

# **Bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen**

## **Een eerste verkenning**

## Colofon

Titel	Bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen. Een eerste verkenning
Auteurs	Hester Smulders, Koen Vinckx, Raisa van Winden, Alieke Hofland, Karel Kans
Versie	eindversie
Datum	26-7-2019
Titel	Bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen. Een eerste verkenning
Auteurs	Hester Smulders, Koen Vinckx, Raisa van Winden, Alieke Hofland, Karel Kans
Versie	eindversie
Datum	24-9-2019
Projectnummer	000063

Expertisecentrum Beroepsonderwijs  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
T 073 687 25 00  
[www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl)



© ecbo 2019

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

Expertisecentrum Beroepsonderwijs  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
T 073 687 25 00  
[www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl)



© ecbo 2019

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

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>11</b>
1.1	Aanleiding .....	11
1.2	Leeswijzer .....	11
<b>2</b>	<b>Aanpak</b> .....	<b>13</b>
2.1	Onderzoeksvragen .....	13
2.2	Methoden van onderzoek .....	13
<b>3</b>	<b>Bedrijfsscholen in beeld</b> .....	<b>17</b>
3.1	Inleiding .....	17
3.2	Samenwerkingsvormen tussen mbo en bedrijfsleven .....	17
3.3	Individuele versus collectieve bedrijfsschool .....	20
3.4	Inventarisatie van bedrijfsscholen .....	21
3.5	Bedrijfsscholen en de zorgsector .....	23
3.6	Een totaalbeeld? .....	24
3.7	Variatie bedrijfsscholen .....	27
<b>4</b>	<b>Casestudies</b> .....	<b>29</b>
4.1	Inleiding .....	29
4.2	Zes bedrijfsscholen uitgelicht .....	29
4.3	Kenmerken bedrijfsscholen .....	31
<b>5</b>	<b>Ervaringen bedrijfsscholen</b> .....	<b>37</b>
5.1	Inleiding .....	37
5.2	Redenen van ontstaan en bestaan .....	37
5.3	Voor- en nadelen vanuit bedrijfsperspectief .....	38
5.4	Toegankelijkheid, breedte en bestendigheid .....	39
5.5	Belemmeringen bij voortbestaan of doorontwikkeling .....	40
<b>Bijlage 1</b>	<b>Casestudies</b> .....	<b>43</b>
	Casestudie 1: Bakker Sliedrecht .....	43
	Casestudie 2: Civilion .....	48
	Casestudie 3: Enexis Vakschool .....	52
	Casestudie 4: Jumbo Academy .....	55
	Casestudie 5: Huijbregts .....	60
	Casestudie 6: Metalent/ Stre@m Metaalopleidingen .....	65



# Managementsamenvatting

## Woord vooraf

Voorliggend rapport schetst een beeld van bedrijfsscholen in Nederland. Getracht is een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van het aantal en de omvang van bedrijfsscholen, verschillende vormen van bedrijfsscholen en ervaren belemmeringen. Daartoe zijn verschillende wegen bewandeld. Het aantal bedrijfsscholen is geïnventariseerd via websearch en het benaderen van contactpersonen van SBB, O&O-fondsen, branches en mbo-instellingen<sup>1</sup>. Zes bedrijfsscholen zijn diepgaander beschreven op aspecten als ontstaansreden, samenwerkingspartners, organisatie en inrichting van het leerproces, financiering en ervaren belemmeringen. Aansluitend zijn drie regiotafels georganiseerd waarbij vertegenwoordigers van de bedrijfsscholen in gesprek zijn gegaan over ontstaansredenen, voor- en nadelen van bedrijfsscholen en ervaren belemmeringen.

## Afbakening van bedrijfsscholen

De eerste vraag in het onderzoek is wat onder een bedrijfsschool kan worden verstaan. De term bedrijfsscholen is geen beschermd term; een definitie is niet voorhanden. Tijdens de uitvoering van het onderzoek bleek dat in de praktijk verschillende benamingen (bedrijfsschool, academie, opleidingscentrum, enz.) worden gehanteerd. Wel is bij aanvang van het onderzoek het onderwerp afgebakend tot een bedrijfsschool die *opleidt tot een erkend mbo-diploma*. Dat betekent dat bedrijven die interne academies opzetten waarin hun personeel wordt geschoold in bedrijfsspecifieke opleidingstrajecten zonder landelijk civiel effect in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Omdat het doel van de bedrijfsschool in deze afbakening een erkend mbo-diploma is, zal in een bedrijfsschool *altijd worden samengewerkt met een door de overheid erkende opleider; een mbo-instelling*. Gedurende de inventarisatie via websites en contactpersonen hebben we de bedrijfsschool verder afgebakend. Een ander criterium tijdens die inventarisatie was dat *het initiatief en de regie bij het bedrijfsleven ligt*. Bedrijven nemen het initiatief om studenten op te leiden en nemen de regie op waar, hoe en wat de studenten moeten leren (maar wel binnen de kaders van het kwalificatiedossier). Een ander kenmerk van de bedrijfsschool is dat de bedrijven hun naam eraan verbinden; ze *afficheren zich als zodanig*. Bedrijfsscholen kenmerken zich ook door het feit dat zij kunnen bepalen wie *toegang* heeft tot de opleiding en wie niet<sup>2</sup>. Ook voor bbl'ers in het algemeen geldt dat zij eerst moeten worden aangenomen door een bedrijf om toegang te krijgen tot de opleiding, maar uiteindelijk beslist de school of de student ook wordt toegelaten tot de opleiding.

## Individuele en collectieve bedrijfsscholen

Een belangrijk onderscheid in bedrijfsscholen dat we naar aanleiding van deze inventarisatie kunnen schetsen, is dat van eigenaarschap: er zijn individuele en collectieve bedrijfsscholen.

In individuele bedrijfsscholen leidt de bedrijfsschool op voor personeel van het eigen bedrijf en heeft het een eigen opleidingslocatie. De opleiding wordt verzorgd in samenwerking met een mbo-instelling. De individuele bedrijfsscholen bestaan met name uit grotere bedrijven met meer financiële middelen en een constante vervangingsvraag.

<sup>1</sup> Om belasting voor het veld te minimaliseren is er voor gekozen om geen enquête uit te zetten.

<sup>2</sup> Een substantiële eigen investering zou een goed onderscheidende factor zijn geweest als afbakening van bedrijfsscholen. Dit zou echter vragen om elke bedrijfsschool individueel te spreken. Derhalve is dit niet als harde scheidslijn meegenomen in deze inventarisatie.

We spreken van een collectieve bedrijfsschool wanneer meerdere bedrijven zich verbonden hebben aan een bedrijfsschool. De bedrijfsschool leidt op voor meerdere bedrijven in dezelfde sector en/of regio. De opleidingslocatie kan gevestigd zijn binnen één of meerdere bedrijven of op een externe locatie. Het initiatief voor een collectieve bedrijfsschool kan liggen bij de bedrijfspartners met als doel de krachten te bundelen óf zijn uitgegroeid vanuit een individuele bedrijfsschool waar andere bedrijven bij zijn aangehaakt. Het mkb is vaker aangesloten bij collectieve bedrijfsscholen. Zij maken kosten op het moment dat zij gebruik maken van de bedrijfsschool en kunnen worden ontzorgd worden in de werving, selectie en begeleiding van de studenten.

### **Indicatie aantal bedrijfsscholen**

In deze inventarisatie, die we langs verschillende kanalen hebben uitgezet, zijn we 148 bedrijfsscholen op het spoor gekomen. Daarvan zijn er 82 een individuele bedrijfsschool en 63 een collectieve bedrijfsschool<sup>3</sup>. We tellen in dit totaal een collectieve bedrijfsschool steeds als één bedrijfsschool. Collectieve bedrijfsscholen kunnen meerdere locaties hebben waar het onderwijs plaatsvindt.

### **Kanttekeningen bij aantallen**

Alhoewel we gedurende het onderzoek vanuit de verschillende bronnen steeds meer overlap tegenkwamen, speelt de vraag of we alle bedrijfsscholen in beeld hebben. Een aantal kanttekeningen is hier op zijn plaats.

#### *Non-respons*

De eerste kanttekening is dat we te maken met een kleine non-respons bij de respondenten en dat het bij de mbo-instellingen zeer lastig was om de juiste contactpersonen (via domein, via contractpoten) te vinden. Ook was het binnen het tijdsbestek van deze studie niet mogelijk om alle niet bekostigde mbo-instellingen te bevragen. We gaan er daarom niet van uit met deze inventarisatie alle bedrijfsscholen te hebben gevonden. Wel denken we, met uitzondering van de sector zorg en welzijn, een behoorlijk complete inschatting te hebben gemaakt gezien de steeds grotere overlap die we vonden vanuit de verschillende bronnen. Mogelijk hadden er, door binnen alle mbo-instellingen nog extra uit te vragen, meer bedrijfsscholen kunnen worden gevonden. Maar dat was binnen de reikwijdte van dit onderzoek niet haalbaar.

#### *Herkenbaarheid in branches*

Bedrijfsscholen bleken met name een herkenbare term in de technische branches en in de handel. In de sector zorg en welzijn zijn we een beperkt aantal bedrijfsscholen op het spoor gekomen. Vanuit de brancheorganisaties in de zorg wordt erkend dat organisaties zelf personeel opleiden en daarin een leidende rol nemen, maar dat zij zich niet als bedrijfsschool afficheren. Zij konden geen indicatie geven van het aantal organisaties dat zelf personeel opleidt. Evenmin kon men zicht bieden op de omvang van het aantal samenwerkingsverbanden.

