zijn geïmplementeerd in de opleiding. Op het moment van dataverzameling (voorjaar 2013) moet er nog één aspect worden uitgewerkt, namelijk de begeleiding. De partijen zijn al enige tijd niet bij elkaar gekomen door tijdgebrek en andere prioriteiten van het Arcus College, maar willen wel verder. De draad moet weer worden opgepakt.

De samenwerking binnen het Verenigde Opleidersmodel vindt vooral plaats op het tactisch niveau. Vanuit het Arcus College heeft de onderwijsmanager ICT geparticipeerd. Deze heeft intern veel afgestemd met de stagecoördinator. Vanuit de bedrijven hebben teamleiders geparticipeerd in de samenwerking. De uitkomsten zijn direct gecommuniceerd en geïmplementeerd op het operationele niveau. De lijnen zijn kort. Er is geen betrokkenheid van het strategisch niveau. Bij de bedrijven wordt deze noodzaak ook niet gevoeld. Dit type samenwerking vergt naar hun mening geen betrokkenheid van de directie. Bij het Arcus College is wel behoefte aan betrokkenheid van het strategisch niveau. Meer betrokkenheid van het strategisch niveau zou, naar de mening van betrokkenen op het tactisch niveau, een positief effect kunnen hebben op de bereidheid van grote bedrijven in de regio om te participeren in de samenwerking.

## **4.2 Beoogde en gerealiseerde opbrengsten**

Bedrijven en opleidingen hebben eigen en gedeelde belangen bij de samenwerking. Hieronder bespreken we deze per variant. Tevens gaan we na in hoeverre de beoogde opbrengsten bereikt zijn volgens de betrokkenen.

### **4.2.1 De praktijkroute**

De beoogde opbrengst is de gezamenlijke ontwikkeling van praktijkgestuurd leren voor alle professionals in ZuidOostZorg. De praktijkroute is een uitwerking hiervan. Nu is gestart met studenten verpleging en verzorgende. De leerroute kan in een brede doorgaande lijn aangeboden worden: niet alleen voor verzorgend en verplegend personeel op mbo niveau. Maar in principe voor al het personeel (hbo, techniek, facilitair etc) die aan het leren zijn. Deze praktijkroute wordt verzorgd binnen het bedrijf ZuidOostZorg. Het werk in het bedrijf is richting gevend voor het leren.

Het Friesland College wil hiermee een opleidingsroute creëren met een sterke praktijkcomponent, waarin theorie en praktijk goed op elkaar afgestemd zijn, die motiveerend is voor studenten en waarin studenten onderwijs op maat en up-to-date kennis

krijgen. Uiteindelijk moet dit resulteren in gemotiveerde studenten en betere leerprestaties (in vergelijking met studenten die de andere variant van de opleiding volgen). ZuidOostZorg ambieert een lerende organisatie. De zorginstelling wil toekomstig personeel van mbo tot en met universitair niveau in de eigen organisatie opleiden door middel van een doorlopende leerlijn. ZuidOostZorg wil een aantrekkelijke werkgever voor jongeren zijn door hen een setting te bieden waarin leren en ontwikkelen de basis is. De organisatie heeft jongeren nodig voor (1) *"de invloed die ze hebben op onze professionals, o.a. leren omgaan met ict, werken in een omgeving met veel prikkels en om (2) de oudere leeftijdsgroep wat meer in de luwte te zetten."* ZuidOostZorg wil door het opleiden binnen de eigen organisatie bij het eigen personeel een lerende houding kweken, zodat het personeel ook beter kan inspelen op de grote veranderingen die zich in de zorg gaan voordoen. Onderwijs geven is echter niet de corebusiness van ZuidOostZorg. Daar is samenwerking met een onderwijsinstelling voor nodig. *"Geen lerende organisatie zonder onderwijs"*. De gezamenlijke ontwikkeling van de praktijkroute is een stap in de richting van de realisatie van de ambitie van ZuidOostZorg.

#### *Gerealiseerde opbrengsten*

Op het moment van dataverzameling (voorjaar 2013) volgen twee groepen studenten de gezamenlijk ontwikkelde praktijkroute. De praktijkroute is nog niet uitontwikkeld en er is door het Friesland College nog geen besluit genomen over het al dan niet continueren en verder uitrollen van deze uitwerking van de praktijkroute. Het combiteam is nog volop bezig met de ontwikkeling (zie paragraaf 4.1). De eerste reacties van studenten waren volgens de geïnterviewden niet onverdeeld positief. De studenten klaagden over gebrek aan structuur. Daarbij hadden ze het idee dat ze achterliepen op de studenten die de reguliere variant van de opleiding volgen. Belangrijke verandering is dat studenten nu zelf de keuze hebben kunnen maken voor de praktijkroute, dat was in de eerste ronde niet zo.

Het is te vroeg om te zeggen wat het effect is van de praktijkroute op de motivatie en de studieprestaties van de studenten. Het Friesland College en ZuidOostZorg hebben de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden gevraagd hiernaar onderzoek te verrichten.

Het is eveneens te vroeg om te zeggen of de praktijkroute invloed heeft op de bereidheid van medewerkers om te (blijven) leren (doordat ze kritisch bevroegd worden door studenten) en of ze zelf minder werk hebben doordat studenten hen werk uit handen nemen. ZuidOostZorg stelt dat de cliënten wel blij zijn met de studenten. *"Die mensen vinden het heel prettig dat er jonge mensen zijn. Er zit een authenticiteit in de kinderen die wij afgeleerd hebben"*. Er zijn al enkele voorbeelden van veranderende aandacht van studenten voor cliënten, bijvoorbeeld een student die de nagels van een cliënte lakt

of die samen met een cliënt oude foto's uit het dorp bekijkt. "*Dat is voor mij de grootste meerwaarde*", aldus een medewerker van ZuidOostZorg.

Volgens de afdelingsmanager van ZuidOostZorg is een belangrijke opbrengst van de praktijkroute dat de praktijk input is voor het leren en dat zij daardoor meer invloed heeft op wat studenten aanleren.

#### **4.2.2 Verenigde ICT-opleiders Parkstad**

De beoogde opbrengst is een set van regionale afspraken met betrekking tot het landelijke BPV-protocol, waaraan het Arcus College en de bedrijven uit de regio zich committeren. Het Arcus College vindt dit belangrijk met het oog op de uniformiteit en kwaliteit van de begeleiding. Daarnaast zoekt het Arcus College de samenwerking om de opleiding en de bedrijven dichter bij elkaar te brengen ("*dezelfde taal spreken, de neuzen dezelfde kant op*"), om in de toekomst voldoende stageplaatsen te hebben en om de match tussen student en bedrijf te verbeteren. De bedrijven hebben verschillende motieven om te participeren in deze samenwerking. Een belangrijk motief is invloed op de inhoud van de opleiding en het kwalificatiedossier. Dit motief wordt ingegeven door het feit dat de praktijkopdrachten die studenten moeten uitvoeren, niet altijd realiseerbaar zijn in de praktijk, omdat dit een hoger niveau vereist of omdat de gewenste faciliteit al aanwezig is. Als voorbeelden worden genoemd het zelfstandig opzetten van een servicedesk of een server. De bedrijven willen de afstand tussen de eisen vanuit het kwalificatiedossier enerzijds en de competenties van de leerlingen en de mogelijkheden van de bedrijven anderzijds verkleinen. Met andere woorden ze willen de praktische haalbaarheid van het kwalificatiedossier vergroten. Daarnaast willen bedrijven helderheid krijgen over de verwachtingen van het Arcus College ten aanzien van de begeleiding en beoordeling van studenten. Andere motieven om deel te nemen zijn: een betere aansluiting tussen onderwijs en bedrijf, een bijdrage leveren aan meer up-to-date kennis van docenten van het ROC, een betere match tussen student en bedrijf en een heldere vertaling van het BPV-protocol naar de praktijk.

