

Co-makership als DNA van het mbo

WAT werkt WEL EN WAT NIET?

Natuurlijk: het bedrijfsleven denkt al jaren volop mee over de inrichting van het mbo. Maar écht samenwerken in de uitvoering van het onderwijs? Dat gebeurt maar mondjesmaat. Zonde, want dit zogenoemde co-makership kan veel moois opleveren – als je het goed aanpakt tenminste.

Tekst Sander Peters Foto Phil Boorman / HH

Dat de band tussen het middelbaar beroeps-onderwijs en het bedrijfsleven hecht is, vormt geen nieuws. De naam beroepsonderwijs spreekt wat dit betreft boekdelen: studenten in het mbo worden opgeleid tot vaklieden; ze leren een beroep. Om de aansluiting tussen arbeidsmarkt en mbo te optimaliseren, zijn werkgevers nauw betrokken bij de ontwikkeling van het onderwijs. De uitvoering van het onderwijs is daarentegen vaak nog een *no-go-area* voor bedrijven. Hun inbreng blijft over het algemeen beperkt tot meedenken, adviseren en - natuurlijk - het creëren van stageplekken.

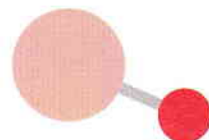
Vreemd eigenlijk, want: waarom zouden werkgevers niet ook in de uitvoering een rol kunnen spelen? Wordt het mbo er niet beter van, wanneer werk en school bij elkaar komen? Via co-makership (oftewel, in goed Nederlands: co-creatie) bijvoorbeeld, waarbij beide partijen kennis en middelen inzetten en samen verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat. "Natuurlijk is co-makership een goede zaak voor het mbo", stelt Hans Koole. Koole is gespecialiseerd in de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt: eerst als lobbyist en consultant in dienst van werkgeversorganisaties als AAVN en VNO-NCW, inmiddels al jaren als zelfstandig ondernemer. "Het zou de normaalste zaak van de wereld moeten zijn, maar dat is het nog niet."

VIJF HOOFDVORMEN

In maart publiceerde het expertisecentrum beroepsonderwijs (ecbo) een onderzoek naar de verschillende vormen waarin het co-makership zich manifesteert in het mbo. De onderzoekers bestudeerden een groot aantal samenwerkingsprojecten die gefinancierd werden vanuit het Innovatiearrangement van het ministerie van OCW. Ze kwamen uiteindelijk tot vijf hoofdvormen van co-makership: de school in het bedrijf, het bedrijf in de school, een nieuwe 'entiteit', een tijdelijke projectmatige samenwerking tussen bedrijf en school en, tot slot, samenwerking tussen school en intermediair, namelijk een kenniscentrum voor beroeps-onderwijs en bedrijfsleven. "We hebben ons gefocust op de organisatorische kant van het verhaal", legt ecbo-onderzoeker Hester Smulders uit. "Hoe is de samenwerking ingericht: waar vindt deze plaats, wie doet wat, wie bepaalt en wie betaalt, zijn er contracten gesloten, hoe groot is de inbreng van het bedrijfsleven in de uitvoering?" Ecbo heeft het co-makership in zijn verschillende verschijningsvormen objectief in kaart gebracht. Een waardeoordeel vellen de onderzoekers niet. Smulders: "De beste vorm van samenwerking? Die is er niet. Het succes van de samenwerking hangt simpelweg van de sector af. Van de regionale arbeidsmarkt, van de aantallen studenten en ja, ook van de mensen die er zitten en hun persoonlijk band."

'Co-makership zou de normaalste zaak van de wereld moeten zijn'

Hans Koole



'DE SCHOOL IN HET BEDRIJF'

Den Haag: lerende wijkcentra

Dat co-makingship nogal wat vraagt van de betrokken partijen, weet Hans Roskam, directeur van de Haagse welzijnsorganisatie Stichting Mooi, als geen ander. Zijn organisatie werkt al jaren nauw samen met ROC Mondriaan in de zogenoemde 'lerende wijkcentra'. Roskam: "Studenten van de opleidingen Welzijn brengen een groot deel van hun opleiding bij ons door. In de wijk. Ze werken volop mee, onder begeleiding van onze medewerkers én van docenten die fulltime in de wijkcentra aanwezig zijn."