---

<sup>3</sup> We zijn daarnaast nog drie bedrijfsscholen op het spoor gekomen waarbij we niet hebben kunnen verifiëren of het een individuele of collectieve bedrijfsschool is.

### *Afbakening bedrijfsscholen*

Een bedrijfsschool is geen vastomlijnd begrip. Gedurende de eerste fase van het onderzoek is veel discussie geweest met klankbordgroep en begeleidingscommissie over wat nu wel en wat niet als 'bedrijfsschool' moest worden beschouwd in het kader van dit onderzoek. We hebben de criteria gedurende de inventarisatie aangescherpt om bedrijfsscholen af te bakenen van andere samenwerkingsinitiatieven tussen mbo-opleiders en bedrijven:

In een bedrijfsschool:

1. wordt opgeleid tot een erkend mbo-diploma;
2. is sprake van een samenwerkingsverband tussen één (hierna: individuele bedrijfsschool) of meerdere bedrijven (hierna: collectieve bedrijfsschool) en een erkende mbo-opleider (bekostigd of niet-bekostigd);
3. ligt het initiatief, de regie en de affichering (naam) voor de bedrijfsschool bij het bedrijf/bedrijven;
4. kan de toegang kan worden bepaald door het bedrijf/bedrijven;
5. is er sprake van een groep deelnemers (geen individuele opleidingstrajecten);
6. is er sprake van een structurele samenwerking (meerjarig bestaande samenwerking of de intentie daartoe);
7. investeert het bedrijf investeert substantieel in een bedrijfsschool: financieel of 'in kind' (uren, apparatuur)<sup>4</sup>.

Het mbo kenmerkt zich per definitie door (intensieve) samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven; voor het onderzoek was het van belang de bedrijfsschool af te bakenen van andere initiatieven van samenwerking. Hybride leeromgevingen of gildeleren vallen door de gekozen definitie buiten de context van dit onderzoek. Deze samenwerkingsvormen – die met name zijn gericht op verbeteren van het leren op de werkplek en het verbinden van schools leren met werkpleklernen - voldoen niet aan het criterium van affichering als bedrijfsschool. Ook incompany-trajecten waarbij mbo-instellingen groepen bbl'ers toeleiden naar een mbo-diploma zijn buiten het onderzoek gelaten wanneer zij zich niet als bedrijfsschool afficheerden of als – voor zover bij ons bekend – de regie op het onderwijsproces niet in handen van het bedrijf was.

In de zes casestudies zijn bedrijfsscholen beschreven die aan bovenstaande criteria voldoen. Bedrijfsscholen verbinden hun naam aan de school, nemen regie op de inhoud van de opleiding, door deze af te stemmen op de specifieke eisen van de bedrijven maar wel steeds binnen de kaders van het kwalificatiedossier. Ze hebben veelal eigen opleidingslocaties en investeren in praktijklokalen. Ook zien we in een aantal van deze cases dat eigen docenten worden ingezet. Bedrijfsscholen richten zich op de werving van jongeren, op het opleiden van zittend personeel of beiden.

### **Studentenaantallen<sup>5</sup>**

Een interessante vraag is hoeveel aantal studenten in de bedrijfsscholen worden opgeleid. Voor de individuele bedrijfsscholen geldt dat de meeste scholen een jaarlijkse instroom hebben tot 50 studenten per jaar en zes bedrijfsscholen variëren tussen de 50 en 200

---

<sup>4</sup> Een substantiële eigen investering zou een goed onderscheidende factor zijn geweest als afbakening van bedrijfsscholen. Dit zou echter vragen om elke bedrijfsschool individueel te spreken. Derhalve is dit niet als harde scheidslijn meegenomen in deze inventarisatie

<sup>5</sup> Niet van alle bedrijfsscholen is de instroom bij ons bekend. De instroomcijfers die we wel kennen zijn door de bedrijfsscholen aangedragen.

studenten. Eén individuele bedrijfsschool kent een hogere instroom (500-600 studenten per jaar). In het geval van een collectieve bedrijfsschool is de instroom gemiddeld hoger. Zestien bedrijfsscholen hebben een instroom tot 50 studenten per jaar, van zeventien bedrijfsscholen weten we dat instroom ligt tussen 50-600 studenten, met een uitschieter van 1.000 studenten per jaar. De meeste studenten volgen een opleiding via een bbl-route. Langs twee wegen hebben we een schatting gemaakt van het totale aantal studenten dat in een bedrijfsschool wordt opgeleid

: (1) Door het berekenen van het gemiddelde en (2) door het berekenen van de mediaan (om te corrigeren voor uitersten). Wanneer we aannemen dat deze te extrapoleren zijn naar het totaal aantal gevonden bedrijfsscholen komen we op een zeer grove schatting van in totaal 7.000 tot 12.000 studenten aan instroom per jaar. Om een beeld te krijgen van de omvang: in totaal staan in het mbo in schooljaar 2016/2017, 492.000 studenten ingeschreven in het bekostigd en 38.000 in het niet-bekostigd onderwijs. Ongeveer een kwart van deze deelnemers staat ingeschreven in de bbl<sup>6</sup>.

### **Toe- of afname van het aantal bedrijfsscholen**

Een indicatie over een mogelijke toe- of afname van het aantal bedrijfsscholen baseren we op de jaren waarin de bedrijfsscholen zijn ontstaan. We zien dat van de bedrijfsscholen waarvan we een ontstaansdatum weten (89 van de 148) een groot aandeel een langere historie kent (24 bedrijfsscholen zijn ontstaan voor 2000, 39 tussen 2000 en 2012), met name in de techniek- en metaalsector. Achttien bedrijfsscholen zijn ontstaan tussen 2012-2017 en acht na 2018. Derhalve concluderen we dat bedrijfsscholen van alle tijden zijn en niet recent na de crisis massaal zijn ontstaan. Wel is er bij de regiotafels aangegeven dat men de indruk heeft dat het aantal deelnemers per bedrijfsschool groeit. We kunnen op basis van deze inventarisatie niet concluderen hoeveel bedrijfsscholen er in de afgelopen jaren (bijvoorbeeld ten tijde van de economische crisis) zijn opgeheven.

### **Redenen van ontstaan en bestaan**

Er zijn verschillende redenen voor het ontstaan/bestaan van bedrijfsscholen.

- De meest genoemde redenen om een bedrijfsschool op te richten en te continueren hebben te maken met de werving van nieuw personeel en binding van zittend personeel. Men ervaart een tekort aan aanbod en door een bedrijfsschool op te richten neemt het bedrijf of de bedrijven de werving in eigen hand. Ook voor zittend personeel kan een bedrijfsschool de functie hebben om mensen te binden en door opleiding intern te laten doorstromen.
- Een andere veel genoemde reden is dat de bedrijfsscholen in staat zijn om in de mbo-opleidingen ook aandacht te besteden aan de kennis en vaardigheden die in het bedrijf of de sector worden gevraagd. Bijvoorbeeld door hen op te leiden in door het bedrijf ingerichte praktijklokalen, aanvullende praktijklessen te bieden of doordat in de bedrijfsschool extra wordt geïnvesteerd in de begeleiding van studenten.
- Voor de collectieve bedrijfsscholen komt er naast bovenstaande redenen bij dat individuele kleine bedrijven vaak niet de capaciteit hebben om jongeren te werven en voldoende begeleiding te bieden. Door het collectief wordt het individuele bedrijf ontzorgd. Het collectief ondersteunt de individuele bedrijven bij werving en selectie, administratie, en aanvraag van subsidie praktijkleren. Bovendien kan het collectief zorgen voor praktijkruimtes waar de studenten bijvoorbeeld een dag per week worden

---

<sup>6</sup> Inspectie van het onderwijs (2019). Staat van het onderwijs 2019. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.



opgeleid. Het collectief maakt dat bedrijven de lasten verdelen en men ook in tijden van economische tegenspoed studenten kan blijven opleiden in het collectieve leerbedrijf.

- Naast bovengenoemde redenen geven enkele bedrijfsscholen aan dat het bij relatief kleine opleidingen voor de mbo-instellingen afzonderlijk vaak niet rendabel is een opleiding in de lucht te houden. Om te borgen dat een opleiding toch blijft bestaan, neemt het bedrijfsleven de regie op zich om op landelijk niveau één bedrijfsschool op te richten.

## **Toegankelijkheid, breedte en bestendigheid**

### *Toegankelijkheid*

Bijna alle geïnterviewde bedrijfsscholen geven aan een selectieprocedure te hebben. De selectiecriteria hebben volgens deze bedrijfsscholen betrekking op de wettelijke vereisten en aanvullend op instelling, houding en motivatie van de student. In de huidige economische conjunctuur geven bedrijven aan weinig selectief te zijn, omdat er overwegend meer studenten nodig zijn dan zich aanmelden. Bij een ruime arbeidsmarkt kunnen bedrijfsscholen selectiever zijn.