Op het moment van dataverzameling (voorjaar 2013) is er een regionale set van afspraken met betrekking tot de voorbereiding van studenten op het werken in het bedrijf, de matching van student en bedrijf en de beoordeling van studenten in de praktijk. Het Arcus College heeft deze afspraken direct geïmplementeerd in de opleiding. Er is een carrièremarkt waar studenten en bedrijven elkaar moeten ontmoeten, studenten krijgen een sollicitatietraining en solliciteren op de stageplaats, het werkboek is aangepast en het nieuwe beoordelingsmodel (werkgerelateerde beoordeling) wordt gebruikt. De afspraken over de inbreng van bedrijven (aanwezigheid op carrièremarkt, verzorgen van gastlessen) zijn nog niet geïmplementeerd. VIOP moet zich nu gaan



buiigen over de verdere uitwerking van een set van afspraken met betrekking tot de begeleiding van studenten en over de maatregelen die genomen moeten worden om de set van afspraken uit te rollen naar andere bedrijven.

Vanuit de optiek van de bedrijven zijn sommige doelen wel behaald en andere doelen niet. De bedrijven zijn tevreden over de nieuwe beoordelingsmatrix. Het is duidelijker wat er van hen verwacht wordt. Aan de andere kant is het de bedrijven niet gelukt om invloed te krijgen op de inhoud van het kwalificatiedossier. Gezien de wijze waarop kwalificatiedossiers landelijk tot stand komen is dit ook geen haalbare doelstelling. Een van de bedrijven heeft nog meer wensen ten aanzien van het up-to-date brengen van de kennis van docenten en een striktere houding van docenten ten aanzien van studenten (*"docenten hebben de neiging studenten te pampieren, maar een bedrijf kan het niet gebruiken als een student drie keer te laat komt"*).

### **4.3 Succesfactoren en knelpunten**

Uit het onderzoek komen factoren naar voren die kunnen bijdragen aan een succesvolle samenwerking of juist een belemmering daarvoor kunnen vormen. In beide casussen komen in grote lijnen vergelijkbare factoren naar voren. De invulling van de factoren en/of hun uitwerking kunnen per casus verschillen. De volgende factoren zijn in beide casussen genoemd:

- helderheid en afstemming van doelen en belangen;
- betrokkenheid van alle niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) en continuïteit in die betrokkenheid;
- persoonlijke relaties;
- deskundigheid;
- rendement.

Bij de praktijkroute komt ook het leerpotentieel van de werkplek naar voren als een belangrijke factor.

De meeste factoren zijn ook uit het literatuuronderzoek naar voren gekomen. Welke rol deze factoren per casus spelen behandelen we in de volgende paragrafen. Ook de casusspecifieke factoren komen daar aan bod.

#### **4.3.1 De praktijkroute**

De hierboven genoemde factoren spelen een belangrijke rol in de praktijkroute. We behandelen ze achtereenvolgens.

### *Helderheid en afstemming van doelen en belangen*

Alle geïnterviewde betrokkenen geven aan dat co-makership alleen kan slagen als beide partijen zicht hebben op elkaars doelen en belangen en deze respecteren. Helderheid in doelen en belangen is hiervoor nodig, mede omdat beide partijen verschillende belangen hebben bij de samenwerking (zie paragraaf 4.2.1). In deze casus is een belangrijke succesfactor dat beide partijen een gezamenlijk doel hebben, namelijk de vormgeving van een leerroute, waarin de praktijk richtinggevend is en het onderwijs faciliteert. Daarnaast hebben de beide bestuurders, maar ook betrokkenen op het tactisch en operationele niveau, een vergelijkbare visie op de lerende organisatie. Hier wordt ook actief op ingezet (zie bij deskundigheid). Goede persoonlijke relaties tussen beide organisaties op strategisch, tactisch en operationeel niveau dragen bij aan de afstemming van doelen en belangen.

### *Betrokkenheid van alle niveaus en continuïteit*

Alle geïnterviewde betrokkenen wijzen op het belang van betrokkenheid op alle niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Een van de betrokkenen zegt hierover: *"je moet op bestuurlijk en directieniveau een huwelijk aangaan, for better en for worse. Want je komt heel veel tegenslagen tegen"*. Die betrokkenheid is gebaat met communicatie tussen vergelijkbare niveaus van beide organisaties (horizontaal) en tussen verschillende niveaus van beide organisaties (verticaal). In deze casus speelt één persoon die beide organisaties goed kent daarin een cruciale rol. Dit is *"iemand die kan schakelen tussen niveaus, die kan verbinden en die dwars door bestaande systemen kan schieten en die ook nog verstand heeft van leren"*. In deze casus is weliswaar sprake van betrokkenheid van de drie niveaus, maar het kan beter, volgens deze informant. Mensen moeten nog meer meegenomen worden in de ontwikkeling. Dit geldt vooral voor het strategisch niveau, dat nog onvoldoende betrokken is en juist een belangrijke rol zou moeten spelen bij de verbinding tussen de niveaus en de regie op de samenwerking. Dit niveau is wel geïnformeerd, maar onvoldoende meegenomen en betrokken bij de ontwikkeling van de praktijkroute. Ook de verticale communicatie kan beter. Deze communicatie en de betrokkenheid van het tactisch niveau zijn nodig om de noodzakelijke verbinding tussen de drie niveaus tot stand te brengen.

Continuïteit in de betrokkenheid en een lange adem zijn nodig om co-makership tot een succes te maken. Het vertrek van cruciale actoren op het strategische of tactisch niveau kan het einde van de samenwerking betekenen. Pas als de samenwerking is ingedaald op de werkvloer, zal de impact van het vertrek van cruciale actoren minder groot zijn.

### *Persoonlijke relaties*

Persoonlijke contacten zijn cruciaal volgens de geïnterviewde betrokkenen. Op het strategisch niveau zijn de persoonlijke contacten goed. "Er is een duidelijke klik". Ook op operationeel niveau zijn goede persoonlijke relaties, juist omdat er zo nauw moet worden samengewerkt. De goede relaties gelden vooral voor de direct betrokkenen.

### *Deskundigheid*

De ontwikkeling en uitvoering van de praktijkroute vergt specifieke deskundigheid, zowel van de docenten van het Friesland College als van de werknemers van Zuid-OostZorg. De studieloopbaanbegeleider heeft een complex takenpakket en dit stelt hoge eisen aan het competentieprofiel. Ook van de werkbegeleiders en eerstelijns verzorgenden worden nieuwe competenties verwacht in de begeleiding van studenten in hun leerproces. Beide partijen investeren in de deskundigheidsbevordering van hun personeel. In dit kader wordt een gezamenlijke training van vijf dagdelen "leren en werken in de 21<sup>e</sup> eeuw" georganiseerd voor docenten en werkbegeleiders. Daarnaast krijgen de eerstelijns verzorgenden ondersteuning bij de werkbegeleiding van studenten.

Voor de ontwikkeling van de opleiding zijn daarnaast mensen nodig die 'out of the box' kunnen denken, die kunnen omgaan met onzekerheid, die improvisatievermogen hebben en een hoge frustratie tolerantie. Volgens een van de geïnterviewde betrokkenen voldoen de leden van het combiteam aan deze eisen.

Een risicofactor is dat lang niet alle docenten van het Friesland College en medewerkers van ZuidOostZorg over de benodigde competenties beschikken. Er zijn nauwelijks docenten die aan het competentieprofiel van de studieloopbaanbegeleider voldoen. Daarbij komt dat er docenten zijn die "*moeite hebben om hun lokaal te verlaten*".

### *Rendement*

Om (meer) medewerkers mee te krijgen in een dergelijk ingrijpend en tijdrovend traject, is het nodig om kleine successen te vieren. Daarnaast moet (op termijn) ook het rendement van de praktijkroute aangetoond worden: het moet leiden tot meer motivatie en beter leerrendement voor studenten en tot een lerende houding van het personeel van de zorginstelling. "*Succes genereert draagvlak*" en is nodig voor de continuïteit van deze variant van opleiden in de praktijk.

