

## Protocol voor samenwerken scholen met bedrijven

Hoe werk je als school samen met een leerbedrijf? Elk van de scholen die deelnemen aan het project Werkplekleren heeft hiermee ervaring. Om van elkaar te kunnen leren en om verschillende aanpakken naast of tegenover elkaar te zetten, hebben we vanuit de opleidingen praktijkkennis en praktijktheorie verzameld. Onderstaand protocol is gedestilleerd uit de door alle opleidingen aangeleverde informatie. Dit zijn de vuistregels die de verschillende scholen hanteren en de praktijkproblemen die ze benoemen. Waar relevant is aangegeven welke alternatieven mogelijk zijn of waar opleidingen nog problemen ervaren. Op enkele plaatsen is specifieke informatie aangegeven die geldt ten tijde van een economische crisis.

Het is voor de lezer/gebruiker ook belangrijk om zich te realiseren dat het in vrijwel alle gevallen gaat om samenwerking met bedrijven in het kader van (voltijds) BOL-opleidingen. Alleen in het geval van ROC de Leijgraaf zijn gaat het over volwassenenonderwijs in BBL-of duale vorm. Het samenwerken tussen opleiding en bedrijf in de BOL- en BBL-vorm verschilt op essentiële punten. Niet alle activiteiten kunnen dus zomaar van de een naar de andere vorm worden 'overgeheveld'. Aan de andere kant bestaat er wel degelijk de mogelijkheid om van elkaar te leren.

- zwart = tip/advies
- onderstreept = specifiek ten tijde van economische crisis
- *cursief* = (ervaren) probleem

Fase / onderwerp	Activiteiten
<b>Werving</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redenen voor bedrijven om geen leerplekken aan te bieden:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het is lastig om bedrijven zo ver te krijgen dat ze een stageplek aanleveren en nog lastiger om te vragen om extra inzet voor begeleiding. De opleiding wil het bedrijf niet 'lastig vallen' met het stimuleren van reflectie, periodieke begeleidingsgesprekken, beoordeling en de vraag om samen het cohort inhoud te geven. Dat is lastig te rijmen met de vraag om betere begeleiding en aandacht voor leerdoelen.</li> <li>b. <u>Wanneer de markt na een crisis aantrekt, is er voldoende geschoold personeel om weer aan te nemen, bedrijven zien de noodzaak dus niet om te investeren in het opleiden van nieuwe mensen.</u></li> <li>c. <u>Bedrijven willen in crisistijd het weinige personeel dat ze hebben niet belasten met begeleiding.</u></li> </ol> </li> <li>2. Redenen voor bedrijven om wel leerplekken aan te bieden:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. het opleiden van eigen goed gekwalificeerde medewerkers t.b.v. de eigen kwaliteit. Een diploma met een civiel effect geeft een soort basiskwaliteit weer.</li> <li>b. om het personeel ook breder inzetbaar te maken dan alleen op de eigen werkplek. Een klein gedeelte van de werknemers moet mobiel kunnen zijn en op een gegeven moment naar een andere werkplek kunnen gaan. <u>In crisistijd komt op dit argument meer nadruk te liggen.</u></li> <li>c. Tegenwoordig zijn bedrijven zich meer bewust van de relevantie en noodzaak om studenten een goede opleiding te geven, zij beseffen het belang van de beroepspraktijkvorming daarin – ook voor henzelf - en zijn ook bereid daarover mee te denken en daaraan mee te werken.</li> </ol> </li> <li>3. Er wordt veel tijd en energie gestopt in het aangaan van 'strategische' samenwerkingsverbanden. Er is dus minder sprake van PR maar meer van relatiemanagement.</li> </ol>
<b>Kennismaking en afspraken maken</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Spreek met een bedrijf maatwerk af. Sommige bedrijven willen zelf inbreng in de opleiding, andere nemen liever een standaard pakket af.</li> <li>5. Dit geldt niet alleen voor (bedrijfsspecifieke) BBL-opleidingen, ook met leerbedrijven van BOL-opleidingen kunnen individuele afspraken worden gemaakt. Het zou kunnen dat grote instellingen/bedrijven meer behoefte hebben aan inspraak dan kleinere, waar het zwaarder op de formatie drukt.</li> <li>6. Zorg ervoor dat duidelijk is wat de school van een bedrijf verwacht qua investering in begeleiding, gegarandeerde (invulling van) leerplaatsen etc. Overweeg om alleen met bedrijven in zee te gaan die een erkend leerbedrijf zijn (gecertificeerd door het betreffende KBB), of zorg voor een goede verantwoording waarom daarvan wordt afgeweken</li> </ol>

(bijvoorbeeld omdat de school andere of strengere eisen hanteert dan het KBB).