### *Breedte van de opleiding*

De opleiding in een bedrijfsschool voldoet aan de eisen uit het kwalificatiedossier, en is dus in principe even breed als een opleiding van een mbo-instelling. Een enkele betrokkene geeft aan dat het mogelijk is dat de opleiding bij een bedrijfsschool dusdanig op het betreffende bedrijf is gericht, dat de student hiermee bij andere werkgevers minder goed uit de voeten kan. Of dat de ontwikkeling van een kritische beroepshouding ten aanzien van het bedrijfsgewoonten minder uit de verf komt. Anderzijds, een aantal bedrijfsscholen laat ook zien juist extra te investeren in de opleiding, door (gezamenlijk) praktijkruimtes in te richten waar wordt geleerd, door extra inzet van docenten of door naast de wettelijke eisen ook een plus op de opleiding te zetten (extra cursussen bijvoorbeeld).

### *Bestendigheid*

Doordat de noodzaak om zelf op te leiden mede afhankelijk is van de conjunctuur, lijkt het aantal bedrijfsscholen en bedrijfsopleidingen met de conjunctuur mee te bewegen (net als de bbl). Doordat dit onderzoek een momentopname betreft, is het niet mogelijk de ontwikkeling van het aantal bedrijfsscholen in kaart te brengen. Nieuwe scholen kunnen wel geteld worden, maar op verdwenen scholen hebben we geen zicht. Verscheidene betrokkenen bij de bedrijfsscholen onderschrijven dat, zodra het economisch tij minder wordt en bedrijven op de kosten moeten letten, bedrijfsscholen vaak een van de eerste activiteiten zijn waarin gesneden wordt. Betrokkenen zien dit als een nadeel, omdat zo met een enkele beslissing een hoop kennis en knowhow snel kan verdwijnen. Collectieve bedrijfsscholen – die vaak al langere tijd bestaan – brengen hier tegenin dat zij juist in de economische crisis jongeren zijn blijven opleiden door het collectief te organiseren en lasten te verdelen. Daardoor is de bbl in die specifieke sectoren toch overeind gebleven.

## **Belemmeringen bij voortbestaan of doorontwikkeling**

Een kleine meerderheid van de gesproken bedrijfsscholen geeft aan dat er weinig belemmeringen worden ervaren in het continueren van de bedrijfsschool. Een belangrijke aanvulling hierop is wel dat men stabiliteit in de subsidieregeling praktijkleren als een noodzakelijk voorwaarde ziet voor continuering. Eerdere onzekerheid over het voortbestaan van deze subsidie maar ook het plafond in het budget vindt men niet wenselijk. De

bedrijfsscholen die weinig belemmeringen ervaren geven aan niet te zitten wachten op extra bemoeienis vanuit de overheid; de indruk leeft dat daarmee meer regeldruk zal ontstaan.

Een ander knelpunt dat vaak wordt genoemd is de samenwerking met de mbo-instellingen. Deze vraagt met name in de opstartfase van de bedrijfsschool veel tijd, onder meer om elkaars intenties te zien en te begrijpen en verschil in taal en cultuur te overbruggen.

In de regiotafels werden bovengenoemde punten herkend. Aanvullend daarop werden in de regiotafels nog een aantal andere belemmeringen genoemd. Hieronder noemen we de belemmeringen die in alle drie de regiotafels naar voren zijn gekomen.

- *Ontbreken subsidie scholing opleiders:* mbo-instellingen ontvangen subsidie om hun docenten via een PDG-traject bevoegd te krijgen. Deze subsidie is niet beschikbaar voor docenten vanuit het bedrijf. Een aantal bedrijven ziet een meerwaarde in het opleiden van eigen medewerkers tot docent, omdat die werkervaring in de branche en kennis van de nieuwste ontwikkelingen hebben.
- *Knellende regelgeving.* Sommige bedrijfsscholen geven aan weinig ruimte in regelgeving te ervaren, zoals het strikte onderscheid tussen bol en bbl, het ontbreken van de mogelijkheid om meer modulair op te leiden en de taal- en rekeneisen voor volwassenen. Ook de invulling van keuzedelen wordt als belemmerend ervaren.
- *Bekostiging mbo.* Het mbo ontvangt overheidsbekostiging via lumpsum. Bedrijven zijn niet altijd op de hoogte van de omvang van het budget en hoe deze in de mbo-instelling wordt verdeeld. Ook was men niet altijd op de hoogte van de extra financiering die per techniekstudent wordt ontvangen. Dit bemoeilijkt de samenwerkingsafspraken. Een paar bedrijfsscholen geven aan hier wel in gefaciliteerd te willen worden bijvoorbeeld door informatievoorziening over samenwerkingsvormen of informatie over overheidsbekostiging.
- *Onvoldoende erkenning en herkenning* van de waarde van bedrijfsscholen en de inspanning die daarvoor geleverd wordt. "Misschien zijn we wel een van de beter bewaarde geheimen in Nederland". Erkenning vanuit de overheid zou kunnen helpen in branding/aantrekkelijk worden richting nieuwe studenten/ouders.

# 1 Inleiding

Door de dynamiek op de arbeidsmarkt, gekenmerkt door een steeds sneller veranderende vraag naar kennis en vaardigheden van werknemers in een setting van toenemende digitalisering, automatisering en robotisering, veranderen de opleidingseisen die bedrijven stellen aan (toekomstig) personeel snel. Daarnaast zorgen conjuncturele ontwikkelingen en ontgroening voor een toenemende schaarste aan personeel. Bedrijven voelen de noodzaak personeel te werven, te binden en duurzaam inzetbaar te houden. Eén van de mogelijkheden is om dit te doen via een bedrijfsschool. Er is echter weinig bekend over bedrijfsscholen in Nederland. Eind 2018 heeft ecbo van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, directie mbo, de opdracht gekregen een inventariserend onderzoek uit te voeren naar bedrijfsscholen in Nederland. In deze rapportage worden de bevindingen van dit onderzoek gedeeld.

## 1.1 Aanleiding

Er is weinig onderzoek gedaan naar bedrijfsscholen. Daardoor is weinig bekend over het aantal en de aanleiding voor het ontstaan van bedrijfsscholen, evenals voor- en nadelen en de bestendigheid van deze bedrijfsscholen.

Vanuit de Tweede Kamer zijn vragen gesteld over de ontwikkeling van bedrijfsscholen, zie de [motie](#) van de VVD/PvdA (zie kader).

Tegen deze achtergrond wil het Ministerie meer inzicht krijgen in de bedrijfsscholen in Nederland. Het heeft daartoe een aantal vragen geformuleerd die in hoofdstuk 3 worden beschreven.

### **Motie Wiersma en van den Hul 30-10-2018**

*(...) Constateernde dat steeds meer bedrijven graag zelf, of in samenwerking met een onderwijsinstelling, hun personeel opleiden; overwegende dat dit soort bedrijfsscholen niet alleen voor jongeren, maar voor iedereen die nog aan de zijlijn staat en ook het al werkzame personeel een directe kans op werk biedt en bijdraagt aan een leercultuur; verzoekt de regering, een onderzoek te doen naar de verschillende mogelijkheden en belemmeringen rond bedrijfsscholen en op basis daarvan op korte termijn een aantal regionale bijeenkomsten te organiseren waar bedrijven, scholen en sociale partners mogelijkheden kunnen verkennen en belemmeringen kunnen aankaarten. (...)*

## 1.2 Leeswijzer

In deze rapportage zetten we het onderzoek en de resultaten uiteen. In hoofdstuk 2 presenteren we de onderzoeksvragen en lichten we toe op welke wijze het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Hoofdstuk 3 richt zich op de vraag wat bedrijfsscholen zijn en worden deze in kaart gebracht (in een aparte bijlage is een totaaloverzicht opgenomen van de bedrijfsscholen die in het onderzoek zijn geïncludeerd). In hoofdstuk 4 wordt aan de hand van zes bedrijfsscholen de vorm en variatie gepresenteerd. In hoofdstuk 5 presenteren we vanuit het perspectief van de bedrijfsscholen de redenen van ontstaan en bestaan, voor- en nadelen van bedrijfsscholen zoals toegankelijkheid, breedte en bestendigheid en de

ervaren belemmeringen bij voortbestaan en doorontwikkeling. In de bijlage staan de zes bedrijfsscholen uitgebreid beschreven.

## 2 Aanpak

### 2.1 Onderzoeksvragen

Op basis van de doelstellingen geformuleerd door het Ministerie van OCW zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld voor een inventariserend onderzoek:

1. Bedrijfsscholen in beeld:
  - a. Wat is een bedrijfsschool?
  - b. Hoeveel bedrijfsscholen zijn er in Nederland?
  - c. Hoeveel studenten volgen per jaar een opleiding aan een bedrijfsschool (indicatie)?
  - d. Is er sprake van een toe- of afname van bedrijfsscholen en waarom?
2. Welke vormen van bedrijfsscholen vallen er te onderscheiden? (welke variatie is er aan bedrijfsscholen)?
3. Ontwikkeling van bedrijfsscholen
  - a. Wat zijn redenen van ontstaan?
  - b. Hoe breed worden studenten opgeleid?
  - c. Is het opleidingsaanbod bestendig in omvang en naar type opleidingen?
  - d. Wat zijn voor- en nadelen van bedrijfsscholen?
  - e. Welke belemmeringen worden ervaren bij doorontwikkeling?