### *Leerpotentieel van de werkplek*

Een belangrijke succesfactor is het leerpotentieel van de werkplek. De betrokkenen realiseren zich dat een beroepsopleiding niet hetzelfde is als een bedrijfsopleiding. De mbo-studenten worden breder opgeleid dan binnen een bedrijf veelal mogelijk is. Het

werk binnen ZuidOostZorg vormt wel het vertrekpunt van de opleiding. Bij de start van het project zijn deze werkprocessen geïnventariseerd. Kernvragen hierbij zijn steeds: "Wat valt hier te doen? Wat valt hier te leren?". Het kwalificatiedossier is niet meer het vertrekpunt. Wel bewaken de docenten vanuit het Friesland College de aansluiting met het kwalificatiedossier. Ze gaan na of studenten de kennis en vaardigheden die vanuit het kwalificatiedossier gewenst zijn, leren in de praktijkroute. Betrokkenen geven aan dat, hoewel er een breed scala aan werkzaamheden mogelijk is binnen ZuidOostZorg, dit waarschijnlijk niet volstaat om alles te leren. Er wordt nagedacht over job rotation, bijvoorbeeld een stage in een ziekenhuis. Er is veel oog voor de mogelijkheid om te leren op de werkplek. Dit gebeurt door middel van de fasering in het leerproces (oriënteren, meedoen, zelf doen), door veel aandacht voor feedback en reflectie en door aandacht voor de verwerking van kennis (verdieping).

#### **4.3.2 De Verenigde ICT-Opleiders Parkstad e.o.**

Bij het co-makingship van de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad spelen vergelijkbare factoren een rol. Op een aantal punten zijn deze echter anders ingevuld.

##### *Helderheid en afstemming van doelen en belangen*

De afstemming van doelen en belangen wordt door alle betrokkenen als cruciaal ervaren. In deze casus is dit extra belangrijk omdat er niet alleen een verschil in doelen en belangen is tussen het onderwijs en het bedrijfsleven, maar ook tussen de bedrijven onderling. De grote bedrijven hebben heel andere wensen ten aanzien van inzet en de begeleiding van stagiaires dan de kleine bedrijven. Betrokkenen wijzen er op dat het belangrijk is de wederzijdse verwachtingen af te stemmen, "*zodat het gelijkkuidend is of als het niet gelijkkuidend is dat de grenzen duidelijk zijn*". De gehanteerde werkwijze heeft bijgedragen aan de wederzijdse afstemming. Het Verenigde Opleidersmodel stelt het bedrijfsleven voorop. Zij konden hun wensen kenbaar maken, terwijl het Arcus College vooral een "*terughoudende*" positie innam. Zo is er oog geweest voor de belangen van het bedrijfsleven. Starten met een knelpuntenanalyse heeft ook goed uitgepakt. Zo konden zowel bedrijven als de school aangeven waar zij tegen aan liepen bij de intake, voorbereiding en begeleiding van stagiaires. Dit heeft geleid tot wederzijds begrip en respect.

Hoewel de bedrijven het voordeel inzien van het Verenigde Opleidersmodel, heeft een aantal bedrijven moeite met de werkzaamheden en verantwoordelijkheden die de rol van voorzitter met zich meebrengt. De bedrijven zijn van mening dat het voorzitterschap eigenlijk thuis hoort bij de onderwijsinstelling, omdat die verantwoordelijk is voor het onderwijs.

*Betrokkenheid van alle niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) en continuïteit*

In deze casus wordt vooral het belang benadrukt van betrokkenheid op het tactische en het operationele niveau en de verbinding tussen het tactische en operationele niveau. Daardoor konden concrete instrumenten ontwikkeld worden en konden afspraken en instrumenten gelijk geïmplementeerd worden. Vanuit de bedrijven is gezien het onderwerp (begeleiding van stagiaires) geen behoefte aan bemoeienis van het strategisch niveau. De verantwoordelijkheid voor de intake en begeleiding van stagiaires is daar op het tactische en operationeel niveau belegd. Vanuit het Arcus College is er wel behoefte aan betrokkenheid van het strategisch niveau. De inzet van het College van Bestuur van het Arcus College is naar de mening van betrokkenen op het tactische en operationele niveau nodig om (grote) bedrijven te verleiden tot deelname in de samenwerking en om de samenwerking in de eigen organisatie te continueren en te borgen. De inzet van de directies van (grote) bedrijven is nodig om de samenwerking te verankeren in de bedrijven en niet afhankelijk te maken van individuen op het tactische en operationele niveau. Alle betrokkenen in deze casus benadrukken de rol van Ecabo bij de werving van bedrijven.

In deze casus wordt de continuïteit van de samenwerking belemmerd en bedreigd door problemen met de betrokkenheid van kleine bedrijven, door interne ontwikkelingen (personeelwisselingen, andere prioriteiten) bij het Arcus College en door een ervaren tekort aan betrokkenheid bij het strategisch niveau van het Arcus College. Bij de start participeerden er meerdere kleine bedrijven in de samenwerking. Zij zijn echter allemaal afgevallen, omdat ze het qua tijd en inzet niet voor elkaar krijgen mensen af te vaardigen naar de sessies. Vaak gaat het om eenmansbedrijven en het werk gaat altijd voor. Betrokkenheid van kleine bedrijven is wel wenselijk, omdat zij heel andere verwachtingen hebben van de inzet van stagiaires. Bij het Arcus College komen er verschillende personeelwisselingen, waardoor trekkers van de samenwerking weggaan. Als er geen goede overdracht komt, loopt de continuïteit van de samenwerking gevaar, omdat deze nog niet voldoende is ingebed in de organisatie. *"Dat is het risico van dit soort samenwerkingsverbanden, als je dat niet kunt verankeren in je organisatie dan staat of valt dat met de personen die het initiatief hebben genomen."* Daarnaast geven betrokkenen van het Arcus College momenteel voorrang aan andere samenwerkingsactiviteiten (verwerving stageplaatsen in het basisonderwijs), waardoor de aandacht voor de coöperatie in het Verenigde Opleidersmodel is verslapt en er al enige tijd geen contact meer is geweest met de bedrijven. Betrokkenen stellen dat er met enige regelmaat sessies georganiseerd moeten worden om de betrokkenheid van onderwijs en bedrijfsleven blijvend te garanderen. Tot slot geven enkele geïnterviewden aan dat een

grotere betrokkenheid van het strategisch niveau de kans op betrokkenheid van (grote) bedrijven en de kans op borging en verankering in de eigen organisatie zou vergroten. "Het strategisch niveau moet zeggen: *"Afmaken die handel, waar blijft die verankering? Er is een belang om het echt af te maken"*. Meer verbinding tussen de lagen (operationeel, tactisch en strategisch) zou hieraan bij kunnen dragen. Het strategisch niveau van het Arcus College geeft aan de eigen persoonlijke relaties met bedrijven te kunnen gebruiken om het contact te leggen, maar het tactische en operationele niveau moet dit contact vervolgens wel zelf onderhouden. *"Die lijntjes kun je wel leggen, maar je moet wel zorgen dat je zelf de relatie legt met de mensen in de organisaties. Je kunt de lamp wel laten fakkelen, maar je kunt hem niet laten branden. Ik kan de deur voor je openen, maar je moet zorgen dat ie niet dicht gaat"*. Volgens de bedrijven kan beter accountmanagement van het Arcus College (operationeel niveau) bijdragen aan meer draagvlak en een grotere betrokkenheid van bedrijven bij co-makership. Stagecoördinatoren en stagebegeleiders zouden wat vaker bij bedrijven langs moeten komen en de tijd moeten nemen om elkaar te leren kennen.

#### *Persoonlijke relaties*

Persoonlijke relaties zijn ten eerste nodig om stagebedrijven te verleiden tot deelname in de samenwerking. Het gaat hierbij dan onder andere om de koppeling van BPV-docenten aan bedrijven (ieder bedrijf een vaste contactpersoon). Ten tweede is het belangrijk om binnen het Verenigde Opleidersmodel te investeren in het opbouwen van persoonlijke relaties. Dit vergroot de kans op wederzijds respect. *"Als de agenda niet vol is, dan maar gezellig blijven kletsen of een presentatie geven van waar je mee bezig bent, of bij elkaar kijken. Je moet toch een beetje een band met elkaar hebben. Die band is belangrijk en je hoeft elkaar niet allemaal aardig te vinden, maar je zag vaak veel discussie omdat er verschillende bedrijven en doelstellingen zijn."*

#### *Deskundigheid*

In deze casus heeft het goed gewerkt dat er door de deelname van Ecabo, verschillende bedrijven en het Arcus College een mix aan deskundigheden aanwezig was, onder andere brede kennis van het ict-werkveld, kennis van werkplekondersteuning en begeleiding van stagiaires en kennis van wet- en regelgeving. Daarbij heeft het Arcus College zich zeer veranderingsbereid getoond. Dit heeft er toe geleid dat afgesproken veranderingen direct zijn geïmplementeerd en dat draagt bij aan het succes van de samenwerking.

