

DUALE LEERTRAJECTEN ALS HEFBOOM VOOR LEREN EN ONTWIKKELEN

WAARIN DE BELANGEN VAN WERKGEVERS, WERKNEMERS EN SCHOLEN SAMENKOMEN

Inleiding

De combinatie werken en leren is succesvol. Door theorie en praktijk in elkaar te laten overvloeien worden de logica en toepassing van de theorie duidelijk. We kennen de voorbeelden uit het leerlingwezen, tegenwoordig de BBL structuur. Naast het didactisch rendement zijn de voordelen voor student en werkgever duidelijk; werken, leren, een salaris verdienen en gegarandeerde instroom van nieuwe, competente medewerkers.

Het is opvallend dat we een dergelijke vorm van duaal leren nauwelijks kennen op HBO niveau in de techniek. Een sector die bij uitstek hinder ondervindt van schaarste aan bekwame werknemers. HiTecs B.V., een dochteronderneming van het Stork concern, ontwikkelde in 2001 een duaal studieconcept voor technici met enkele jaren werkervaring. De eerste diploma-uitreikingen vonden plaats in 2005. Hoe heeft deze intensieve periode bijgedragen aan hun loopbaanontwikkeling? Enkele toenmalige leden van het managementteam voerden 15 jaar na dato een verkenning uit. De belangrijkste conclusie is dat iedereen -werkgevers, werknemers en scholen voor beroepsonderwijs- kan profiteren van de voordelen van duaal leren. Het oplossen van schaarste door middel van goed doordachte leerconcepten is een zaak van samenwerking tussen de betrokken partijen. Structureel en zonder te worden gestuurd door conjunctuur. De top van zowel organiserende bedrijven als scholen moet het plan volledig dragen. Dit was onvoldoende geborgd bij Stork, waardoor een goed project niet kon worden doorontwikkeld.

Met dit overzicht hopen we partijen die duale leertrajecten zien zitten te inspireren en een aantal aanbevelingen te doen die helpen om dergelijke trajecten duurzaam te organiseren en opschalen.

Door: Jos van Erp, Ronald van Veen en Stefan Wasser. Met medewerking van Martijn Eckhardt, Loïc Heens, Marc Hendrikse en Fontys Hogeschool Venlo

HiTecs

Midden jaren 90 had Stork ruim 60 werkmaatschappijen in Nederland. Daar werkten 10.000 mensen van wie zo'n 70% direct in de techniek. Alle opleidingsniveaus waren vertegenwoordigd maar het tussengebied MBO-HBO domineerde. De interne arbeidsmarkt kende een aantal uitdagingen. Zo was er een achterstand op het gebied van bijscholing van vakmensen. Op HBO en academisch niveau was er een absolute schaarste aan technici waardoor de instroom achter bleef bij de vraag. Maar het belangrijkste probleem was de toenemende grilligheid van onder- en overbezetting. Bij sommige werkmaatschappijen was er vaak meer werk dan capaciteit, waardoor externe mensen tijdelijk moesten worden ingehuurd terwijl andere werkmaatschappijen in periodes te weinig werk hadden.

Om hier een oplossing voor te bieden heeft de Raad van Bestuur van Stork een projectgroep opgericht waarin vakbond FNV, de Centrale Ondernemingsraad, adviesbureau Basis & Beleid en Start Uitzendorganisatie zitting hadden. Het kernbegrip was flexibilisering. Eén van de essentiële voorwaarden om dit proces op gang te brengen was 'continue opleiden'.

Vanuit deze projectgroep werd in 1998 een nieuwe werkmaatschappij opgericht. HiTecs B.V. HiTecs legde zich toe op werving van technisch personeel vanaf niveau MBO 4, langlopende detacheringen en unieke opleidingsconcepten.

Loopbaanversneller

Met haar personele omvang en sectorspecifieke arbeidsmarkt uitdagingen bleek het concept van Stork ook voor andere bedrijven binnen de sector interessant. Bovendien kon Stork hiermee de arbeidsmarkt gebruiken om soepel te ademen met personele capaciteit. HiTecs groeide naar een werkgever van 400 vaste medewerkers die profiteerden van een compleet opleidingsaanbod. Hun gemiddelde verblijfsduur bij HiTecs was 3-5 jaar waarbinnen zij doorgaans bij evenzoveel bedrijven werden gedetacheerd tegen een marktconform uurtarief alvorens bij één van de opdrachtgevers in vaste dienst te treden. Zowel door werknemers als werkgevers (klanten) werd HiTecs gezien als loopbaanversneller.