7. Inventariseer wat het bedrijf van de school verwacht ten aanzien van contactpersonen, communicatiemomenten, scholing van begeleiders etc. Sommige bedrijven stellen het op prijs om vaste (enthousiaste) contactpersonen te hebben.
8. Vertaal de wensen en afspraken in een contract dat met individuele bedrijven of instellingen (of wellicht zelf werkpleken) wordt afgesloten.
9. Maak ook afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is voor wat betreft bedrijfsmatige aangelegenheden. Zeker bij interne leerbedrijven is dat van belang.
  - a. *Betaling op rekening zorgt bij één van de leerbedrijven in Leiden voor liquiditeitsproblemen. Hiervoor worden andere afspraken gemaakt (o.a. aanpassing hard en software voor re. Roc). Er zijn een aantal problemen in de bouwconstructie (o.a. riolering en bekabeling) De lange tijd die ermee gemoeid gaat om iets aan te passen is helaas ook nadelig. Dit is niet per se de wijten aan de opstelling van Portaal maar feit is wel dat bij een commercieel restaurant dit waarschijnlijk veel sneller verholpen moet zijn.*
10. Voor bedrijven kan het interessant zijn om aan te sluiten bij een regionale inkleuring van de opleiding. Hoe bedrijfs-specifiek / regio-specifiek is de opleiding en hoe denken bedrijven daarover? Praat hierover.
11. Hierbij is het noemenswaardig dat er vaak op basis van een intentieverklaring een raamovereenkomst en een samenwerkingscontract wordt opgesteld. Op basis van ervaringen zijn deze verklaringen / overeenkomsten / contracten aangescherpt.
12. Ik dacht dat er voor nieuwe energie een service level agreement (SLA) is opgesteld over de minimale dienstverlening?

**Leermogelijkheden van de werkplek**

13. Inventariseer per werkplek de leermogelijkheden: wat kan een student er leren, hoe en van wie? Maak daarbij gebruik van een standaard procedure, bijvoorbeeld een werkplekanalyse.
  - a. De basis van de opleidingen wordt bij de Leijgraaf gevormd door een werkplekanalyse (WPA): een beschrijving van de werkplek (installatie en proces) in termen van uit te voeren handelingen en bijbehorende directe en fundamentele kennis. VAPRO stelt de WPA op (commerciële activiteit: €4000,-) en is ook verantwoordelijk voor de formulering van het KD en van de proeve van bekwaamheid. Op basis van de uitkomsten van de WPA wordt beslist of een werkplek geschikt is om een bepaalde opleiding te realiseren. Als dat niet het geval is, is compensatie mogelijk, door op een andere werkplek ontbrekende opdrachten te vervullen. Binnen Organon worden dergelijke uitwisselingen geregeld georganiseerd.
  - b. Zoals de opleidingen bij MSD (ROC de Leijgraaf) zijn opgezet, is het meer leren **aan** de werkplek dan leren **op**

de werkplek: deelnemers moeten naar aanleiding van handelingen en proceskenmerken praktijkonderzoek opdrachten uitvoeren. Bij deze doelgroep gaat hier niet meer om intrainen.