### *Rendement*

De samenwerking is gebaat bij (zichtbaarheid van) het rendement. In deze casus heeft het goed gewerkt dat de partners concrete producten hebben ontwikkeld en dat het Arcus College deze direct geïmplementeerd heeft in de eigen organisatie. Hierdoor werd het rendement onmiddellijk zichtbaar.

Er is bij enkele betrokkenen behoefte aan evaluatie van het resultaat van de samenwerking ("*een PDSA-cyclus inbouwen*"), dus nagaan hoe de gezamenlijke afspraken en ontwikkelde producten uitpakken in de dagelijkse praktijk.

## **4.4 Optimalisering en borging samenwerking**

Zowel bij de praktijkroute als bij de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad bevindt het co-makership zich nog in de ontwikkelingsfase. In beide casussen spreken de samenwerkingspartners zich uit voor het optimaliseren, continueren en borgen van de samenwerking. In een interactiesessie, waarin per casus alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) van de betrokken onderwijsinstelling en de betrokken bedrijven aanwezig waren, is gesproken over factoren die van invloed zijn op optimalisering, borging en verankering.

### **4.4.1 De praktijkroute**

Het Friesland College en ZuidOostZorg willen verder met de ontwikkeling van een praktijkroute. Het kan daarbij gaan om een variant op de huidige werkwijze. De kern van de praktijkroute blijft daarbij gehandhaafd, namelijk dat leren in de praktijk het vertrekpunt vormt voor leren. De vorm van de praktijkroute zal naar verwachting van betrokkenen kunnen variëren per opleiding en per bedrijf en zal onder meer afhankelijk zijn van aanwezige deskundigheid en de mogelijkheden binnen het bedrijf. Daarbij weet het Friesland College nu nog niet of er uitsluitend gekozen zal worden voor (varianten van) de praktijkroute of dat daarnaast ook een ander type route zal blijven bestaan. Daarbij acht het Friesland College het niet haalbaar om voor elk bedrijf een praktijkroute te ontwikkelen die vergelijkbaar is met ZuidOostZorg. Studenten zullen ook op school en binnen andere bedrijven moeten leren. Deze strategische keuzes moeten nog gemaakt worden. "*De vormgeving van de praktijkroute is niet zo belangrijk. Het ideeëngoed kan op allerlei manieren vorm krijgen. Het is afhankelijk van de aard van het bedrijf en van de opleidingen welke brug kun je slaan. We willen modern beroepsonderwijs dat goed aansluit bij leerlingen en dat ze de loopbaan / praktijk goed ervaren*". Bij het maken van deze keuze moet het Friesland College de organisa-

torische haalbaarheid niet uit het oog verliezen. "Hoe organiseer je deze variëteit, zonder dat je kunt toveren?", aldus een van de betrokkenen.

Voor het continueren van de praktijkroute binnen ZuidOostZorg en de uitrol van (varianten van) de praktijkroute naar andere bedrijven is naar de mening van betrokkenen het volgende nodig:

- blijvende aandacht en betrokkenheid van alle niveaus bij de samenwerking;
- gemeenschappelijkheid van doelen en ambities;
- persoonlijke relaties
- rendement.

#### *Blijvende aandacht en betrokkenheid van alle niveaus bij de samenwerking*

In beide organisaties (onderwijsinstelling en bedrijf) is het van belang dat de praktijkroute (of een variant daarop) gedragen wordt op strategisch niveau en daarmee onderdeel is van het strategisch beleid en ingebed is in het onderwijskundig en personeelsbeleid. Ook het tactisch niveau dient de praktijkroute te omarmen en het operationele niveau te stimuleren, te ondersteunen en vooral ook de ontwikkeling van de benodigde deskundigheid te stimuleren en te faciliteren, zodat daar varianten op de praktijkroute ontwikkeld en uitgevoerd kunnen worden. Om de zo noodzakelijke verbinding tussen de lagen te realiseren, is continue pendelen tussen de drie lagen en een goede communicatie nodig, waarbij de verschillende niveaus elkaar meenemen in de keuzes voor en het ontwerp van varianten van de praktijkroute. Een aantal elementen van de communicatie zou steeds herhaald moeten worden: "Waarom, waarheen en wat betekent dit voor het concrete gedrag van werknemers?". Iemand zou regie moeten voeren op de verbinding tussen de lagen. Het tactisch niveau zou een belangrijke verbindende schakel kunnen vormen in de verbinding tussen de drie lagen: strategisch, tactisch en operationeel. Het strategisch niveau van de onderwijsinstelling dient daarnaast bij het tactisch niveau van andere opleidingen draagvlak te creëren en de ontwikkeling van de benodigde competenties te stimuleren en te faciliteren om ook aan de slag te gaan bij de ontwikkeling van varianten van de praktijkroute. Uiteindelijk doel is inbedding van de praktijkroute in het strategisch beleid en in de logistiek en het handelen van medewerkers op het operationele niveau. Pas dan is het onomkeerbaar. Het voortbestaan van de opleidingsvariant is dan niet meer gekoppeld aan individuen en is geborgd in de organisatie.

Om de vergaande samenwerking tussen onderwijsinstelling en bedrijf bij de praktijkroute te borgen is het zinvol een alliantie aan te gaan, waarin afspraken over wederzijdse inbreng (middelen, mensen) en de taakverdeling worden vastgelegd. ZuidOostZorg zou daarin zo ver willen gaan dat medewerkers van het Friesland College niet alleen een rol krijgen in de opleiding van studenten, maar ook in de opleiding van me-



dewerkers van ZuidOostZorg. In die visie zou bijvoorbeeld de studieloopbaanbegeleider niet alleen de loopbaan van studenten begeleiden, maar ook die van medewerkers. Dit maakt een alliantie met afspraken over middelen, mensen en taken nog noodzakelijker. *"Je gaat twee potten geld mengen"*.

#### *Gemeenschappelijkheid van doelen en ambities*

Deze vergaande vorm van samenwerking kan alleen gecontinueerd en geborgd worden als beide partijen een gedeeld belang hebben, namelijk *"het opheffen van de schotten"* tussen werken en leren. Voor bedrijven betekent dit dat zij de ambitie moeten hebben om een lerende organisatie te zijn, waarin het leren van professionals in opleiding en van werknemers hand in hand gaan. Voor onderwijsinstellingen betekent dit dat zij de ambitie moeten hebben vast te houden aan leerprincipes, waarin de verbinding tussen werken en leren centraal staat. Een heldere focus (*"stip op de horizon"*) is nodig voor betrokkenen bij beide partijen om steeds goed voor ogen te hebben waarnaar men op weg is. *"Waar doen we het voor? Waar werken we naartoe?"*. Daarbij is het belangrijk dat op alle niveaus in beide organisaties *"getekend wordt voor samen opleiden"*.

#### *Persoonlijke relaties*

Om deze vergaande vorm van samenwerking te continueren, te borgen en verder uit te rollen is het noodzakelijk oog te houden voor de persoonlijke relaties. De vergaande samenwerking binnen de praktijkroute kan alleen slagen al er sprake is van wederzijds vertrouwen, als de betrokken partijen een gezamenlijke taal spreken en als ze de bereidheid hebben elkaars culturen te doorgronden.

#### *Rendement*

De borging van de praktijkroute is mede afhankelijk van het rendement in relatie tot de investeringen. Ten tijde van het onderzoek is de praktijkroute een (te) dure opleidingsvariant, waarvan het rendement op de prestaties van leerlingen nog niet is aangetoond. Het Friesland College wil alleen blijven investeren in dit type routes als dit financieel haalbaar is (dit is gefinancierd vanuit de reguliere bekostiging) en als het een positief effect heeft op de leerprestaties van leerlingen. Doorrekening van businessmodellen heeft aangetoond dat deze route op termijn zelfs efficiënter (minder middelen en mensen) zou kunnen zijn dan de huidige opleidingsvarianten.