Op enig moment is het idee ontstaan MBO geschoolde monteurs de gelegenheid te bieden zich via een duaal HBO opleidingstraject verder te ontwikkelen. Daartoe werd de samenwerking gezocht met de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Omdat de deelnemers technici waren met werkervaring lag het accent, naast technische verdiepende thema's, op bedrijfskundige elementen. Daarmee werd dit een opmaat naar functies als werkvoorbereider, uitvoerder of projectleider. De opleiding Stork Technische Bedrijfskunde (STBK) voldeed aan de wettelijke eisen die aan het curriculum worden gesteld. De garantie dat het diploma erkend werd. Dit is een belangrijke eis van kandidaten om aan een dergelijk intensief programma deel te nemen.

Duaal leren is leren met een hoge toegevoegde waarde

Stork Technische Bedrijfskunde

Het concept had best wat voeten in aarde. Zo werd van de deelnemers verwacht dat zij iedere vrijdag acht verplichte lessen volgden op locatie in Amsterdam. Zij moesten hun 40 werkuren maken in vier dagen. Daarnaast bracht de studie vele uren thuisstudie met zich mee. De docenten moesten worden overtuigd van de toegevoegde waarde van dit opleidingsconcept. Bij de bedrijven waar de studenten waren geplaatst was niet altijd de capaciteit beschikbaar om de kandidaat te begeleiden en om praktijkopdrachten en projecten te vinden die gedurende de studie nodig waren om theorie en praktijk elkaar te laten versterken. Kortom, het draagvlak was er bij aanvang nog niet echt. Er moesten heel wat obstakels worden overwonnen voordat dit proces kon lopen als een goed geoliede machine. Een programma-manager van HiTecs die direct rapporteerde aan de directie van HiTecs vormde de spil aan werkgeverszijde. Op de Hogeschool van Amsterdam werd ook een programma-manager aangesteld met voldoende mandaat om knopen door te hakken.

Het STBK programma heeft gelopen van 2001 tot 2008. In die periode hebben zo'n 75 kandidaten deelgenomen aan de opleiding -een gedeelte afkomstig vanuit andere bedrijven- en hebben circa 55 van hen het diploma behaald. Voor een aantal van hen was de studiedruk te hoog. Een boodschap aan ondernemers is om voor dergelijke trajecten studietijd te bieden. Anderzijds zijn de volhouders wel echte vechters gebleken. Met de komst van de economische crisis in 2008 heeft het Stork-concern de activiteiten van HiTecs, en daarmee het STBK programma, geleidelijk afgebouwd.

Indicatie

Maar hoe staat het nu met de alumni? Hoe hebben zij het duale opleidingstraject ervaren? Hebben zij er bijzonder voordeel aan gehad? En hoe zien zij deze vorm van competentie- en loopbaanontwikkeling door de bril van de ondernemer die zij inmiddels vaak zelf ook zijn? De gewezen managers van HiTecs konden de contactgegevens van 13 alumni achterhalen die bereid waren een vragenlijst in te vullen. Zij geven een goede indicatie.

De respondenten geven aan over het hele traject tevreden te zijn. De werkdruk werd zonder uitzondering hoog genoemd. Per slot van rekening moest er een balans worden gevonden tussen werken, studeren en privéleven. Maar dit is voor geen van hen reden geweest om te stoppen met de opleiding hoewel soms moeilijke momenten moesten worden overwonnen. Intervisie en aandacht

vanuit HiTecs, en steun van partners en familie, hebben hierbij geholpen. Maar ook en vooral de uiteindelijke beloning, het behalen van het diploma, is reden geweest het opleidingstraject tot een goed einde te brengen. De betrokkenheid van het management van het bedrijf waar zij geplaatst waren was niet altijd groot. Dit uitte zich nogal eens in het ontbreken van een mentor en van voldoende relevante opdrachten die konden worden uitgevoerd in het kader van de studie. Bovendien maakten de meeste studenten gedurende hun opleiding promotie waardoor zij meer verantwoordelijkheden kregen en gaandeweg steeds minder prioriteit aan de studie konden geven.