### 2.2 Methoden van onderzoek

In deze paragraaf zetten we uiteen welke onderzoeksmethoden we hebben gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarbij is op verzoek van de opdrachtgever gebruik gemaakt van drie methoden van dataverzameling: inventarisatie van bestaande bedrijfsscholen; zes casestudies om de vormen van bedrijfsscholen in kaart te brengen en drie regiotafels, mede naar aanleiding van de motie, waar betrokkenen van de bedrijfsscholen in gesprek konden gaan over onder andere ervaren belemmeringen. Uitgangspunt bij de dataverzameling was het veld niet te belasten met een enquête onder onderwijspersoneel of een andere voor de sector belastende manier van bevragen. De inventarisatie is daarom uitgevoerd door het raadplegen van websites en door telefonische benadering van (een selectie van) mbo-instellingen, brancheverenigingen, O&O-fondsen en bedrijfsscholen zelf.

#### 2.2.1 Inventarisatie

##### Doel

De inventarisatie heeft als doel de bedrijfsscholen die in Nederland bestaan in kaart te brengen, evenals het aantal studenten en het ontstaansjaar. Omdat voorafgaand aan het onderzoek de term bedrijfsschool niet was gedefinieerd is deze fase ook benut om het begrip bedrijfsschool nader af te bakenen. De uitkomsten vormen daarnaast input voor de regiotafels.

## **Aanpak**

De term bedrijfsscholen is geen beschermde term en lastig af te bakenen. Daarnaast worden er naast de term bedrijfsschool verschillende andere benamingen gebruikt (zoals academie, opleidingscentrum, enz.). Om zoveel mogelijk bedrijfsscholen te achterhalen is dataverzameling via verschillende kanalen uitgezet. Onderstaande bronnen<sup>7</sup> zijn benut om het aantal bedrijfsscholen, het ontstaansjaar en het aantal studenten in beeld te brengen:

- Deskresearch/online verkenning om de meest bekende en online vindbare bedrijfsscholen die zich ook als zodanig affichereren in beeld te brengen.
- Regionaal adviseurs en secretarissen van de sectorkamers van SBB. Hen is gevraagd om een overzicht van bedrijfsscholen in hun sector/regio aan te leveren.
- Opleiding & Ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen)/branches: mailcontact en telefonische follow-up met de vraag of zij vanuit hun sector konden aangeven hoeveel/welke bedrijfsscholen zij kennen, hoeveel studenten daarin opgeleid worden en wat het ontstaansjaar is.
- Contractpoten van bekostigde mbo-instellingen en enkele grote niet bekostigde mbo-instellingen. Via de websites van de mbo-instellingen is nagegaan of bedrijfsscholen te vinden waren. Daarnaast zijn mbo-instellingen met een centraal georganiseerde contractpoot telefonisch benaderd<sup>8</sup>.
- Diverse experts: onderwijsinspectie, adviseurs en branchevertegenwoordigers met zicht op ontwikkelingen in de branche.

Tijdens de bovenstaande inventarisatiefase zijn 40 bedrijfsscholen telefonisch geïnterviewd. Deze bedrijfsscholen zijn bevraagd op redenen van ontstaan, samenwerking met mbo, oprichtingsjaar en initiatief, aantal studenten, selectiecriteria, financiering, belemmeringen en rollen en taken. Dit had met name tot doel meer inzicht te krijgen in wat onder een bedrijfsschool wordt verstaan. Tevens hebben we hen gevraagd of ze andere bedrijfsscholen kennen (sneeuwbalmethode).

## **2.2.2 Casestudies**

### **Doel**

Doel van de casestudies is een gedetailleerder beeld te schetsen van de bedrijfsscholen en de variatie tussen bedrijfsscholen te beschrijven.

### **Aanpak**

Voor de casestudies zijn zes bedrijfsscholen geselecteerd. De selectie vond plaats op basis van de bevindingen uit de inventarisatiefase. Daarom is bij de selectie van bedrijfsscholen rekening gehouden met de variëteit in vormen van bedrijfsscholen en variatie over sectoren. Uit de inventarisatiefase kwam naar voren dat twee vormen van bedrijfsscholen te onderscheiden zijn: individuele (bedrijfsschool vanuit één bedrijf) en collectieve bedrijfsscholen (een bedrijfsschool vanuit meerdere bedrijven). De sectoren die zijn meegenomen zijn de sector techniek, energie, bouw, retail en voedingsindustrie.

---

<sup>7</sup> Bronnen zijn herhaaldelijk benaderd. Bij niet bereikbaar zijn hebben wij geen informatie kunnen meenemen in deze inventarisatie. Een aantal gaf aan niet volledig te kunnen zijn (geen zicht op het geheel).

<sup>8</sup> Mbo-instellingen verschillen in de wijze waarop de samenwerking met het bedrijfsleven is georganiseerd. Sommige mbo-instellingen organiseren samenwerking vanuit de contractpoot. Andere juist vanuit de opleidingssectoren. Binnen de reikwijdte van het onderzoek was het niet mogelijk om per mbo-instelling per sector te achterhalen welke bedrijfsscholen bestaan. Wel is dit via de centraal georganiseerde contractpoten in kaart gebracht.

De beschrijvingen zijn gebaseerd op basis van telefonische interviews met verschillende betrokkenen. Indien mogelijk hebben we gesproken met een leidinggevende/directeur (strategisch-tactisch) en een betrokken docent of coördinator (operationeel). Ook was een uitgangspunt om zowel het bedrijfs perspectief als het onderwijs perspectief te belichten. De interviews zijn ter verificatie teruggelegd bij de geïnterviewden.

In de interviews hebben we ons gericht op de ontstaansgeschiedenis en samenwerkingsvorm (reden van ontstaan, doelstelling bedrijfsschool, aantal samenwerkingspartners vanuit het onderwijs en bedrijfsleven, kenmerken van partners, financiering), student- en opleidingskenmerken (het aantal studenten, kenmerken doelgroep, opleidingen, type leerweg), onderwijssituatie (locatie, selectie en intake, organisatie van begeleiding en beoordeling), ervaren belemmeringen en vraagstukken voor de verduurzaming van de bedrijfsschool. In hoofdstuk 4 is per thema beschreven hoe de zes bedrijfsscholen hier vorm aan hebben gegeven. Een uitgebreide beschrijving per bedrijfsschool is te vinden in de bijlage.

### **2.2.3 Regiotafels**

#### **Doel**

Op verzoek van het ministerie zijn drie regiotafels georganiseerd waar bedrijfsleven en scholen konden aansluiten om in gesprek te gaan over bedrijfsscholen. Het doel was om informatie op te halen over redenen van ontstaan van bedrijfsscholen, voor- en nadelen van bedrijfsscholen en belemmeringen bij bestending. Tevens hadden de regiotafels als doel de informatie die in de inventarisatiefase was opgehaald ter verificatie voor te leggen en aan te scherpen. Het idee achter de regiotafels is dat door met elkaar in gesprek te gaan aanwezigen elkaar kunnen aanvullen, bevestigen ofwel nuanceren, waardoor in relatief kort tijdsbestek een rijk beeld over de vraagstukken ontstaat.

#### **Aanpak**

Er zijn drie regiotafels verspreid over het land (Den Bosch, Rotterdam, Zwolle) georganiseerd om zoveel mogelijk betrokkenen de gelegenheid te geven de bijeenkomsten te bezoeken. Voor deze tafels zijn de contactpersonen benaderd van de bedrijfsscholen uit de inventarisatiefase. Genodigden waren afkomstig uit bedrijven en bedrijfsscholen, Opleiding- en Ontwikkelingsfondsen en mbo-instellingen. In totaal hebben 38 personen deelgenomen aan de regiotafels. De deelnemers zijn met elkaar in gesprek gegaan over de volgende onderwerpen:

- Redenen van ontstaan.
- Is er sprake van een toe- of afname van bedrijfsscholen.
- Voor- en nadelen van bedrijfsscholen voor de student.
- Voor- en nadelen van bedrijfsscholen voor het bedrijf.
- Belemmeringen bij bestending/verduurzaming.
- Ondersteuningsbehoefte van bedrijfsscholen.

### **2.2.4 Analyse**

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn verschillende bronnen benut. In Tabel 2.1 staat aangegeven welke bronnen input hebben geleverd voor het beantwoorden van de verschillende onderzoeksvragen.

**Tabel 2.1** Overzicht met onderzoeksvragen en methoden van onderzoek

<b>Onderwerp</b>	<b>Inhoudelijke focus</b> <b>Onderzoeksvraag</b>	<b>Methoden van onderzoek</b>		
		<b>Inventarisatie</b>	<b>Casestudie</b>	<b>Regiotafel</b>
Diversiteit van bedrijfsscholen	Welke vormen van bedrijfsscholen vallen er te onderscheiden?	X	X	
Bedrijfsscholen in beeld	Hoeveel bedrijfsscholen zijn er in Nederland?	X		
	Hoeveel studenten volgen per jaar een opleiding aan een bedrijfsschool (indicatie)?	X		
	Is er sprake van een toe- of afname van bedrijfsscholen en waarom?	X		X
Ontwikkeling van bedrijfsscholen	Wat zijn redenen van ontstaan?	X	X	X
	Hoe breed worden studenten opgeleid?	X	X	X
	Is het opleidingsaanbod bestendig in omvang en naar type opleidingen?			X
	Wat zijn voor- en nadelen van bedrijfsscholen?		X	X
	Welke belemmeringen worden ervaren bij doorontwikkeling?		X	X



## 3 Bedrijfsscholen in beeld

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen uit de inventarisatiefase. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 zijn diverse bronnen benut om bedrijfsscholen in beeld te brengen. Omdat het fenomeen bedrijfsschool geen duidelijke definitie kent hebben we gedurende de inventarisatiefase criteria ontwikkeld. Die criteria bakenen het verschijnsel bedrijfsscholen af, maar zijn nooit volledig uitsluitend. Duidelijk is dat dé bedrijfsschool niet bestaat, en dat het mbo gekenmerkt wordt door vele vormen van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Het is daarom lastig te spreken over aantallen, toe- of afnames. In dit hoofdstuk zetten we nader uiteen welke samenwerkingsvormen tussen onderwijs en bedrijfsleven bestaan, en welke wel en niet meegenomen zijn in de inventarisatie van de bedrijfsscholen. Vervolgens wordt beschreven hoeveel bedrijfsscholen gevonden zijn, hun ontstaansjaar, evenals een indicatie van het aantal instromers per jaar.