#### **4.4.2 De Verenigde ICT-Opleiders Parkstad**

Alle partijen (Ecabo, Arcus College, Maastricht University, Liquid Stones en Mondriaan Zorggroep) binnen de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad hebben zich uitgespro-

ken voor optimalisering, continuering en borging van de samenwerking. Naar de mening van betrokkenen is hier het volgende voor nodig:

- blijvende aandacht en betrokkenheid van alle niveaus bij de samenwerking
- gemeenschappelijkheid van doelen en ambities

#### *Blijvende aandacht en betrokkenheid van alle niveaus bij de samenwerking*

Om de deelname van bedrijven te garanderen en de samenwerking te continueren en te borgen in de eigen organisatie is betrokkenheid van en communicatie tussen de drie niveaus nodig. Betrokkenheid van het strategisch niveau is nodig om de relatie te leggen tussen de onderwijsinstelling en bedrijven (benutten persoonlijke relaties voor creëren van draagvlak en commitment ) en om de samenwerking te borgen en verankeren (benadrukken belang, bewaken interne betrokkenheid, overdracht bij personeelswisselingen, afsluiten van convenanten). Betrokkenheid van het tactisch niveau is nodig om de samenwerking vorm te geven, persoonlijke relaties op te bouwen, en de schakel te vormen met het strategische en operationele niveau en de samenwerking te verankeren in de eigen organisatie. Het operationele niveau is nodig om de persoonlijke relaties met de bedrijven te onderhouden, om de samenwerking vorm te geven en om afspraken en nieuwe instrumenten te implementeren.

Binnen het Arcus College is samenwerking tussen de niveaus nodig om creatieve 'outof the box' oplossingen te vinden om kleine bedrijven te betrekken bij de samenwerking en om de regionale afspraken uit te rollen onder alle stagebedrijven die niet participeren in Verenigde ICT-Opleiders Parkstad. Ideeën die zijn aangedragen voor de betrokkenheid van bedrijven bij Verenigde ICT-Opleiders Parkstad tijdens de interactiesessie kunnen daarbij ter inspiratie dienen. Een idee is dat het een utopie is om kleine bedrijven actief te betrekken bij deze vorm van co-makership. Zij zouden meer op de achtergrond kunnen meedenken. Kleine bedrijven worden dan steeds (via de website van het ROC) geïnformeerd over de verrichtingen van de Verenigde ICT-opleiders en kunnen, bijvoorbeeld via een beknopte enquête, hun mening geven over het resultaat en hun inzichten inbrengen of committeren zich aan de afspraken. Een ander idee is om samenwerkingsactiviteiten te koppelen aan kennisdeling. Kleine bedrijven doen eerder mee "*wanneer er iets te halen valt*". Dit kan door een samenwerkingsbijeenkomst te koppelen aan een seminar over innovatieve ontwikkelingen of aan een diner. Een andere optie is om een seminar te organiseren en in ruil daarvoor een tegenprestatie van de kleine bedrijven te vragen. "*Je nodigt de bedrijven uit en je zorgt er voor dat het toegangsticket verdiend wordt met een enquête, dan heb je een verkapte vertegenwoordiging, maar je hebt een vertegenwoordiging. Ik zou gewoon hele simpele vragen stellen*". Tijdens de interactiesessie zijn ook ideeën gelanceerd voor de uitrol van de regionale set met afspraken. Stagebedrijven die de afspraken adopteren

zouden bijvoorbeeld voorrang kunnen krijgen bij het plaatsen van stagiaires en als achterban als eerste kunnen reflecteren op nieuwe afspraken die binnen de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad ontwikkeld worden.

*Gemeenschappelijkheid van doelen en ambities*

De samenwerkende partijen hebben de intentie om ook in de toekomst samen te werken. Om dit tot een succes te maken willen ze een gezamenlijke agenda bepalen en duidelijke afspraken maken over de te verwachten opbrengst. De samenwerking dient zo vorm te krijgen dat er genoeg ruimte is voor de ambities van de bedrijven. De betrokkenen verschillen van mening of hiertoe het verenigde opleidersmodel onder voorzitterschap van een bedrijf gehanteerd moet worden. Ecabo, het Arcus College en één bedrijf geven hier de voorkeur aan. Twee bedrijven stellen dat het geen probleem zou moeten zijn als het Arcus College het voorzitterschap op zich neemt, op voorwaarde dat de vergadering gezamenlijk wordt voorbereid. Hiervoor zou aan het eind van elke vergadering tijd voor ingeruimd kunnen worden.

## 5 Samenvatting en conclusies: Terug naar de onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk geven we een antwoord op de onderzoeksvragen.

### 5.1.1 Vormgeving samenwerking

De eerste onderzoeksvraag luidde: *Hoe is de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijven feitelijk vorm gegeven?*

We hebben twee uiteenlopende voorbeelden van co-makship gezien. De casus van het Friesland College behelst de vormgeving en uitvoering van een praktijkroute in een zorginstelling (ZuidOostZorg). De mbo-opleiding Verzorgende niveau 3 wordt in zijn geheel in de praktijk aangeboden. Een combiteam bestaande uit mensen uit de praktijk van ZuidOostZorg en het Friesland College organiseert het onderwijs om de praktijk heen. Elke student wordt aan een cliënt en de route van de werkbegeleider verbonden. Het leerproces in de praktijk verloopt via oriënteren op de praktijk, meedoen en zelfstandig activiteiten ontplooiën. Op de werkplek worden workshops en digitale hulpbronnen aangeboden. De werkbegeleider en studieloopbaanbegeleider bewaken de leerroute en de leerinhoud en geven feedback. De studieloopbaanbegeleider bewaakt of de opleiding aan de wettelijke eisen voldoet.

Er is sprake van een intensieve betrokkenheid op en tussen de verschillende niveaus van zowel ZuidOostZorg als het Friesland College. De praktijkroute is nog volop in ontwikkeling. Betrokkenen geven aan mogelijkheden voor verbetering te zien en benoemen verschillende succesfactoren in de samenwerking.

De tweede casus gaat in op de samenwerking van de ICT-opleiding (niveau 4) van het Arcus College met verschillende bedrijven in de regio waar leerlingen stage lopen. Deze samenwerking krijgt vorm in het verband van de Verenigde ICT-Opleiders Parkstad (VIOP) waarin op initiatief van het Arcus College, Ecabo en negen grote bedrijven samen gewerkt wordt aan het opstellen en uitvoeren van gezamenlijke regionale afspraken over de beroepspraktijkvorming. Onder voorzitterschap van een groot bedrijf is in verschillende werkbijeenkomsten een knelpuntenanalyse opgesteld en is een BPV-protocol tot stand gekomen. Hierin zijn afspraken opgenomen die betrekking hebben op de voorbereiding op de stage, de matching van de student aan het leerbedrijf, de inhoud van de opdrachten, beoordelen en examineren en de evaluatie. De sa-

menwerking krijgt vooral vorm op tactisch niveau (ict-opleidingscoördinator, stage coördinatoren en teamleiders) onder begeleiding van Ecabo.

De ene variant van co-makership (Friesland College – ZuidOostZorg) behelst een vergaande vorm van samenwerking, ook betiteld als 'opleiding in bedrijf'. Er vindt samenwerking plaats ten aanzien van het ontwerp en de inhoud van de opleiding, werkplekieren en beoordeling en assessment. Alle niveaus in beide organisaties zijn hierbij betrokken. Het strategisch niveau bepaalt de strategische koers en zet de lijnen uit in de eigen organisatie. Het tactisch niveau draagt de koers uit en ondersteunt het operationele niveau bij de realisatie daarvan. Het operationele niveau ontwikkelt, in samenspraak met het tactisch niveau, de opleiding. Elk niveau heeft zijn eigen rol in de samenwerking. Uit de casus wordt duidelijk dat bij deze vergaande vorm van samenwerking horizontale verbinding tussen de niveaus van beide organisaties, maar ook verticale verbinding tussen de niveaus binnen elke organisatie van groot belang is. Deze verbinding is nu nog niet optimaal. Vooral de rol van het tactisch niveau, als verbindende schakel, zou moeten verbeteren.