Ik heb leren knokken voor resultaat

“In mijn jeugd lukte het niet om mijn HAVO af te ronden. Mijn jeugdige onbezonnenheid en lak hebben aan de hele wereld waren de belangrijkste oorzaken. Ik ben naar het MBO gegaan en werd wat rustiger. In die tijd leerde ik ook mijn huidige vrouw kennen en zijn we gaan samenwonen. Het STBK traject bood mij de mogelijkheid om mijn eerder gemaakte “fouten” te herstellen en voor mezelf te bewijzen dat ik het wel kon. Mijn moeder en echtgenote waren mijn grootste supporters en drijfveren.

Door mijn praktijkervaring en de kans op verdere ontwikkeling van mijn loopbaan had ik de motivatie om deze studie met goed gevolg af te ronden. Het paste perfect in mijn leven. Ik ben er trots op dat ik heb leren knokken voor het resultaat. Niets komt vanzelf.

Werkgevers moeten coachen en motiveren. Op die manier bind je talent aan je organisatie. Ik heb zelf twee afstudeerders van de HAN mogen begeleiden en coachen. Ze hebben momenteel allebei een vaste baan bij Nedcon en zijn voortvarend in hun loopbaan”.

Martijn Eckhardt. STBK alumna

Business Unit Manager NEDCON Lagertechnik GmbH



Frankrijk

In andere Europese landen zoals Oostenrijk, Frankrijk, Duitsland en Denemarken is duaal leren op dit niveau wel gebruikelijk. Daardoor kunnen we in Nederland van de ervaringen daar leren. Om de grote lijnen te toetsen is een soortgelijke vragenlijst ook uitgezet onder alumni in Frankrijk. Aan de Ecole de Gestion et de Commerce (EGC) in Lille studeren studenten die een dienstverband hebben met een werkgever voor de duur van de opleiding. De verhouding werken is 50/50 waardoor studeren dus niet bovenop een volledige werkweek komt. De werkgever betaalt het minimumloon.

Duaal leren vraagt om een balans tussen werken, leren en privéleven

De staat vult dit aan via het Ministerie van Onderwijs en ook de opleidingskosten worden door de staat vergoed. EGC richt zich niet specifiek op studenten met een technische basis. Dat was wel het geval met de Douai Business School die van 1991 tot 2013 heeft bestaan. Dit onderwijsconcept was een initiatief van vier kamers van koophandel (Arras, Béthune, Lens en Douai). Zij hadden vastgesteld dat veel technici weinig commerciële competenties hebben terwijl aan die combinatie wel behoefte is bij bedrijven. Door studenten met een technische basis een tweejarige opleiding te bieden in de

commercie was er sprake van 'double compétences'. De studenten moesten zowel in het eerste als het tweede studiejaar stages volgen van 3-6 maanden bij een bedrijf in het buitenland, waardoor zij een groot accent hadden liggen op de praktijk.