### 3.2 Samenwerkingsvormen tussen mbo en bedrijfsleven

Het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland kenmerkt zich door een sterke verbondenheid tussen onderwijs en bedrijfsleven. In het mbo worden toekomstige werknemers opgeleid waarbij niet alleen aandacht is voor beroepskwalificatie, maar ook voor doorstroom en maatschappelijke vorming. De mbo-instellingen leiden jongeren en volwassenen op voor een erkend mbo-diploma. In dit proces hebben zij zich te verantwoorden over hun inzet en opbrengsten. Het onderwijs dient toegankelijk, doelmatig en van kwaliteit te zijn.

#### **Samenwerking in de bol en bbl-opleidingen**

Binnen de opleidingen in het mbo kunnen studenten kiezen voor de beroepsopleidende leerweg (bol) of de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). Circa 80% van de studenten staat ingeschreven in een bol opleiding. Deze onderwijsvorm benadrukt de combinatie van school en stage, minimaal 20% en maximaal 60% van de opleidingen vindt plaats in het bedrijfsleven (de zogenaamde beroepspraktijkvorming). Zo'n 120.000 erkende leerbedrijven in Nederland vervullen een belangrijke rol in het begeleiden van studenten in hun beroepspraktijkvorming.

De bbl legt de nadruk op praktijkervaring. Die omvat minimaal 60% en maximaal 80% van de totale studieduur. Een student die een bbl-opleiding wil volgen gaat op zoek naar een leerbaan bij een bedrijf. Het bedrijf heeft in het algemeen een arbeidsovereenkomst met de student, waar een salaris tegenover staat. Het is ook mogelijk dat het bedrijf de student 'inleent' via een samenwerkingsverband van bedrijven die gezamenlijk zorgen voor de opleiding van aankomende vakmensen<sup>9</sup>.

De meeste bbl-opleidingen leiden op tot een niveau 2 of 3 diploma. Op niveau 4 volgt de meerderheid van de studenten een bol opleiding. Bbl-studenten vinden we met name terug in de sector Techniek (40% van alle mbo-studenten). In de sectoren Zorg & Welzijn en Groen ligt dit aandeel rond de 20%, en in de sector Economie sector op 15%.

<sup>9</sup> <https://www.s-bb.nl/bedrijven/beroepspraktijkvorming/matching-en-voorbereiding/stages-en-leerbanen>

**Tabel 2.2 Aandeel bbl-studenten per sector (2018)**

<b>Sector</b>	<b>% bbl'ers</b>
Combinatie van sectoren	20
Economie	15
Groen	19
Techniek	39
Zorg en welzijn	22

Bron: [www.onderwijsincijfers.nl](http://www.onderwijsincijfers.nl). Eigen bewerking, 20 april 2019

In het publiek bekostigd mbo volgen op dit moment zo'n 486.000<sup>10</sup> studenten en (jong)volwassenen een opleiding. Daarnaast is het ook mogelijk om via de niet-bekostigde mbo-instellingen een mbo-diploma te bemachtigen. In het schooljaar 2016/2017 stonden bijna 38.000 studenten ingeschreven in dit type onderwijs<sup>11</sup>.

### **Bedrijfsschool**

Omdat het mbo gekenmerkt wordt door een intensieve samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is het niet eenvoudig om een bedrijfsschool af te bakenen van andere vormen van samenwerking tussen mbo en bedrijfsleven. Om bedrijfsscholen als zodanig te inventariseren is het wel noodzakelijk criteria te vinden die voldoende onderscheidend zijn. Wanneer spreken we in dit onderzoek van een bedrijfsschool? In de eerste fase van het onderzoek is op basis van telefonische interviews met veertig bedrijfsscholen die via websearch waren gevonden een aantal criteria geformuleerd.

In voorliggend onderzoek is, in overleg met het ministerie van OCW, de bedrijfsschool afgebakend tot bedrijfsscholen die opleiden tot *een erkend mbo-diploma*. Dat betekent dat bedrijven die interne academies opzetten waarin hun personeel wordt geschoold in bedrijfsspecifieke opleidingstrajecten zonder landelijk civiel effect niet worden meegenomen in dit onderzoek. Bedrijven nemen zelf het initiatief tot het opleiden van personeel. Wanneer het doel van de opleiding een erkend mbo-diploma is, zal dit altijd *in samenwerking met een door de overheid erkende opleider moeten gebeuren; een mbo-instelling*.

Een ander criterium in het onderzoek is dat *het initiatief en de regie* bij het bedrijfsleven ligt. Bedrijven nemen het initiatief om studenten op te leiden en nemen de regie op waar, hoe en wat de studenten moeten leren. Maar gezien het feit dat het om erkende mbo-opleidingen gaat gebeurt dit altijd in samenwerking met een mbo-instelling en passend binnen de wettelijke kaders. Een ander kenmerk van de bedrijfsschool is dat de bedrijven hun naam eraan verbinden; *ze afficheren zich als zodanig*. Bedrijfsscholen kenmerken zich ook door het feit dat zij kunnen bepalen wie *toegang* heeft tot de opleiding en wie niet. Dat geldt overigens altijd voor een bbl-opleiding.

Tevens hebben we als een criterium genomen dat een *groep van studenten* wordt opgeleid. Er is sprake van een school wanneer meerdere studenten een opleiding kunnen volgen. Een volgend criterium is dat in bedrijfsscholen niet eenmalig maar *structureel* studenten opleidt. Een laatste criterium dat gedurende het onderzoek naar voren is gekomen is dat de

<sup>10</sup> [www.onderwijsincijfers.nl](http://www.onderwijsincijfers.nl), DUO 2018

<sup>11</sup> De Staat van het Onderwijs, 2019

bedrijven *substantieel investeren* in de bedrijfsschool, financieel of door inzet van personeel, door het inrichten van bedrijfsruimten<sup>12</sup>.

#### **Afbakening bedrijfsschool**

In een bedrijfsschool:

1. wordt opgeleid tot een erkend mbo-diploma;
2. is er sprake van een samenwerkingsverband tussen één (hierna: individuele bedrijfsschool) of meerdere bedrijven (hierna: collectieve bedrijfsschool) en een erkende mbo-opleider (bekostigd of niet-bekostigd);
3. ligt het initiatief, de regie en de affichering (naam) voor de bedrijfsschool bij het bedrijf/bedrijven;
4. kan toegang worden bepaald door het bedrijf/bedrijven;
5. is er sprake van een groep deelnemers (geen individuele opleidingstrajecten);
6. is er sprake van een structurele samenwerking (meerjarig bestaande samenwerking of de intentie daartoe).

Bovengenoemde criteria geven handvatten en richting om de bedrijfsschool af te bakenen van andere initiatieven van samenwerking.

Hierna geven we een aantal voorbeelden van samenwerkingsvormen die aanschuiven tegen de definitie van bedrijfsschool.

#### *Bedrijven met groepen bbl'ers*

Met name grotere bedrijven kunnen meerdere bbl'ers opleiden en in dienst hebben. Is er dan sprake van een bedrijfsschool of is gewoon sprake van een grote groep bbl'ers. Leggen we deze langs de eerdergenoemde criteria dan is sprake van een bedrijfsschool wanneer bedrijven regie nemen op de opleiding (specifieke eisen stellen aan het opleidingstraject, organisatie en/of inhoud), ze zich als zodanig afficheren en onder de naam van het bedrijf opleiden en werven, en substantieel investeren door het inrichten van praktijkruimtes of inzet van docenten. In alle overige gevallen spreken we niet van een bedrijfsschool.

#### *Hybride leeromgevingen*

Beroepsonderwijs en bedrijfsleven kennen intensieve samenwerkingsvormen, waar onderwijs en bedrijfsleven samen onderwijs ontwerpen én uitvoeren. Een voorbeeld daarvan zijn de hybride leeromgevingen. In een hybride leeromgeving wordt opgeleid in een omgeving die praktijkgericht is: dat kan zijn in een echt bedrijf of in een simulatieomgeving. De kracht van de hybride leeromgeving is dat leren en werken wordt verweven en dat de kloof tussen wat er op school wordt geleerd en wat het beroep vraagt, verkleind wordt (Zitter & Hoeve, 2012). De link tussen theorie en praktijk wordt expliciet en just-in-time gemaakt in tegenstelling tot een schoolse omgeving waarin de lerende vaak grotendeels zelf de verbinding moet leggen tussen wat hij in de praktijk doet en ervaart en hoe de theorie, welke vaak wordt aangeboden in verschillende vakken, daarbij past. Door middel van hybride leeromgevingen beoogt men de kwaliteit van onderwijs te verbeteren, onderwijs beter aan te laten sluiten op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, en/of een aantrekkelijke leeromgeving te bieden. In een hybride leeromgeving werken onderwijs en bedrijfsleven

<sup>12</sup> Een substantiële eigen investering zou een goed onderscheidende factor zijn geweest als afbakening van bedrijfsscholen. Dit zou echter vragen om elke bedrijfsschool individueel te spreken. Derhalve is dit niet als harde scheidslijn meegenomen in deze inventarisatie

vaak samen. Inmiddels lijkt het concept hybride leeromgeving in Nederland omarmd (SER, 2017). Veel scholen geven aan een hybride leeromgeving te willen ontwikkelen. Het begrip wordt in de praktijk vaak onvoldoende gedefinieerd met als gevolg dat er verschillende namen worden gehanteerd. Praktijkroutes of gildeleren zijn termen die ook veel worden gebruikt, maar gezien de kenmerken (verweven van werken en leren) ook onder de noemer hybride leeromgeving kunnen worden geschaard.