In de andere casus is de samenwerking minder vergaand. De samenwerking bestaat vooral uit een overlegvorm waarin actoren op het tactische niveau elkaar regelmatig ontmoeten en waarin men toewerkt naar een set van afspraken en deze ook implementeert op het operationele niveau. Hier vindt de inbedding plaats. Het strategisch niveau is incidenteel betrokken. De kwetsbaarheid van deze samenwerking is vooral gelegen in het feit dat de sturing niet geborgd is. Zodra mensen verbonden aan het netwerk bijvoorbeeld een andere functie krijgen, is het niet vanzelfsprekend dat er tijdig een overdracht plaatsvindt naar een andere collega. Dit vraagt aansturing. Mensen stappen in het netwerk op basis van vertrouwen, als er geen passende structuur is voor de samenwerking, is het risico aanwezig dat het netwerk in zo'n situatie ophoudt te bestaan. De verbindende schakel is de beleidsmedewerker van het kenniscentrum, deze functie is niet verbonden aan het Arcus College noch aan een van de bedrijven. Deze constructie is informeel krachtig, formeel ligt hier geen sturende kracht. In deze casus is meer sprake van gelegenheidssamenwerking, waar het bij het Friesland College gaat om combiteams waarin samengewerkt wordt.

Uit beide cases komt naar voren dat het bedrijf of een groep bedrijven centraal staan. Men start de samenwerking vanuit een inventarisatie van wat voor bedrijven belangrijk gevonden wordt. Bij het Friesland College zijn dat de werkprocessen, bij het Arcus College vormt de knelpuntenanalyse het vertrekpunt. Samenwerking met bedrijven als "corporate image" zijn we in deze cases niet tegengekomen, wel motieven zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid, het vergroten van de praktijkgerichtheid, be-

hoeft aan kwalitatief goede stageplaatsen, het in stand houden van de instroom en het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven zijn naar voren gekomen.

### **5.1.2 Resultaten**

Wat kunnen we zeggen over de tweede onderzoeksvraag: *Wat zijn de beoogde en gerealiseerde opbrengsten van de samenwerking tussen opleiding en bedrijven bij de vormgeving van het onderwijs?*

Friesland College en ZuidOost Zorg ervaren een gemeenschappelijk belang in het opheffen van schotten tussen werken en leren. Het belang van Friesland College is gelegen in de behoefte aan het versterken van de praktijkcomponent in de opleiding en een betere verbinding tussen theorie en praktijk. De praktijkroute zou bij moeten dragen aan een grotere motivatie van studenten en betere leerprestaties. ZuidOostZorg ambieert een lerende organisatie en wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor toekomstig personeel.

Er zijn nog geen harde resultaatgegevens bekend over de feitelijke opbrengsten. Sommige studenten missen structuur en vergelijken zich met studenten in de meer traditionele leerroutes. Het managen van verwachtingen speelt hierin een rol. Het is nog te vroeg om te stellen dat de praktijkroute een positief effect heeft op de bereidheid van personeel van ZuidOostZorg om te blijven leren. Werkbegeleiders geven aan dat hun cliënten blij zijn met de studenten en dat de praktijkroute mogelijkheden biedt om dat wat studenten leren en hoe ze het aangeleerd krijgen te beïnvloeden.

De beoogde opbrengst van het samenwerkingsverband VIOP is een set van gemeenschappelijke regionale afspraken waaraan de (ICT) bedrijven in de regio zich committeren. Het Arcus College wil met deze afspraken de kwaliteit van de begeleiding vergroten door een betere match van de student aan het leerbedrijf, meer uniformiteit in de begeleiding en beoordeling tot stand brengen en de opleiding en bedrijven dichter bij elkaar brengen. Daarnaast speelt de continue behoefte aan goede stageplaatsen een rol. De bedrijven willen de mogelijkheid hebben om invloed uit te oefenen op de inhoud van de opleiding en het kwalificatiedossier. Bedrijven willen helderheid over de verwachtingen van het Arcus College ten aanzien van de begeleiding en beoordeling en verwachten dat het samenwerkingsverband bijdraagt aan een betere vertaling van het landelijk BPV-protocol naar de regionale praktijk.

Een set van afspraken met betrekking tot de voorbereiding van studenten op het werken in het bedrijf, de matching van studenten aan een bedrijf en de beoordeling is geïmplementeerd. Ook zijn er activiteiten ontplooid zoals een carrièremarkt, sollicitatie-

trainingen, en aanpassing van praktijkwerkboeken. Bedrijven geven aan dat duidelijker is wat er van hen verwacht wordt, zij hebben hun verwachtingen bijgesteld ten aanzien van de invloed op de inhoud van de kwalificatiedossiers. Het VIOP gaat zich nu buigen over de verdere invulling van het netwerk. Dat men verder wil met elkaar is voor alle betrokkenen geen vraagpunt.

We kunnen concluderen dat in beide cases de intentie tot samenwerking duidelijk aanwezig is. Bij het Friesland College worden in de samenwerking met ZuidOost Zorg de wederzijdse belangen expliciet uitgesproken en gedeeld. De motieven liggen in elkaars verlengde en versterken elkaar. Beoogde gezamenlijke opbrengst is hier een nieuwe opleidingsvariant waarbij de verbinding tussen leren en werken voor personeel en studenten wordt vormgegeven. In potentie is die verbinding voor het personeel wel aanwezig, maar nog geen praktijk. Deze opleidingsvariant zal niet naar alle opleidingen uitgerold gaan worden. Per opleiding en type bedrijf zal deze variant verschillen. Er is sprake van een duidelijk klik in de samenwerking: op alle niveaus. Mensen hebben een persoonlijke band met elkaar.

De beoogde opbrengsten van het samenwerkingsverband VIOP zijn concreet benoemd. Het gaat vooral om het verbeteren van de afstemming van de inhoud en wijze van begeleiding. Het gezamenlijk inhoud geven aan het BPV-protocol is hierbij het hulpmiddel. Het initiatief ligt bij het Arcus College. De aangesloten ICT-bedrijven willen vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid de stages goed (dat wil zeggen op een haalbare wijze) invullen. Het verschil in belangen komt minder sterk naar voren. Het principe van wederkerigheid speelt op de achtergrond, maar wordt niet expliciet benoemd. Het netwerk biedt de kans om een nog beter begrip te krijgen voor elkaars bedrijfsculturen en beroepsvereisten, de bereidheid tot samenwerking is evident.

### **5.1.3 Succesfactoren en knelpunten**

De derde onderzoeksvraag luidt: *Wat zijn succesfactoren en knelpunten bij de samenwerking tussen opleidingen en bedrijven op de verschillende bedrijven?*

Uit het onderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die kunnen bijdragen aan een succesvolle samenwerking of juist een belemmering vormen. We noemen hier de vijf factoren die in beide cases een rol spelen en ook in het literatuuronderzoek benoemd zijn.

- Helderheid in en afstemming van doelen en belangen

In beide cases hebben we gezien en gehoord dat het van belang is dat alle betrokkenen helder zicht moet hebben op elkaars doelen en belangen. Het bespreken van verwachtingen, knelpunten, al dan niet gemeenschappelijke doelen en belangen vergroot het begrip en respect voor elkaar. Een gemeenschappelijke visie en focus vergroten de kans op succes.

- Betrokkenheid van alle niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) en continuïteit in die betrokkenheid

De betrokkenheid van het CvB en directeuren wordt gezien als een belangrijke succesfactor. In de casus van het Friesland College wordt deze factor intenser en anders ervaren dan bij het Arcus College. Een verbinding tussen de lagen (verticaal) binnen de instelling en tussen de instellingen (horizontaal) wordt genoemd in termen van commitment, facilitering, aansturing en elkaar versterken. Een succesfactor die hiermee samenhangt, is het kunnen inzetten van een persoon die schakelt tussen de verschillende lagen. Deze ‘verbindingsofficier’ communiceert, regelt, bewaakt de grote lijnen, schakelt tussen de verschillende actoren en is als het ware het centrale aanspreekpunt. De samenwerking, zeker als deze nog niet ingebed is in de organisaties, blijkt kwetsbaar zodra mensen van functie veranderen of om andere reden vertrekken zonder dat er een goede overdracht in taken heeft plaatsgevonden.

- Persoonlijke relaties opbouwen

Volgens de geïnterviewde personen is het instellen van vaste contactpersonen een belangrijke succesfactor. Continuïteit vergroot de kans op het aangaan van persoonlijke relaties. Er moet bovendien een duidelijke klik zijn tussen mensen. Er moet gelegenheid zijn om relaties te verdiepen. Investeren in relaties draagt bij tot het vergroten van onderling respect voor elkaars belangen en doelen, zo kunnen we opmaken uit de interviews.