Vergelijking

15 alumni van EGC en DBS is dezelfde vragenlijst voorgelegd als de STBK alumni. Uit de reacties blijkt dat de toegevoegde waarde die de Franse alumni toekennen aan hun opleiding uit dezelfde elementen is opgebouwd als dat door de STBK studenten is aangegeven; versnelde persoonlijke ontwikkeling, meer loopbaanperspectief en meer variatie van ervaringen. Hun studieperiode was relaxter omdat zij niet de druk hebben ervaren van studie bovenop een volledige werkweek. Bovendien was de studieduur korter. Daar staat tegenover dat de STBK studenten de crème de la crème zijn van de meest schaarse categorie technici in de arbeidsmarkt; praktisch ingestelde MBO technici met werkervaring, ontwikkelpotentie en maturity die zich naar een HBO niveau ontwikkelen. Dit staat hen toe theorie en praktijk optimaal aan elkaar te koppelen. Bovendien maken zij de keuze om zich verder te bekwamen heel bewust, wanneer zij volwassen zijn, met duidelijke doelen en gedreven door passie en ambitie. Zij geven niet snel op. Dat blijkt ook uit het vervolg van hun loopbanen. Een analyse daarvan levert een boeiend beeld op; Tien STBK alumni geven aan dat zij reeds tijdens de studie zwaardere functies hebben gekregen. Negen alumni zijn ervan overtuigd dat zij in het vervolg van hun loopbaan op functies terecht zijn gekomen waar zij niet voor in aanmerking zouden zijn gekomen zonder dit studietraject. Alle respondenten hebben in de periode tijdens en na afronding van hun studie drie tot vijf functies vervuld, veelal bij meerdere bedrijven, en in een opwaartse lijn van zwaarte en verantwoordelijkheid. Behoudens een teleurgestelde respondent geven alle alumni aan dat het STBK traject in belangrijke mate of zelfs allesbepalend geweest voor de loopbaanontwikkeling die zij hebben doorgemaakt. Het beeld dat de Franse alumni geven komt sterk overeen.

De crème de la crème van de meest schaarse categorie

De rol van de bedrijven

De Franse alumni merken op dat zij het belangrijk vinden voor hun studiekeuze dat de school gerenommeerd is. In geval van de Douai Business School wordt bijzondere waarde gehecht aan de inbedding in een netwerk van bedrijven via de Kamers van Koophandel. Bijzonder voor de beide

Beroepservaring opdoen tijdens de studie

"De Lille School of Management and Commerce (EGC) is onderdeel van de Kamer van Koophandel en Industrie. Ons opleidingsconcept maakt deel uit van een netwerk van 18 campussen verspreid over heel Frankrijk. EGC Lille ondersteunt studenten al meer dan 25 jaar met een MBO+ opleiding gericht op handel, marketing en management. Al 10 jaar biedt onze school een HBO Technische Bedrijfskunde aan op duale basis.

Ik ben verantwoordelijk voor de werving van studenten en zakelijke relaties. Ik heb een adviserende rol voor bedrijven die duaal studenten willen aannemen. Studenten kunnen tijdens hun opleiding echte beroepservaring opdoen. Bedrijven die op zoek zijn naar goed opgeleide werknemers zien hier een succesvol wervings- en opleidingsinstrument in.

Dit jaar stimuleert de staat bedrijven bij het aannemen van leerlingen door het verstrekken van subsidies. Het resultaat is dat we een stijging zien van meer dan 30% in onze duale arbeidscontracten".

Loïc Heens
Manager werving en Corporate Relations



scholen in Frankrijk is dat zij veelvuldig werken met gastdocenten uit de praktijk. Hun bijdrage wordt door de alumni onderscheidend gevonden en van grote waarde waar het de koppeling tussen theorie en praktijk betreft. Over het algemeen worden de docenten en de kwaliteit van de opleiding positief gewaardeerd.

Uiteraard worden er ook verbeterpunten genoemd. Soms betreft dat negatieve ervaringen met een individuele (gast)docent, gebrekkig communicatie tussen school en bedrijf of te weinig aansluiting tussen de stage of bedrijfsopdrachten en het curriculum. Ook in Frankrijk hebben studenten wel momenten gekend waarop zij het even niet meer zagen zitten. Maar opbeurend contact met een mentor, docent of familielid hielp hen daar doorgaans doorheen. Opvallend is dat de betrokkenheid van bedrijven waar studenten een duaal contract mee hadden hoger scoort dan in Nederland. Werkgevers kiezen kennelijk bewuster voor het concept van de duale student en accepteren dat daar ook in moet worden geïnvesteerd. Tien alumni geven aan dat die betrokkenheid goed of uitstekend was.

Werkgevers hebben invloed op het curriculum

Wat levert het op?