De Stichting Mooi heeft de school dus letterlijk 'in het bedrijf' gehaald, met alle voordelen van dien, vertelt Roskam. "Het gaat om studenten die moeite hebben met traditioneel, klassikaal onderwijs. De uitval was dan ook groot. Het gevolg: deze studenten dreigden zelf een doelgroep van onze stichting te worden. Toen hebben we gezegd: waarom niet de twee werelden combineren? Zorgen dat ze een startkwalificatie halen én niet uitvallen. Twee vliegen in één klap." Ander pluspunt: de jongeren die meedraaien in de wijk, komen veelal zelf uit 'moeilijke milieus'. Roskam: "Ze weten wat er speelt, begrijpen de jongeren in de buurt én ze vormen ook nog eens een inspiratiebron voor andere jongeren die problemen hebben op of met school." De Stichting Mooi en ROC Mondriaan hebben duidelijk gedeelde belangen. Dat versoepelt de samenwerking, beseft Roskam. "Natuurlijk hebben we het zakelijk benaderd; er is op bestuurlijk niveau een contract gesloten. Daarin staan afspraken over sturing, verantwoordelijkheden en geld. Maar de echte samenwerking vindt plaats op de werkvloer. Daar loopt het prima. Niet dat het geen overgang was voor de betrokken medewerkers: docenten kwamen plots in de wijk terecht, en onze medewerkers vervingden ineens meer een coachende rol. Dat leverde bes aanloopproblemen op. En nu? Nu is de uitval onder deze groep studenten een stuk lager. Wij hebben extra handen. En omdat we de gemeente, onze opdrachtgever, kunnen laten zien dat onze doelgroep op deze manier kleiner wordt, kunnen we het project financieren uit reguliere gelden (in plaats van subsidies vanuit het Innovatiearrangement, red.). Dat is co-makingship in de beste zin van het woord."

'HET BEDRIJF IN DE SCHOOL'

Dordrecht: ABN Amro Bankshop

Soms komt de school in het bedrijf, soms gaat het andersom. Zie bijvoorbeeld de ABN Amro Bankshop van het Da Vinci College in Dordrecht. Tussen 2007 en 2012 was aan de 'Leerparkepromenade' op deze school een heus bankfiliaal ingericht, waar studenten werden getraind in de omgang met cliënten. Dirk Zuidgeest is docent van de bank- en verzekeringsopleiding en mede-initiatiefneer van de bankshop. "Dankzij de goede contacten met de ABN Amro konden we aan kantoormeubilair komen. In dat kantoor konden onze studenten oefenen in een levensechte werksituatie: klanten ontvangen, gesprekken voeren en schadeaanvragen afhandelen." De trainingen werden mede verzorgd door adviseurs van ABN Amro. Zij begeleidden onze studenten in rollenspellen, waarbij het omgaan met de klant én commerciële vaardigheden centraal stonden."

Gevraagd naar de succesfactoren van de samenwerking met het bank- en verzekeringswezen wijst Zuidgeest op de continuïteit. "Natuurlijk begint het met persoonlijk contact. Maar mensen vertrekken weer en dan? Een basis van menselijke contacten is te wankel. De commotie in het bankwezen en de fusies en reorganisaties bij ABN Amro hebben ons geleerd dat samenwerking geborgd moet zijn in de organisatie. Dat is bij ons en bij de bank ook gebeurd. Heel belangrijk."

De vele personele wisselingen bij ABN Amro vormen niet de oorzaak van de zachte dood van de bankshop. De echte boosdoener is de terugloop in het aantal studenten, zegt Zuidgeest. "Mede door de financiële crisis is de opleiding minder populair. Toen we twintig of dertig studenten per jaar hadden, was het geen probleem om de bankshop continu met twee studenten te bemannen. Maar als je er tien of minder hebt? Dan zijn ze erg vaak aan de beurt en missen ze te veel theorielessen."

'EEN NIEUWE ENTITEIT'

Helmond: Food & Fresh Lab

Het Dordtse voorbeeld (zie kader over bankshop) geeft aan dat de praktijk - de economische conjunctuur, reorganisaties, de studentenaantallen - vaak weerbarstig is. Een sector die ook kampt met teruglopende instroom van jonge mensen is de foodindustrie. In de regio Eindhoven-Helmond-Venlo maakt het bedrijfsleven zich daar zorgen om. Samen met de netwerkschool De Groene Campus is daar enkele jaren geleden het Food & Fresh Lab op poten gezet: een heus productiebedrijf, bemand en geëxploiteerd door studenten van Helicon Opleidingen. "Onze slogan: werken begint op school", vertelt Geert van den Heuvel, opleidingsmanager van het Food & Fresh Lab. "Natuurlijk is ons lab geen echt bedrijf, maar het benadert de werkelijkheid. Wat vooral heel belangrijk is in onze branche, zijn de machines waarmee we werken. Wij beschikken hier steeds over de allernieuwste apparatuur. Die wordt beschikbaar gesteld, gratis, door het georganiseerde bedrijfsleven. In cycli van steeds tien weken leren onze studenten met die machines werken. Daarna komt een ander aspect van het productieproces aan bod."