Een bedrijfsschool kan in een bepaalde mate een hybride leeromgeving zijn, omdat het leren veelal dicht bij het werk wordt georganiseerd. Dan is er de mogelijkheid om werken en leren, theorie en praktijk met elkaar te verweven zoals in een hybride leeromgeving. Echter, het is geen vanzelfsprekendheid. Bedrijfsscholen kunnen namelijk ook meer in klassieke zin opleiden: een dag per week de theorie aanbieden, de rest van de week leren in de praktijk, zonder duidelijke expliciete link tussen theorie en praktijk.

Een hybride leeromgeving is dus met name een onderwijskundig concept en daarmee nog geen bedrijfsschool. Scholen richten samen met bedrijven een hybride leeromgeving in die ofwel meer in de school kan zijn georganiseerd, door leerwerkomgeving in de school vorm te geven. Hybride leeromgevingen kunnen ook ingericht worden samen met het regionale bedrijfsleven in de bedrijven. Scholen en bedrijven noemen dit bijvoorbeeld onderwijsbedrijven. In dergelijke onderwijsbedrijven staat het onderwijsleerproces centraal en benut men de voordelen van de werkomgeving. Men wordt niet noodzakelijkerwijs opgeleid voor dat specifieke bedrijf. Ook afficheren bedrijven die samenwerken in een hybride leeromgeving zich niet als een bedrijfsschool.

#### *Intermediaire partijen tussen bedrijven en onderwijs*

Er zijn ook organisaties die zich als intermediair opwerpen tussen onderwijs en bedrijfsleven. Bijvoorbeeld de oude kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven, die kennis hebben van de sector en het onderwijs en deze partijen binden. Omdat het initiatief dan niet vanuit de bedrijven zelf komt hebben we deze niet meegenomen in de inventarisatie. Ook particuliere opleiders die in een praktijk/bedrijfsomgeving, zoals de kappersacademie, studenten opleiden voor een mbo-diploma nemen we niet mee als bedrijfsschool.

### **3.3 Individuele versus collectieve bedrijfsschool**

Met de bovengenoemde criteria is via verschillende kanalen het aantal bedrijfsscholen geïnventariseerd. Tijdens die inventarisatiefase zijn we twee typen bedrijfsscholen op het spoor gekomen: individuele versus collectieve bedrijfsscholen.

#### **Individuele bedrijfsschool**

De individuele bedrijfsschool leidt op voor personeel van het eigen bedrijf. De opleiding wordt verzorgd in samenwerking met een mbo-instelling. De individuele bedrijfsscholen bestaan met name uit grotere bedrijven met meer financiële middelen en een constante vervangingsvraag.

### **Collectieve bedrijfsschool**

We spreken van een collectieve bedrijfsschool wanneer meerdere bedrijven zich verbonden hebben aan een bedrijfsschool. De bedrijfsschool leidt op voor meerdere bedrijven in dezelfde sector en/of regio. De opleidingslocatie kan gevestigd zijn binnen één of meerdere bedrijven of op een externe locatie. Een aantal bedrijfsscholen heeft meerdere opleidingslocaties in het land. Het initiatief voor een collectieve bedrijfsschool kan liggen bij de bedrijfspartners met als doel de krachten te bundelen of uitgegroeid zijn vanuit een individuele bedrijfsschool waar andere bedrijven bij zijn aangehaakt. De opleiding wordt verzorgd in samenwerking met een mbo-instelling. Het mkb<sup>13</sup> is vaker aangesloten bij collectieve bedrijfsscholen, waar zij alleen kosten hebben op het moment dat zij gebruik maken van de bedrijfsschool en ontzorgd kunnen worden in de werving, selectie en begeleiding.

### **3.4 Inventarisatie van bedrijfsscholen**

Om een zo gedegen mogelijk totaalbeeld te schetsen van de bedrijfsscholen in Nederland, hebben we de inventarisatie ingestoken langs verschillende sporen. Uitgangspunt bij de opzet van de dataverzameling was om – conform de wens in de uitvraag van OCW – met minimale belasting respondenten te benaderen. Derhalve is geen enquête uitgezet onder onderwijspersoneel of een andere voor de sector belastende manier van bevragen. Het betreft dus een inventarisatie, geen 100% volledig beeld.

Zoals gezegd hebben we een totaalbeeld van alle bedrijfsscholen trachten te schetsen langs verschillende sporen van dataverzameling:

1. Allereerst zijn we door middel van deskresearch en telefonische interviews met sneeuwbalmethodiek op 50 (ogenschijnlijke) bedrijfsscholen uitgekomen. Sommige daarvan bleken bij navraag niet op te leiden tot een erkend mbo-diploma, nog niet opgestart of reeds gesloten te zijn. Derhalve hebben we middels deze eerste stap 39 bedrijfsscholen in beeld gekregen in met name de techniek. Daarbij hebben we een collectieve bedrijfsschool als één bedrijfsschool geteld.
2. Onze uitvraag aan verschillende functionarissen bij de SBB is gecoördineerd opgepakt. SBB gaf daarbij aan waarschijnlijk niet volledig te kunnen zijn, maar kon ons derhalve een lijst aanleveren met 31 bedrijfsscholen. Hiervan hadden wij er op dat moment reeds 11 in beeld, 20 waren nieuw (35% overlap).
3. We hebben zo'n 65 O&O-fondsen gemaild met het verzoek tot telefonisch contact. De non-respons was 10. Met 55 fondsen hebben we wel contact gehad: 35 van hen konden ons geen input aanleveren omdat zij geen bedrijfsscholen kenden binnen hun fonds of hierop geen zicht hadden, van 20 O&O-fondsen hebben we wel input ontvangen over de bedrijfsscholen die zij in beeld hadden. Ook zijn we in deze fase via O&O-fondsen doorverwezen naar andere partners en koepelorganisaties. In totaal hebben we via dit spoor zo'n 89 bedrijfsscholen in beeld gekregen. Hiervan hadden we er op dat moment 40 in beeld, 49 waren nieuw (45% overlap).
4. We hebben de Onderwijsinspectie gecontacteerd, erop vertrouwend dat zij vanuit hun controlerende taak bedrijfsscholen in beeld zouden hebben. Helaas luidde de beslissing

<sup>13</sup> Bij minder dan 250 medewerkers wordt gesproken van het midden- en kleinbedrijf (mkb). Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2014/05/01/handleiding-definitie-mkb>

- van de Onderwijsinspectie om geen bedrijfsscholen bij naam met ons te delen ten behoeve van ons onderzoek. Dit spoor resulteerde dus in 0 concrete bedrijfsscholen.
5. Een vijfde spoor was, naast de eerder benaderde O&O-fondsen, het benaderen van enkele brancheorganisaties in de zorg. Dit resulteerde niet in aanvullende respons.
  6. Deskresearch naar contractpoten van de 65 mbo-instellingen. Zij blijken te verschillen in de wijze waarop zij samenwerking met bedrijfsleven hebben georganiseerd (centraal vanuit een contractpoot of decentraal vanuit opleidingssectoren). In het laatste geval bleek het zeer lastig om binnen de middelen van dit onderzoek de juiste ingangen te vinden. Daarom hebben we ons na een aantal eerste telefoongesprekken gericht op mbo-instellingen waar via de website bleek dat samenwerking met het bedrijfsleven centraal is geregeld. In zeven aanvullende telefoongesprekken zijn we daarmee nog 38 aanvullende bedrijfsscholen op het spoor gekomen (in deze fase hebben we ons specifiek gericht op het vinden van nieuwe bedrijfsscholen, waardoor we overlap met eerder gevonden bedrijfsscholen niet zijn nagegaan). Wel werd in deze fase duidelijk dat een aantal scholen zich heeft gespecialiseerd om vanuit één bedrijfsonderdeel grote bedrijven te faciliteren. Vooral grote bedrijven die een continue stroom aan bbl'ers hebben.

In totaal hebben we in deze inventarisatie 148 unieke bedrijfsscholen in Nederland in kaart kunnen brengen. Het gaat dan altijd om bedrijfsscholen die opleiden tot een erkend mbo-diploma en die zich als zodanig afficheren. De bedrijfsscholen werken altijd samen met mbo-instellingen omdat die gerechtigd zijn een mbo-diploma uit te reiken. Van de in totaal 148 bedrijfsscholen zijn 82 bedrijfsscholen een individuele bedrijfsschool en 63 een collectieve bedrijfsschool<sup>14</sup>.