Duale leertrajecten zijn een uitstekend wervingsinstrument. Omdat men de student/werknemer gedurende langere tijd goed leert kennen. Tijdens het traject is de werknemer 'gewoon' productief maar ontwikkelt zich doorgaans sneller dan de gemiddelde werknemer. Daardoor neemt gaandeweg de toegevoegde waarde toe. Omdat studenten die kiezen voor deze vorm van leren en werken op zichzelf al een preselectie hebben doorgemaakt, kunnen werkgevers zich verheugen op het neusje van de zalm. Door intensief contact met bepalende actoren van de school hebben werkgevers invloed op het curriculum waardoor voortdurend ontwikkelen veel meer een zaak en verantwoordelijkheid wordt van scholen en werkgevers samen. Het oplossen van schaarste aan praktisch ingestelde HBO technici lijkt een gat in de markt omdat het een voortdurende behoefte van werkgevers betreft.

Associate degree Engineering bij Fontys in Venlo

De deeltijdse Ad Engineering in Venlo is een Associate Degree (Ad) opleiding waarbij technische studenten in 4 semesters tijd een hbo-diploma op niveau 5 kunnen behalen. Een Ad'er kenmerkt zich als iemand die met zijn voeten in de praktijk staat, met zijn hoofd het overzicht bewaart, mensen en middelen verbindt en daarmee denken aan doen koppelt. Hij verbindt dus vakmanschap aan operatie en strategie. Binnen de opleiding kunnen studenten kiezen voor 3 richtingen: werktuigbouwkunde, mechatronica of werktuigkundige installaties.



Flexibiliteit in tempo en inhoud

Deze opleiding kenmerkt zich door een sterke integratie van werken en leren: studenten werken in de eigen werkcontext aan authentieke taken en opdrachten en verzamelen zo bewijsmateriaal om de leeruitkomsten van de opleiding aan te tonen. Flexibiliteit in tempo en inhoud maken de opleiding aantrekkelijk voor een grote doelgroep. Die gewenste flexibiliteit leidt tegelijkertijd tot (interessante!) uitdagingen in onderwijsstructuur en –organisatie. De opleiding slaat een brug tussen de vraag naar het op,- om- en bijscholen van (nieuwe) professionals en de wensen en mogelijkheden die bedrijven aangeven als het gaat om professionalisering en ontwikkeling. Met deze Ad neemt de opleiding deel aan een landelijk experiment over het flexibiliseren van deeltijdopleidingen. Experimenteren betekent lef hebben en de moed tonen toe te geven wanneer een idee in de praktijk minder goed werkt, om vervolgens tot verbeteringen te komen. De opleiding is trots op de samenwerking met de studenten en bedrijven om de opleiding verder vorm en inhoud te geven.

Geleerde lessen

Wat zijn de geleerde lessen? Studenten kiezen duale leertrajecten om vanuit het loopbaanperspectief meerdere vliegen in één klap te vangen. Alumni kijken over het algemeen positief terug op de kwaliteit van de opleiding. Professionele coaching en begeleiding van de kandidaat zijn belangrijke succesfactoren. De betrokkenheid van bedrijven waar de kandidaten werken uit zich in het beschikbaar stellen van een mentor die het curriculum kent en ervoor zorgdraagt dat de kandidaat taken vervult en projecten doet die passen bij de voortgang van de opleiding. De top van bedrijf en school moet het initiatief volledig en onvoorwaardelijk dragen, in goede en slechte tijden.

Het verborgen potentieel wordt ontsloten en benut

Duale leertrajecten brengen studenten en bedrijven in beweging. Het verborgen potentieel van de grote middenlaag van technici -die praktijk en theorie aan elkaar kunnen verbinden- wordt ontsloten en benut. In bijzonder in het geval van STBK is sprake van een creatieve vorm van voortdurend ontwikkelen omdat mensen die reeds enkele jaren ervaring hebben opgedaan een zeer bewuste keuze maken om actief in hun ontwikkeling te investeren. Dergelijke trajecten zijn onderscheidend in de werving van goede arbeidskrachten, zij verlagen frictiekosten van personeelsverloop en dragen bij aan het behoud van effectieve en tevreden medewerkers. Professioneel opleidingsmanagement is nodig om alle belanghebbende partijen met elkaar te verbinden. Dit vraagt om advies en wellicht inschakeling van deskundige intermediaire organisaties die veel regeldruk bij bedrijf en school kunnen wegnemen. Uiteindelijk profiteren werknemers, werkgevers en de scholen van dit concept.