14. De beschrijving van de werkplek moet voldoende specifiek zijn, liefst op het niveau van werkprocessen of zelfs handelingen.
  - a. Bij de leerbedrijven van Mechanical Engineering in Twente is bekend welke werkprocessen in welk bedrijf worden aangeboden. De werkzaamheden die in het leerbedrijf verricht worden, zijn ook op het niveau van werkprocessen beschreven. Alle leerbedrijven krijgen een brief met het verzoek aan te geven of ze een student willen plaatsen en zo ja, welke werkzaamheden met als student daar kan verwachten: tekenen/ construeren, mechaniseren/ installeren, productie/ voorbereiding.
15. Waar gehakt wordt vallen spaanders en er kan nog wel eens iets misgaan wanneer studenten aan het werk zijn. Maak daar afspraken over. In Leiden is het zo dat het leerbedrijf/de contractpartner niet verantwoordelijk is voor incidenten die voortvloeien uit het werken met leerlingen op het terrein van bv hygiëne of kwaliteit.
16. De school is blij met elke leerwerkplek die beschikbaar gesteld wordt. De eerste en tweedejaars studenten lopen daarom in de praktijk gewoon mee. Alle werk wat zich toevallig voordoet, wordt aan stagiaires opgedragen. Soms houdt dat in dat de student wekenlang eenzelfde vaardigheid moet oefenen, omdat de klus nou eenmaal geklaard moet worden.

#### **Motivatie en instructie van begeleiders**

17. Faciliteer werkbegeleiders voor hun begeleidingswerkzaamheden. Bij de in-company opleidingen Procestechiek van ROC de Leijgraaf worden dagdienstbegeleiders ingezet die de studenten begeleiden. Zij zijn volledig vrijgemaakt voor het begeleiden van studenten.
18. Laat een werkbegeleider niet alléén werken. De dagdienstbegeleiders van De Leijgraaf stemmen hun werkwijze bijvoorbeeld onderling af en kunnen ervaringen en kennis uitwisselen. Dit levert tevens een zekere uniformiteit van begeleiding.
19. Zorg ervoor dat de relevantie van de leertaken voor de begeleiders helder en herkenbaar is en aansluit bij de dagelijkse werkzaamheden op de werkplek. Begeleidingstijd wordt zo efficiënt en effectief benut. De invulling van de opdrachten bij MSD wordt bijvoorbeeld op de eigen werkplek afgestemd. Begeleider en de deelnemer samen bekijken bijvoorbeeld welk apparaat het onderwerp vormt van een opdracht.
20. Betrek werkbegeleiders ook bij de (door)ontwikkeling van de opleiding, bijvoorbeeld bij het analyseren van de leer mogelijkheden van de werkplek of de ontwikkeling van leerarrangementen of leertaken.
21. Specifiek voor BBL-opleidingen is het aan te raden om de opleidingen voor zittend personeel dicht bij de werkplek uit te voeren (bv in-company). Korte lijnen zorgen voor optimale aansluiting tussen opleiding en werk, en er zijn zowel

formele als informele contacten tussen begeleiders en docenten.

**Werkverdeling tussen school/bedrijf en docent/werkbegeleider**

22. Leg in contracten of andere overeenkomsten vast wat de gevraagde rol van begeleiders en opleidingscoördinatoren is (onderstaande voorbeelden zijn summier, dit kan specifieker):
  - a. Reflectie-/voortgang gesprekken samen met begeleider en deelnemer (1,5 uur per gesprek)
  - b. Coördinatie/overleg t.b.v. opleiding (dagdienstbegeleiders, Opleidingscoördinator MSD, ROC (14 weken, 1 uur per week)
23. Soms hoeven afspraken niet te worden 'dichtgetimmerd', bijvoorbeeld wanneer alle partijen zich verantwoordelijk voelen voor de opleiding en (impliciete) inspanningsverplichting hebben afgesproken. Afspraken over de werkverdeling en evaluatie tussen Leijgraaf en Dichterbij hebben bijvoorbeeld hun basis in de brede samenwerking in het project De Vrije Teugel. Hier slaan Dichterbij, ROC De Leijgraaf, en Fitland de handen ineen, met het doel gezamenlijk meerwaarde te creëren voor meerdere "partijen" op het gebied van leren, werken, ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Dit geldt voor cliënten, medewerkers en ouders/verwanten van Dichterbij, leerlingen en medewerkers van ROC De Leijgraaf, medewerkers en bezoekers van het recreatie- en conferentiecentrum De Vrije Teugel (onderdeel van Fitland) en voor de (lokale) samenleving. Door deze brede samenwerking hoeft niet iedere afspraak vastgelegd te worden. Partijen zijn altijd bereid een investering in tijd te doen, en weten dat die investering op een ander moment terugkomt in inzet vanuit de andere partij.
24. *Communicatie met leerbedrijven verloopt niet soepel. Leerbedrijven weten niet goed wat er van ze verwacht wordt aan begeleiding. Praktijkopleiders tonen weinig interesse in speciaal voor hen georganiseerde bijeenkomsten. Andersom geven praktijkopleiders aan dat docenten niet voldoende geïnformeerd zijn over wat studenten allemaal doen en leren in het leerbedrijf. Gezocht wordt naar mogelijkheden om de rol van het leerbedrijf te verduidelijken.*
25. Spreek af hoe vaak docenten de studenten op de werkplek bezoeken en faciliteer hen daar voldoende voor. Kies voor een variant: In Eindhoven is een docent bijvoorbeeld soms gekoppeld aan een werkplek, soms aan een student. Beide systemen hebben voor- en nadelen.
  - a. *In Eindhoven constateert men dat docenten de studenten op de leerafdelingen met enige regelmaat bezoeken, maar dit gaat moeizaam en kost altijd meer tijd dan beschikbaar is. Meer structureel contact in de begeleidingsdriehoek is gewenst.*
  - b. *De opleiding Mechanical Engineering in Twente streeft naar twee bpv-bezoeken per leerbedrijf per bpv-periode, maar realiseert er regelmatig maar een.*