We tellen in de lijst van 148 bedrijfsscholen een collectieve bedrijfsschool steeds als één bedrijfsschool. Een aantal collectieve bedrijfsscholen heeft meerdere opleidingslocaties in Nederland. Wanneer we deze opleidingslocaties- waarvan wij weten dat ze bestaan-, meetellen (Metalent bestaat uit 8 praktijkopleidingscentra/bedrijfsvakscholen, IW Nederland heeft 42 praktijkcentra, OBM heeft 11 opleidingslocaties, Bouwmensen heeft 24 opleidingsvestigingen, CBM bestaat uit 8 samenwerkingsverbanden waar je een opleiding kunt volgen en NOA uit 4 opleidingslocaties) dan zouden we uitkomen op 239 locaties van bedrijfsscholen.

Het totaaloverzicht van bedrijfsscholen is opgenomen in een aparte bijlage. In het overzicht is ook per bedrijfsschool aangegeven met welke mbo wordt samengewerkt. Opvallend is dat één mbo 37 van de 82 individuele bedrijfsscholen voor zijn rekening neemt. Dit mbo werkt vanuit de contractpoot voor individuele bedrijven. Samenwerking wordt voor langere tijd aangegaan. De opleiding, voor een groep van studenten/medewerkers vanuit een bedrijf, wordt naar de bedrijfsspecifieke situatie vertaald. Omdat we deze bedrijfsscholen niet individueel hebben benaderd speelt hier de vraag of deze onder al onze criteria passen. Deze bedrijfsscholen zijn terug te vinden via internet (afficheren zich als zodanig). Onduidelijk is echter of aan het criterium wordt voldaan dat er vanuit de bedrijven extra wordt geïnvesteerd in deze bedrijfsscholen of dat het gaat om groepen deelnemers die via een klassieke bbl-route worden opgeleid.

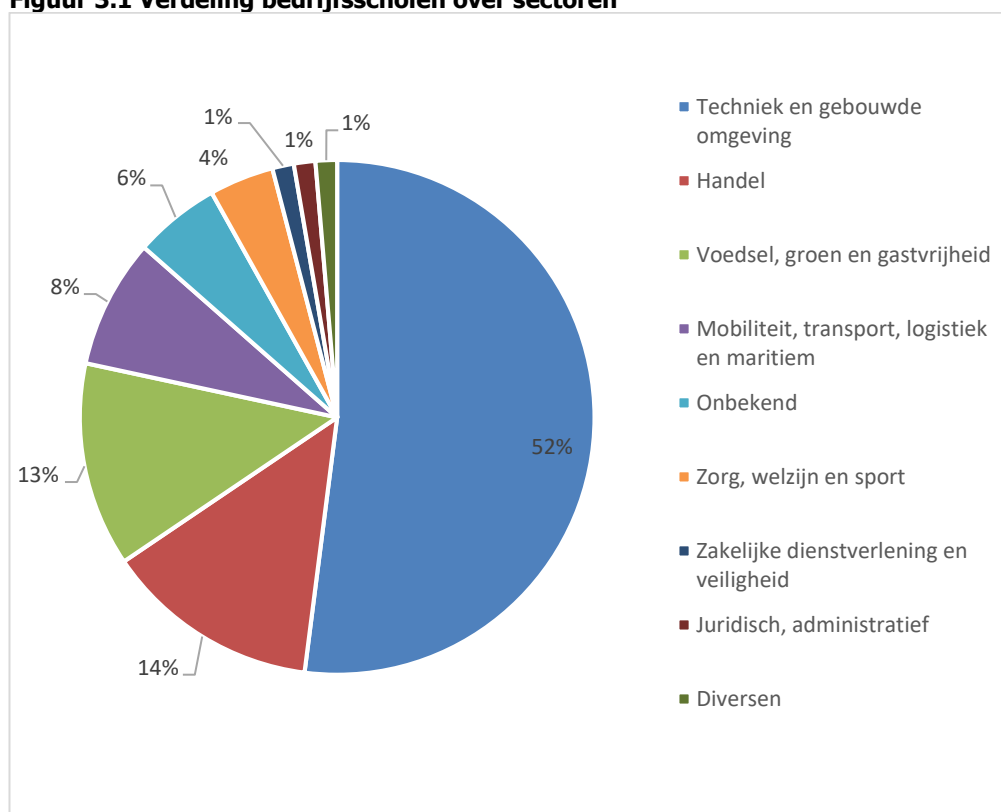
---

<sup>14</sup> We zijn daarnaast nog drie bedrijfsscholen op het spoor gekomen waarbij we niet hebben kunnen verifiëren of het een individuele of collectieve bedrijfsschool is.

In de bijlage is ook aangegeven tot welke sector(en) de bedrijfsschool behoort<sup>15</sup>. In Figuur X is de verdeling opgenomen van de bedrijfsscholen over de verschillende sectoren.

Uit Figuur 3.1 blijkt dat het grootste deel van de bedrijven in de 'techniek en gebouwde omgeving' valt, gevolgd door de sectoren 'handel' en 'voedsel, groen en gastvrijheid'. Een aantal bedrijfsscholen leidt op voor verschillende sectoren. Deze zijn uitgeduid met 'diversen'.

**Figuur 3.1 Verdeling bedrijfsscholen over sectoren**



Bovenstaande figuur kan niet beschouwd worden als een representatieve weergave van de verdeling van bedrijfsscholen over sectoren. Het onderzoek heeft slechts beperkt zicht opgeleverd op het bestaan van eventuele bedrijfsscholen in de zorg (zie paragraaf 3.5).

### 3.5 Bedrijfsscholen en de zorgsector

Opleiders en werkgeversvertegenwoordigers in de zorg herkennen het beeld dat werkgevers in de zorg zeer actief zijn in het opleiden van zittend en nieuw personeel<sup>16</sup>. De meeste (grote) instellingen in de VVT leiden personeel zelf op in eigen academies, veelal in nauwe samenwerking met een roc of andere opleidingsinstututen. In de praktijk worden deze samenwerkingsverbanden meestal geen bedrijfsscholen genoemd. Ook ziekenhuizen leiden hun zorgpersoneel op, soms zelf maar ook veel door opleidingsinstututen voor post-mbo en

<sup>15</sup> De sectorindeling van de SBB is gebruikt. Bron: <https://www.s-bb.nl/samenwerking/sectorkamers-en-marktsegmenten>

<sup>16</sup> Aanvullend op het onderzoek zijn 2 opleiders en 2 brancheorganisaties telefonisch en per e-mail informeel geraadpleegd.

post-hbo-onderwijs. Een verschil tussen samenwerkingsverbanden in de zorg en die in andere sectoren, waar het begrip bedrijfsschool gangbaarder is, is dat naast examinering en diplomering ook de organisatie van het onderwijs een taak blijft van de onderwijsinstelling.

Het is in dit onderzoek niet gelukt om goed zicht te krijgen op het aantal zorginstellingen met bedrijfsscholen, of op aantallen deelnemers. Wel is duidelijk dat het bij opleiden gaat om nieuw personeel, zittend personeel en herintreders. Opleidingstrajecten zijn divers. Het gaat om crebo-kwalificaties, maar ook om vervolgopleidingen met een branche-erkenning, diploma's en certificaten en om croho-kwalificaties (bv. verpleegkundig specialist). Zo leiden zorginstellingen zittend personeel op voor een hoger mbo-niveau in het algemeen (van helpende naar verzorgende naar verpleegkundige) of worden verzorgenden en verpleegkundigen opgeleid voor gespecialiseerde functies. Bijvoorbeeld verpleegkundigen die zich kunnen specialiseren tot bijvoorbeeld oncologieverpleegkundige of ic-verpleegkundigen en verzorgenden tot bijvoorbeeld gespecialiseerd verzorgende psychogeriatricie. Naast deze opleidingen zijn er pilots waarbij modulaire trajecten worden ingezet.

Het zelf opleiden in de zorg kent een lange traditie. Het opleiden van nieuw personeel via in-service-opleidingen is met de roc-vorming vervangen door de beroepsbegeleidende leerweg (bb). Er worden momenteel diverse trends in het opleiden voor de zorg gesignaleerd. Enerzijds lijkt er sprake te zijn van een trend waarbij zorginstellingen in toenemende mate nauwe samenwerkingen met roc's aangaan, waarbij het leren op de werkplek veelal het uitgangspunt is. Hierbij kan in de opleiding meer rekening gehouden worden met specifieke kenmerken van de zorginstelling. Het betreft hier in eerste instantie de opleiding van de 'reguliere' mbo-student. Er wordt wel gezocht naar synergie met de ontwikkeling van zittend personeel door de jonge studenten en zittend personeel met elkaar te verbinden waardoor beide zich ontwikkelen. Anderzijds wordt er een trend gezien waarbij zorginstellingen met elkaar de samenwerking aangaan in het opleiden en ieder juist in mindere mate 'zijn eigen mensen' opleidt. Een roc kan hierbij de rol innemen van spin in het web.

### **3.6 Een totaalbeeld?**

Het in een totaalbeeld vangen van alle bedrijfsscholen in Nederland bleek geen gemakkelijke opgave. Bedrijfsscholen zijn ten eerste geen scherp af te bakenen fenomeen; gedurende het onderzoek hebben we criteria ontwikkeld om bedrijfsscholen af te bakenen van andere samenwerkingsinitiatieven.