Toch moeten er ook kritische kanttekeningen worden gemaakt. Een traject zoals STBK werd bepaald door één werkgever. Die werkgever investeert wel in haar medewerkers maar stelt daar geen studietijd tegenover. Zodra de economische ontwikkelingen tegenvallen lijkt het traject minder urgent en wordt het stopgezet. Terwijl investeren in opleiden nu juist een continue karakter moet hebben. Lang niet bij alle werkgevers worden er HBO-waardige projecten beschikbaar gesteld en soms ontbreekt het aan een kundige begeleider op de werkplek. Je zou dus kunnen zeggen dat het draagvlak dun en kwetsbaar is. Zowel aan de kant van werkgever als aan de kant van de onderwijsgevende partij is het van belang programma-managers te benoemen met voldoende mandaat om bepalende beslissingen te kunnen nemen en continuïteit te garanderen. Daar hoort voor beide partijen de vraag bij 'what's in it for me?' Hoe kunnen bedrijven en scholen elkaar versterken? Samenwerking kan alleen succesvol zijn als je er beide beter van wordt. Net zoals de student.

Wie neemt het voortouw?

Dan blijft de vraag over; 'wie pakt de handschoen op?' De schrijvers pleiten voor de grotere ondernemingen in de sector techniek als aanjager. Ondernemingen die zelf ook baat hebben bij het welslagen van dit soort trajecten en beschikken over de HR expertise, investeringsvermogen en invloed waarmee zij andere partijen over de streep kunnen trekken. Maar altijd in nauwe samenwerking met het onderwijsveld. Het beroepsonderwijs moet zich niet autonoom ontwikkelen maar in samenspraak met bedrijven.

Waarom een geslaagd concept niet opnieuw leven in blazen? De schaarste is immers niet verdwenen. Inmiddels zijn bedrijven en scholen eraan gewend geraakt om met elkaar samen te werken. De Centres of Expertise -voortkomend uit het topsectorenbeleid- zijn hier uitstekende voorbeelden van. Een of enkele grote ondernemingen kunnen hierin op het gebied van HR innovatie het verschil maken. Al dan niet met actieve ondersteuning van sectororganisaties of als fieldlab voor sociale innovatie in het kader van Human Capital development.

Het mes van de Learning Communities snijdt aan twee kanten

“De techniek sector kampt al langer met een tekort aan vakmensen. De uitstroom van vooral de MBO- en HBO- opleidingen is onvoldoende om aan de vraag te voldoen. Daarnaast stijgt deze nog verder door het aantal vakmensen die de komende jaren met pensioen gaan.

Vele rapporten zijn er al geschreven over mogelijke oplossingen voor dit probleem. Waarbij meestal één van de actoren; het bedrijfsleven, de opleidingsinstituten of de overheid, een opgave ter verbetering krijgt. Er zijn echter de afgelopen jaren ook mooie successen geboekt die wat breder voor het voetlicht mogen komen. Allemaal hebben ze te maken met een nauwere samenwerking tussen bedrijven en opleidingsinstituten.

Als Topsector HTSM hebben we ingezet op de vorming van deze “Learning Communities”, zoals de Centra voor Innovatief Vakmanschap in het MBO en de Centers of Expertise in het HBO. In de praktijk blijkt dat de studenten enthousiast worden van een opleiding die nauw aan een werksituatie is verbonden. Ook de medewerkers van de bedrijven ervaren de aanwezigheid van de studenten in hun omgeving als zeer positief. En de bedrijven kunnen deze Learning Communities benutten om hun personeel bij te scholen in de nieuwste technieken.

Zo snijdt het mes van deze samenwerking aan twee kanten!”

Marc Hendrikse
Boegbeeld Topsector HTSM



Jos van Erp
Stefan Wasser
Ronald van Veen

Mei 2021

Bronnen:

- 1) Wat beweegt Stork? Dr. H.J. Nordbeck 1999
- 2) Employability. SMO uitgave 1999. Drs. J.A.L.M. van Erp e.a.
- 3) Bending with the wind. HiTecs 2007
- 4) De opmars van Smart Industry. Willem Vermeend, 2016
- 5) Human Capital Agenda Topsector HTSM, 2011 en 2019