Iedere tien weken rijdt de door de school zelf aangeschafte hefruck de peperdure roestwrijstalen machines de fabriekshal in. De deal die Van den Heuvel heeft gesloten met grote partijen als Mora of Bavaria moet leiden tot beter onderwijs. "Dit vak kun je niet alleen leren uit de boeken. In deze setting ervaren de studenten wat het werk in de food-industrie inhoudt: de kou, de hygiënevoorschriften, het bedienen of repareren van de machines, en heel belangrijk, de tijdsdruk van de procesindustrie. Het moet zo efficiënt mogelijk." Dat Helicon Opleidingen inspringt op de behoefte van technisch personeel in de voedingsindustrie en in ruil daarvoor de dure machines 'krijgt', betekent niet dat de school de oren laat hangen naar de sector. Van den Heuvel: "Wij bepalen wat hier gebeurt. We kunnen de machines stopzetten, even tijd nemen voor de theoretische achtergrond, wij bepalen ook hoe vaak de studenten hier werken. En welke studenten dat zijn. Maar zoals dat gaat bij co-makership: het bedrijfsleven heeft wel een grote inbreng. Bovendien hebben wij er óók baat bij: onze docenten blijven op de hoogte van de state-of-the-art technieken en apparatuur en onze studenten vinden makkelijk een baan. De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is bijna perfect op deze manier."

BALANS

Smulders kan wel enkele succesfactoren benoemen. "Vaak zijn geslaagde projecten georganiseerd door mensen die elkaar al langer kennen. Daarnaast is de aanwezigheid van een sleutelfiguur - een inspirator, aanjager - van grote waarde." Ook aandacht voor de werkvloer is cruciaal. Dus niet alleen samenwerken op bestuurlijk vlak, maar ook kijken wat dat betekent voor docenten en werknemers. "Het vraagt nogal wat van met name docenten: ze moeten zich ineens in werkprocessen gaan verdiepen en het onderwijs daarin een plek geven. Dat is wennen. En dat kost tijd. Geef ze die tijd." Balans, dat is voor Hans Koole de crux. Balans tussen theorie en praktijk, tussen school en werk, en balans tussen inmenging van het bedrijfsleven en autonomie van het onderwijs. "Ja, ik ben voorstander van co-makership. Ik denk dat het mbo er beter van wordt. Maar tegelijk moet er altijd een kloof zijn tussen arbeidsmarkt en onderwijs. Het mbo is een beroepsopleiding, maar geen functiegerichte training. Het lastige is dat de kloof ook weer niet te groot mag zijn. Het is een dun koord waar je overheen loopt."

Koole stelt dat het bedrijfsleven en de school twee aparte werelden zijn, die niet een-op-een op elkaar aansluiten. "Waarom niet? Ze hebben simpelweg niet dezelfde belangen. Bovendien zijn het twee werelden met ieder hun eigen vaardigheden, kennis en ambities. Werken is één ding, maar lesgeven en onderwijs geven is een heel ander métier. Óók als het om beroepsopleiding gaat."

GEDEELDE AMBITIES

Hoe breng je de twee werelden bij elkaar, op een duurzame en resultaatgerichte manier? Met die vraag houdt Koole zich al jaren bezig. Co-makership is een goede optie, maar niet zaligmakend. Het vraagt namelijk nogal wat van de samenwerkende partijen om dit tot een goed einde te brengen. Koole: "Belangrijkste is misschien wel dat er duidelijke afspraken gemaakt worden: wie doet wat, wie bepaalt en ook: wie betaalt? Als twee partijen zo nauw samenwerken, is het ook van belang om voor ogen te hebben wat de ander te bieden heeft. Wat zijn elkaars sterke punten? Welke ambities heeft de andere partij? En als je dat weet: hoe kunnen we de ambities zoveel mogelijk laten samenvallen? Waar zit de overlap?" Samenvattend komt het erop neer dat de co-makers elkaar moeten leren kennen. "En dat bedoel ik letterlijk", aldus Koole. "Scholen en werkgevers zoeken elkaar nog te weinig op. Het gaat om begrip, vertrouwen én de persoonlijke klik. En dan bedoel ik niet eens zozeer op bestuurlijk vlak. Al is de intentie die op hoger niveau uitgesproken wordt zeker van belang. Nee, de basis ligt bij de docent en de begeleiders op de werkvloer. Die moeten elkaar vinden en samenwerken." ●