**Afspraken over inbreng in curriculum**

26. Realistische opdrachten vanuit het bedrijfsleven waarborgen de inbreng van bedrijven
27. Stem de samenwerking af in een veldadviescommissie of vergelijkbaar orgaan. Dat is ook een plaats waar nieuwe

curriculumonderdelen voorgelegd en besproken kunnen worden.

28. Zorg voor continuïteit in het samen werken aan opleidingsmateriaal/ het curriculum. Argumenten om dit te doen zijn:
- De branche komt meer aan bod in de opleiding.
  - Er is sprake van kennisuitwisseling en van het betekenisvol verbinden van theorie en praktijk in casussen, zowel vanuit de praktijk (practice based evidence: als in de praktijk blijkt dat dat werkt, hoe kunnen we dat dan met behulp van theorie verklaren of ondersteunen) als vanuit de theorie (evidence based practice: als uit onderzoek blijkt dat dat goed werkt, hoe kunnen wij dat dan in de praktijk toepassen)
  - Er ontstaan waardevolle contacten tussen school en werkplek.
  - Docenten geven workshops op de werkplek en werkbegeleiders geven workshops op school.
  - Het afstemmen van het onderwijsprogramma op school met het programma op stage zou hierdoor meer aandacht kunnen krijgen en een betere afstemming zou het gevolg kunnen zijn.

*Afspraken over selectie van studenten*

29. Voor BBL-opleidingen kan een EVC-procedure worden gestart om te kijken of studenten geschikt zijn om in te stromen. Leidraad is of de student de opleiding naar verwachting zal kunnen afronden. Even zo goed kan een intrede-toets worden afgenomen om het kennis- en vaardigheidsniveaus te toetsen.
30. Door te starten met een EVC-procedure vindt ook al een voorbereiding op de opleiding plaats. De studenten moeten over alle aspecten van de opleiding nadenken en beoordelen of zij eventueel bewijs kunnen aanleveren dat zij hier in de praktijk al ervaring mee hebben. Bedrijf en ROC willen zo optimaal aansluiten bij de individuele opleidingsvraag van de studenten.
31. Spreek met de student een inspanningsverplichting af en eventueel een maximale opleidingsduur (dit is vooral relevant voor BBL- en duale opleidingen) en leg deze vast in een overeenkomst tussen opleiding en student (en eventueel ook bedrijf).
32. De opleiding zorgt voor de selectie / matching. Het idee van leerwerkbedrijven bij ROC Leiden is dat er werkervaringsplekken worden gecreëerd voor die studenten die nog niet 'toe zijn' aan reguliere BPV plekken. ROC Leiden geeft de mogelijkheid om 'beschermd' leeromgevingen te bieden.