- Voldoen aan specifieke deskundigheid

Er zijn verschillende deskundigheden genoemd om samenwerking tot een succes te maken. Verlangde competenties die naar voren zijn gekomen, hebben betrekking op het begeleiden van leerlingen, kennis van het werkveld, veranderingsbereidheid, om kunnen gaan met onzekerheid, out of the box kunnen denken, volhardingsvermogen en het kunnen beschikken over een hoge frustratietolerantiegraad.

- Rendement zichtbaar maken

Het werken aan en opleveren van concrete producten of op een andere manier rendement zichtbaar maken helpt. Successen vieren en aantoonbaar maken wordt als een belangrijke succesfactor gezien, mede in het creëren van het vereiste draagvlak en verdere uitrol van initiatieven, zo geven de geïnterviewden aan.



Bij beide varianten spelen dezelfde succesfactoren een rol, maar de impact is in haar uitwerking verschillend.

Bij de praktijkvariant is het leerpotentieel van de werkplek daarnaast een belangrijke succesfactor, omdat het co-makership zich richtte op het ontwerp van de opleiding. Het leerpotentieel bepaalt uiteindelijk of studenten opgeleid worden tot volwaardig vakmanschap. Deze factor speelt niet bij VIOP, omdat het co-makership zich daar vooral richtte op de uitvoering van de opleiding en elders wordt nagedacht over het ontwerp van de opleiding.

Bij de praktijkvariant is de communicatie tussen de verschillende niveaus van cruciaal belang voor het welslagen van de nieuwe opleidingsvariant. De samenwerking is complex en intensief van aard. Het benoemen van gezamenlijke doelen en hier de acties op afstemmen verdient steeds aandacht. Bedrijfsbelangen en schoolbelangen ontmoeten elkaar bij het opleiden van studenten en personeel. Het is niet eenvoudig om beide belangen in evenwicht te houden. De rol van de studieloopbaanbegeleider is hierbij cruciaal. Men hoopt dat onderzoek uit gaat wijzen dat deze variant positief bijdraagt aan studiesucces. Bij de praktijkvariant (een bedrijfsopleidingsetting) is het cruciaal om het leerpotentieel van de werkplek goed in kaart te brengen en om maatregelen te nemen als dat potentieel op onderdelen te kort schiet, bijvoorbeeld in de vorm van job rotatie en of compenserende praktijk/simulatie. Betrokkenen realiseren zich dit terdege en werken aan oplossingen hiervoor. Gebeurt dit niet dan heeft dit grote risico's in termen van volwaardigheid van vakmanschap door beperktheid van leerpotentieel. Het is de verantwoordelijkheid van het roc om dat te borgen.

Bij VIOP geldt dat een verbindende schakel zoals die van het KBB van belang is. Aandacht voor en kennis van elkaars belangen en waar belangen uiteen lopen is van belang. Hier is de betrokkenheid van het strategisch niveau minder van belang en is alleen gewenst bij aanvang en daar waar het mis dreigt te lopen. Het werken aan een concreet product is hier een duidelijke succesfactor gebleken.

#### **5.1.4 Borging**

Hoe kan de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven bij de vormgeving van de opleiding geoptimaliseerd en verduurzaamd/geborgd worden?

Beide cases bevinden zich nog in de ontwikkelfase. Alle samenwerkingspartners hebben zich uitgesproken over het continueren en verder optimaliseren van de samenwer-

king. Welke beelden hebben zij daarbij en wat is er nodig om die samenwerking verder te verduurzamen?

Uit het onderzoek komen een aantal aspecten naar voren.

We noemen hier de vier meest in het oog springende factoren.

- Blijvende aandacht en betrokkenheid van alle niveaus bij de samenwerking  
Betrokkenheid van en communicatie tussen de verschillende niveaus is van cruciaal belang voor het verder verduurzamen van de samenwerking. Met andere woorden als de samenwerking op een van de niveaus niet gedragen wordt is de kans op een inbedding in de organisatie klein. Wat er op welk moment aan interventies nodig is verschilt al naar gelang de aard van de samenwerking en het ontwikkelstadium waarin de samenwerking zich bevindt.
- Gemeenschappelijkheid van doelen en ambities  
Men dient steeds de gemeenschappelijk doelen voor ogen te houden en deze ook durven bij te stellen. Alle betrokken dienen de stip op te horizon te zien: waar doen we het voor, waar werken we naar toe? Dit moet regelmatig aan de orde komen, liefst in een gemeenschappelijk onderkend doel zoals samen opleiden van leerlingen tot goede beginnende beroepsbeoefenaren.
- Persoonlijke relaties  
Om een vergaande vorm van samenwerking te continueren, te borgen en verder uit te rollen is het noodzakelijk dat er wederzijds vertrouwen is, mensen dezelfde taal spreken en dat ze de bereidheid hebben elkaars culturen te doorgronden.
- Aantoonbaar rendement  
Veranderingen vragen investeringen. Deze moeten in verhouding zijn tot de (verwachte) opbrengsten. Het moet financieel haalbaar zijn en praktisch uitvoerbaar. De inspanningen moeten in balans zijn met de opbrengsten. Het rendement moet zichtbaar zijn.

Voor het borgen en verduurzamen zijn gemeenschappelijke belangen en persoonlijke relaties twee factoren die er toe doen. In beide cases zijn deze naar voren gekomen, elk met hun eigen intensiteit en gewicht. Als derde factor is in de literatuur de betrokkenheid van verbinding van de drie niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) genoemd. Met name deze factor, van belang voor de verdere inbedding, is een weerbarstige factor gebleken. Iemand moet deze factor organiseren en plannen. Men moet elkaar op en tussen de verschillende niveaus regelmatig ontmoeten om borging mogelijk te maken. In deze ontmoetingen (werkbijeenkomsten, overleggen of andere contacten) kunnen zaken aan de orde komen zoals: doen we nog de goede dingen, is bijstelling nodig, wie doet wat, wat zijn vervolgvactiviteiten

etc. In deze contacten kunnen persoonlijke relaties groeien en een kans krijgen. Het overbruggen van verschillen vraagt vertrouwen en tijd.

### **5.1.5 Landelijke navolging**

De laatste onderzoeksvraag luidde: Op welke wijze kan de aanpak landelijk navolging krijgen?

Wat zijn de lessen die we kunnen leren uit de gekozen aanpak en werkwijze?

Wat zijn de belangrijkste condities om de samenwerking vorm te geven en wat zijn de risicofactoren.

De antwoorden hierop worden in het volgend hoofdstuk belicht.

## 6 Praktische vertaling van de opbrengsten

In onderstaand schema zijn de inzichten vanuit de literatuur gekoppeld aan de resultaten uit de twee cases. Het betreft een schematische samenvatting. In de linker kolom zijn de belangrijkste factoren opgenomen die de samenwerking tot een succes maken. In de middelste kolom zijn aandachtspunten te vinden die bruikbaar kunnen zijn om de samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen te verbeteren. Om een meer duurzame samenwerkingsrelatie te creëren en te borgen zijn verschillende voorwaarden te formuleren. Deze zijn in de rechter kolom te vinden.