*Afspraken over communicatie met studenten*

33. Spreek af wie de studenten dagelijks begeleidt en hun voortgang bespreekt. De dagdienstbegeleider houdt bij de opleiding Procesoperator van ROC de Leijgraaf de voortgang in de gaten, is beschikbaar voor inhoudelijke vragen en tekent de praktijkopdrachten af.
34. Werkbegeleiding loopt vaak wel goed. De student wordt doorgaans gekoppeld aan een werknemer die de student van directe feedback voorziet. Zorg echter dat er ook de tijd wordt genomen voor het voeren van begeleidingsgesprekken en het terugkijken op de voorbije periode. Dat is vaak nog een utopie, maar wel cruciaal in het leerproces

	<p>35. Bij de leerwerkbedrijven in Leiden zijn docenten regelmatig aanwezig. Je kan zeggen dat de docenten 'just in time' en 'just in case' ondersteuning geven. Het contact is dus frequent.</p> <p>36. Leg afspraken bijvoorbeeld vast in een praktijkovereenkomst, die door student (evt ouders of voogd), opleiding en praktijkbedrijf wordt ondertekend. Zo ligt er een basis waarop iedereen kan terugvallen.</p>
<p><i>Afspraken over communicatie met elkaar</i></p>	<p>37. Spreek af hoe docent en werkbegeleider elkaar op de hoogte houden van de vorderingen van de studenten. Vaak hebben zij alleen contact als iets mis dreigt te lopen of al fout is gegaan. Docenten bij de Leijgraaf ontvangen rapportages van de werkbegeleiders over de voortgang van de studenten</p> <p>38. Investeer in relaties met het werkveld. Wissel docenten en werkbegeleiders niet te veel, het is belangrijk dat zij elkaar kennen en vertrouwen. Organiseer overleg, in gezamenlijke bijeenkomsten of duo's, laat dit niet afhangen van het toeval.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>In Twente constateert men dat communiceren met het werkveld en het tot stand brengen van een nauwe relatie momenteel een lastig aspect blijft. Docenten en leerbedrijven zijn bekend met elkaar, maar men vraagt niet gauw naar de laatste ontwikkelingen en men is niet echt geïnteresseerd in elkaars werk. De relaties zijn kortstondig. Heeft de docent een leerbedrijf bezocht en heeft hij de praktijkopleider net leren kennen, dan is deze bij een volgende bpv-periode al weer uit zicht (verdwenen) en staan er weer andere praktijkopleiders. Dit bemoeilijkt de samenwerking.</i></li> <li>b. <i>Communicatie met leerbedrijven verloopt in Twente niet soepel. Leerbedrijven weten niet goed wat er van ze verwacht wordt aan begeleiding. Praktijkopleiders tonen weinig interesse in speciaal voor hen georganiseerde bijeenkomsten. Andersom geven praktijkopleiders aan dat docenten niet voldoende geïnformeerd zijn over wat studenten allemaal doen en leren in het leerbedrijf. Gezocht wordt naar mogelijkheden om de rol van het leerbedrijf te verduidelijken.</i></li> <li>c. <i>Er zijn te weinig contacten tussen werkbegeleiders en docenten op specifieke werkplekken, vindt men in Eindhoven. Een oplossing zou kunnen zijn om docenten aan te laten sluiten bij regelmatige intervisiebijeenkomsten van werkbegeleiders. Docenten kunnen dan ondersteuning bieden voor begeleidingsvaardigheden en werkbegeleiders voor inhoudelijke aspecten van de werkplek.</i></li> </ol>
<p><i>Afspraken over beoordeling en assessment</i></p>	<p>39. Zorg voor goede afspraken over beoordeling van de studenten. Dat is en blijft moeilijk, omdat er altijd een zekere subjectiviteit meespeelt. Het zou kunnen helpen om beoordelingen systematisch met werkbegeleiders en docenten te bespreken om zo te komen tot een solide onderbouwing en vergelijkbaarheid, zoals dit bij Lunet zorg en ROC Eindhoven gebeurt. Ook het inzetten van praktijkopleiders in de examencommissie, de inzet van praktijkopleiders bij het beoordelen van de inhoud van formatieve toetsen en de samenwerking bij het vormgeven van derde- en vierdejaars</p>

bpv-opdrachten, zoals dit in Twente gebeurt, is een idee.