Kritische factor	Aandachtspunten	Borging
<b>Oog hebben voor elkaars belangen</b>	<p>Weet wat elkaars belangen en motieven zijn</p> <p>Herken en respecteer deze belangen</p> <p>Dat wat men investeert moet in balans zijn met wat men terugkrijgt</p> <p>Een knelpuntenanalyse kan een goed hulpmiddel zijn</p>	<p>Er moet een noodzaak zijn voor de samenwerking</p> <p>Er moet een gemeenschappelijk belang en ambitie zijn.</p> <p>Motieven moeten in elkaars verlengde liggen</p> <p>Er moet sprake zijn van een belangenbalans</p>
<p><i>Dilemma's uit de praktijk: leren vraagt om speelruimte om opbouw in zelfstandigheid, werken is gericht op zekerheid, omzet en winst</i></p> <p><i>Valkuil: men redeneert vanuit de eigen praktijk en de eigen cultuur zonder oog te hebben voor de andere partij.</i></p> <p><i>Grote bedrijven hebben andere belangen en mogelijkheden dan kleinere bedrijven</i></p>		
<b>Betrokkenheid en motivatie op alle niveaus in de organisatie</b>	<p>Elk niveau (strategisch, tactisch en operationeel) heeft zijn eigen inbreng</p> <p>Men moet tijd nemen voor het proces,</p> <p>Focus op enthousiaste mensen</p> <p>Creëer gedeeld eigenaarschap van de opbrengsten bij elke stap in het proces</p>	<p>Alle niveaus in de betrokken instellingen zijn betrokken en gemotiveerd.</p> <p>De ambitie van de samenwerking moet regelmatig gecommuniceerd en soms bijgesteld worden.</p> <p>Op alle niveaus ziet men de meerwaarde van de samenwerking en draagt men deze uit.</p> <p>Het organiseren van ontmoetingen, overleg en betrokkenheid van managers helpt.</p> <p>De samenwerking moet ingebed worden in het strategisch beleid en in het handelen van de medewerkers op operationeel niveau</p>
<p><i>Dilemma's uit de praktijk: een verbinding tussen de verschillende lagen binnen een organisatie en tussen de organisaties vraagt tijd, energie en regelmatig onderhoud. Een incidentele aanpak volstaat niet, succesvol samenwerken, vraagt een lange adem op alle niveaus in de organisatie</i></p>		

<p><b>Persoonlijke relaties</b></p>	<p>Een gedeeld enthousiasme helpt</p> <p>Er moet een klik zijn tussen mensen</p> <p>Een accountmanagement vanuit de onderwijsinstelling kan positief bijdragen</p>	<p>Continuïteit aan de personeelskant is van belang.</p> <p>Tegenvallers en verschillen van inzicht overwin je samen</p> <p>Zet in op vertrouwen, langdurigheid en wederkerigheid van relaties</p>
<p><i>Dilemma's uit de praktijk: het vertrek of wisselingen van betrokken actoren kan het einde van de samenwerking betekenen. Bijtijds hierover communiceren en taken zorgvuldig overdragen lijkt niet eenvoudig</i></p>		
<p><b>Deskundigheid</b></p>	<p>Docenten moeten de meerwaarde van co-makership overtuigend kunnen brengen.</p> <p>Het belang van een goede studieloopbaanbegeleider neemt toe.</p> <p>Competenties zoals veranderingsbereidheid, omgaan met onzekerheid, snel schakelen en volhouden</p>	<p>Sturing en financiering moeten georganiseerd worden.</p> <p>De organisatorische haalbaarheid moet geanalyseerd worden</p> <p>De verbondenheid van de partners wordt vastgelegd door rollen en afspraken te omschrijven</p> <p>Specifieke trainingen voor begeleiders helpen</p>
<p><i>Dilemma's uit de praktijk: kan samenwerking afgedwongen worden door contracten of verdient het de voorkeur om op basis van vertrouwen samen te werken?</i></p>		
<p><b>Zichtbaar rendement</b></p>	<p>Successen moeten gevierd worden</p>	<p>Succes moet zichtbaar gemaakt worden</p> <p>Succes genereert draagvlak</p>
<p><i>Dilemma's uit de praktijk: het meten van opbrengsten vraagt gericht evaluatieonderzoek, dat kan niet altijd georganiseerd worden</i></p> <p><i>Een valkuil die remmend werkt op het beoogde rendement is het nalaten over wederzijdse verwachtingen te communiceren</i></p>		

<p><b>Leerpotentieel op de werkplek</b></p>	<p>In de ontwerpfase vraagt het leerpotentieel aandacht</p> <p>Een leerplek kan waarschijnlijk niet voorzien in al de benodigde leeractiviteiten</p> <p>Job rotatie of compenserende praktijk/simulatie kan uitkomst bieden</p> <p>Grotere bedrijven hebben andere mogelijkheden dan kleinere bedrijven</p>	<p>Tijdig communiceren over de mogelijkheden van de leerplek</p> <p>De rol van de SLB-er is hierin van groot belang</p>
<p><i>Dilemma's uit de praktijk: het vraagt inzicht in potentieel van de werkplek gerelateerd aan het KD</i></p> <p><i>Valkuil: men redeneert teveel vanuit de school en te weinig vanuit het leerpotentieel van de werkplek.</i></p>		

## Literatuur

- Blokhuis, F.T.L. (2006), *Evidence-based design of workplace learning*. Proefschrift. Printer: Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Boerma, N., A. van der Niet (2005), *Anders, maar ook beter? Verslag van een onderzoek naar effecten van publiek private samenwerkingsarrangementen in het MBO*. Den Haag: Managementcentrum.
- Delies, I. (2009). *Verbindingskracht en combinatievermogen. Een empirisch onderzoek naar kennisallianties tussen beroepsonderwijs (ROC) en bedrijfsleven*. Proefschrift. Groningen: Universiteit Groningen.
- Lieshout, H. van (2012), *Co-makership rond leven lang leren in het hbo*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen.
- Nieuwenhuis, L., D-J. Nijman, M. Kat-de Jong, K. de Ries, M. van Vijfeijken (2011) *De doorbraak in zicht. Tweede tussenrapportage Doorbraakproject Werkplekleren 2009-2011*. Tilburg: IVA Beleidsonderzoek en advies.
- Nijhof, W.J. (2006), *Het leerpotentieel van de werkplek*. Proefschrift. Enschede: Universiteit van Twente.
- Smulders, H., A. Hoeve, M. van der Meer (2012), *Co-makership. Duurzame vormen van samenwerking onderwijs-bedrijfsleven*. Den Bosch: ECBO.
- Smulders, H., A. Hoeve, M. van der Meer (2013), *Krachten bundelen voor vakmanschap: over co-makership tussen onderwijs en bedrijfsleven*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Vijlder, F.J. de (2006). De warme kant van samenwerkingrelaties. In: *Cinoptiek, Leren in de regio special*, 11-12. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Voncken, E., P. Slegers, R. van der Herberg, M. van Os (2011), Vitamine K. Over het stimuleren van een ketenaanpak. In: MESO magazine 31e jaargang nummer 180 oktober 2011.
- Westerhuis, A. (2007), *Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het beroepsonderwijs. Resultaat van de kenniskringen onderwijs-bedrijfsleven in het kader van de evaluatie Innovatiearrangement beroepskolom 2003 en 2004*. 's-Hertogenbosch: CINOP.



Willemse P., Denissen N. (2012), *Examineren op de werkplek, De ontwikkeling van een assessmentmodel voor het mbo*, Eindhoven School of Education, Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg IVA beleidsonderzoek en advies.

Woerkom, M. van, W.J. Nijhof, L.F.M. Nieuwenhuis (2002), Critical reflective working behaviour: a survey research. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 Iss: 8, pp.375 - 383

Zuidersma, J (2012), *Wederkerigheidpatronen in regionale samenwerkingsverbanden, Een gedragtheoretische benadering*, Groningen

## De praktijk van co-makership in het mbo

Aan het leren in de beroepspraktijk wordt in het mbo grote waarde gehecht.

Het Arcus College en het Friesland College hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het vormgeven van de samenwerking tussen opleidingen en de leerbedrijven in de praktijk.

Bij het gezamenlijk vormgeven en uitvoeren van beroepsonderwijs zijn verschillende actoren op verschillende niveaus betrokken: zowel vanuit de opleiding, de bedrijven als vanuit relevante kenniscentra. Hoe kun je het succes en de borging van deze vormen van samenwerking in het mbo vergroten?

In dit onderzoek beschrijven we twee voorbeelden van co-makership: een samenwerkingsverband van de ICT-opleiding met verschillende bedrijven in de regio (Arcus College) en een praktijkroute in een zorginstelling ZuidOostZorg waar verschillende opleidingen gevolgd kunnen worden (Friesland College).

Het onderzoek heeft praktische inzichten opgeleverd die gebruikt kunnen worden voor het verder stabiliseren en implementeren van deze voorbeelden van praktijkleren. In beide vormen van co-makership zijn knelpunten of risico's die zich voor doen op verschillende niveaus in beeld gebracht.

Verbeterpunten en opgedane ervaringen zijn bruikbaar voor de eigen instelling en overdraagbaar naar andere initiatieven op dit terrein.