- a. *In Twente zouden docenten wel meer eisen willen stellen aan de begeleiding van praktijkopleiders. Men heeft de indruk dat de beoordeling van de student vooral te maken heeft met de relatie tussen praktijkopleider en student en minder met het functioneren van die laatste. Hierdoor worden studenten regelmatig met een veel te hoog of te laag cijfer beoordeeld.*
40. Bij meerdere leerwerkbedrijven is de regel dat er de mogelijkheid is de periode af te sluiten met een Proeve van Bekwaamheid. Tevens worden er zeker evaluatiegesprekken gevoerd aan het einde van de periode, soms aan de hand van lijsten soms niet.

**Evaluatie kwaliteit en samenwerking**

41. Organiseer met enige regelmaat een overleg in een veldadviescommissie, een werkveldcommissie of vergelijkbaar orgaan. Agendeer niet alleen de inhoud van de opleiding, maar ook de samenwerking en de ervaren kwaliteit.
- a. Het MBO-college voor Metaal, Elektro en Installatietechniek (waarvan de opleiding ME deel uit maakt) van ROC Twente heeft bijvoorbeeld een werkveldcommissie (welk bestaat uit ongeveer 12 praktijkopleiders) in het leven geroepen, waarvan de leden gevraagd wordt hun mening te geven over de curricula en de organisatie van de verschillende opleidingen.
  - b. In Eindhoven is in het kader van het doorbraakproject een evaluatie in focusgroepen gedaan. Daaruit kwam bovendien een voorstel voor intervisiebijeenkomsten voor werkbegeleiders. Even zo goed zouden er ook regelmatig (jaarlijks?) evaluatiebijeenkomsten gehouden kunnen worden.
42. Er zijn verschillen tussen de leerwerkbedrijven, maar je kan zeggen dat er 'regelmatig' wordt geëvalueerd. Zo is er jaarlijks een overleg over het aanbod van producten / klant tevredenheid / bedrijfsvoering et cetera, bij Nieuwe energie. Ook de andere leerwerkbedrijven bespreken dit met hun partners, soms één op één soms in de vorm van een stuurgroep.

**Afstemming van belangen**

43. Inventariseer vooraf wat de belangen van iedere partij zijn en waar knelpunten zouden kunnen ontstaan. Vooral de ogenschijnlijke tegenstrijdigheid tussen bedrijfsbelangen (productie draaien, meewerken) en onderwijsbelangen (werken aan leerdoelen, aandacht voor feedback en reflectie) kunnen zorgen voor frictie. Ervaringen van de deelnemende opleidingen:
- a. *Leijgraaf: Een probleem is dat de VAPRO evalueert op aantal eenheidsbewerkingen en de inspectie op dekking van de competenties: de VAPRO EVC procedure is daarom onlangs afgekeurd (dat is opvallend, aangezien de VAPRO alles in één hand heeft).*
  - b. *Twente: Verantwoordelijkheid voor het communiceren van de taken van de praktijkopleider ligt vanaf het eerste jaar bij de student (in de map). Vanaf volgend schooljaar wordt de bpv –gids uitgereikt op de bijeenkomst van*

*praktijkopleiders. Praktijkopleiders die daar niet aanwezig zijn, krijgen de map toegezonden. \*opm. alleen afstemming m.b.t. **kwalificatiedossiers***

- c. Twente: Hoewel de student zegt tevreden te zijn over de praktijkopleider, zou deze laatste (volgens docenten) beter functioneren door student gestructureerd te laten werken aan **leerdoelen** en regelmatig begeleidingsgesprekken te voeren. Vooral de begeleiding van eerste en tweedejaars kan hiermee verbeteren.*
44. Bij ROC Leiden is expliciet gekozen voor het uitgangspunt dat het leren voorop staat bij het werken in het leerwerkbedrijf. Daarnaast wordt natuurlijk goed geanticipeerd op de wensen van de partner. Knelpunten als continuïteit (ook in het weekend en in de vakantieperioden dienstverlening) worden in goed overleg met de partner opgelost, waarbij het onderwijs wel de probleemeigenaar is.