We gaan er dan ook niet vanuit met deze inventarisatie een compleet beeld te hebben van de bedrijfsscholen in Nederland omdat verdere doorvraging binnen de reikwijdte van dit onderzoek niet mogelijk was. Ook hebben we bij de O&O-fondsen te maken gehad met een kleine non-respons en kan het zijn dat bij contractpoten van mbo-instellingen wordt samengewerkt met bedrijfsscholen waar onze contactpersoon geen zicht op had. Ook merken we tijdens het onderzoek dat nieuwe bedrijfsscholen ontstaan. Mogelijk is dat ook gebeurd tijdens onze inventarisatie.

Anderzijds zijn we vanuit de verschillende sporen ook vaak dezelfde bedrijfsscholen tegengekomen (zie de overlap), waardoor we moesten ontdebellen. Derhalve verwachten wij dat we een deel van de in het ene spoor gemiste bedrijfsscholen hebben ondervangen in



een andere. Bovendien zien we dat na het benaderen van de eerste drie grote bronnen (eerste deskresearch/interviews, SBB en O&O-fondsen) er een steeds grotere overlap ontstaat, waardoor meer blijven uitvragen naar verwachting ook in een steeds grotere overlap resulteert.

Al met al verwachten we een behoorlijk complete inschatting te hebben gemaakt van het totaal aantal bedrijfsscholen in Nederland. Mogelijk kan er door binnen alle mbo-instellingen nog extra uit te vragen of door bij alle gemiste O&O-fondsen nog na te bellen een aantal bedrijfsscholen worden bij gevonden, maar dat was binnen de scope van dit onderzoek niet haalbaar.

### 3.6.1 Studentenaantallen

Aan de bedrijfsscholen is de vraag gesteld hoe groot de instroom van studenten afgelopen jaar was. Van 99 van de 148 in kaart gebrachte bedrijfsscholen zijn door de bedrijfsschool gegevens aangeleverd.

**Tabel 3.1 Instroom studenten naar aantal individuele bedrijfsscholen**

# studenten instroom	#individuele bedrijfsscholen
4	3
6-9	5
10-13	8
14-16	3
18-20	5
25-30	2
40-55	32
100-125	6
200	1
500-600	1

Voor de individuele bedrijfsscholen geldt dat ongeveer een derde een instroom heeft tussen de 40 en 55 studenten per jaar. Een iets minder groot deel (24 van de 66 individuele bedrijfsscholen) heeft tot 20 studenten aan instroom. Acht bedrijfsscholen hebben 100 studenten of meer aan instroom per jaar. Eén individuele bedrijfsschool kent een instroom van meer dan 500 studenten per jaar (zie tabel 3.1).

**Tabel 3.2 Instroom studenten naar aantal collectieve bedrijfsscholen**

# studenten instroom	#collectieve bedrijfsscholen
5-6	2
10-12	4
15-20	3
21-50	7
51-75	8
100-150	5
280-300	3
1000	1

In het geval van een collectieve bedrijfsschool is de instroom gemiddeld hoger. Zestien bedrijfsscholen hebben een instroom tot 50 studenten per jaar, nog eens zestien hebben een instroom van 50-300 studenten, er is één uitschieter van 1.000 studenten per jaar (zie tabel 3.2).

Omdat we niet van alle bedrijfsscholen het aantal instromende studenten kennen is het niet mogelijk het totale aantal instromende studenten te tellen.

Om toch enigszins een beeld te krijgen van de omvang van de instroom hebben we met bovenstaande gegevens verder gerekend. Daarbij zijn twee kanttekeningen op zijn plaats: ten eerste is niet zeker dat we alle bedrijfsscholen in beeld hebben en dat de bedrijfsscholen die we gevonden hebben aan alle criteria voldoen. Ten tweede is het aantal studenten per bedrijfsschool dusdanig uiteenlopend dat met gemiddelden doorrekenen slechts een zeer indicatief beeld oplevert.

#### *Een voorzichtige indicatie van de instroom*

Voor individuele bedrijfsscholen was de gemiddeld instroom per jaar 68 studenten. Dit gemiddelde wordt omhooggetrokken doordat 1 van de 10 individuele bedrijfsscholen meer dan 500 instromende studenten heeft. Voor collectieve bedrijfsscholen was de gemiddelde instroom in 2018 105 studenten. Zoals gezegd: een belangrijke kanttekening is dat de variatie binnen deze twee type bedrijfsscholen groot is (individueel 4-600 studenten; collectief 5-1.000 studenten). Wanneer we er desondanks vanuit gaan dat het gemiddelde representatief is voor de andere individuele bedrijfsscholen, zouden er in totaal 5.576 studenten jaarlijks instromen bij individuele bedrijfsscholen. Wanneer we ervan uit zouden gaan dat het gemiddelde representatief is voor de andere collectieve bedrijfsscholen, zouden er in totaal 6.615 studenten jaarlijks instromen bij collectieve bedrijfsscholen.

Indien we rekenen met de 148 bedrijfsscholen zoals in deze inventarisatie gevonden, en ervan uit gaan dat de gemiddelde instroomcijfers te extrapoleren zijn naar alle gevonden bedrijfsscholen, dan komen we tot een jaarlijkse instroom bij bedrijfsscholen van 12.191 studenten.

Een andere benadering kan gemaakt worden door niet met de gemiddelden maar met de medianen te rekenen. Hiermee voorkomen we een te hoog (of laag) gemiddelde door een of enkele uitschieters. De mediaan voor individuele bedrijfsscholen is 50, voor collectieve bedrijfsscholen 51. Rekenen we door met deze cijfers, dan zou de totale instroom uitkomen op 7.313 studenten.

We concluderen in deze eerste verkenning voorzichtig dat het totaalaantal studenten dat instroomt in bedrijfsscholen naar verwachting ligt tussen 7.313 en 12.191.

### **3.6.2 Toe- of afname van het aantal bedrijfsscholen**

Een indicatie over een mogelijke toe- of afname van het aantal bedrijfsscholen baseren we op de jaren waarin de bedrijfsscholen zijn ontstaan. Het jaar waarin bedrijven zijn ontstaan is bekend voor 89 van de 148 bedrijven:

- 8 bedrijfsscholen zijn in 2018-2019 ontstaan.
- 18 bedrijfsscholen zijn in 2013-2017 ontstaan.

- 39 bedrijfsscholen zijn in 2000-2012 ontstaan.
- 24 bedrijfsscholen dateren van voor 2000.
- Van 59 bedrijfsscholen zijn we niet bekend met het jaar van ontstaan.

We hebben geen onderzoek gedaan naar bedrijfsscholen die in de afgelopen jaren zijn opgeheven. Dit maakt het niet mogelijk om met zekerheid uitspraken te doen over een toe- of afname van het aantal bedrijfsscholen. Echter, wat de gegevens wel laten zien is dat bedrijfsscholen al lange tijd bestaan, en ook ontstaan in economisch mindere tijden. Ook wordt in de regiotafels bevestigd dat collectieve bedrijfsscholen in de crisistijd ontwikkelactiviteiten gaande hebben weten te houden, zij het in beperktere omvang qua aantal studenten. De recent gestarte bedrijfsscholen laten zien dat er behoefte is aan deze vorm van samenwerking.

In de regiotafels wordt dit beeld bevestigd; bedrijfsscholen zijn van alle tijden. Zeker in de techniek sector kent deze vorm van opleiden een lange historie. Het beeld dat in de regiotafels door enkele aanwezigen wordt geschetst is dat zij niet het beeld hebben dat het aantal bedrijfsscholen groeit, maar het aantal deelnemers/studenten per bedrijfsschool wel en dat meer bedrijven zich bij de collectieven aansluiten.

Dat bedrijfsscholen groeien in omvang wordt bij een deel van de bedrijfsscholen die we telefonisch hebben besproken bevestigd. 7 bedrijfsscholen geven aan te groeien in aantal studenten, 10 bedrijven hebben een redelijk continue instroom en 2 bedrijven gaven aan dat zij moeite hadden om studenten geïnteresseerd te krijgen en/of dat zij te maken hebben met teruglopende aantallen (redenen: o.a. weinig interesse voor werken in een bepaalde sector/ imago sector/ niveau opleiding, veranderende samenwerkingsafspraken met de bedrijven m.b.t. instroom van bol-studenten). Een vijftal bedrijfsscholen was recent gestart waardoor zij nog geen uitspraken konden doen op dit punt.

### 3.7 Variatie bedrijfsscholen

Uit de deskresearch, de telefonische interviews en de regiotafels zijn nog een aantal kenmerken van bedrijfsscholen naar voren gekomen. Hieronder lichten we de kenmerken kort toe.

- Doelgroep: bedrijfsscholen kunnen opleiden ten behoeve van nieuwe instroom, of om zittend personeel op te scholen of beiden. In de regiotafels, casestudies en interviews zijn we alle doelgroepen tegengekomen.
- Opleidingsaanbod: bedrijfsscholen variëren in het aantal aangeboden opleidingen:
  - Bedrijfsscholen bieden met name bbl-opleidingen aan. Daarnaast kunnen bedrijfsscholen ook optreden als regulier stagebedrijf (bijvoorbeeld voor de beroepspraktijkvorming binnen bol-opleidingen of voor stages vanuit het vmbo).
  - Bedrijfsscholen kunnen naast mbo-opleidingen ook eigen certificerende opleidingstrajecten aanbieden. In 13 van de 39 geïnterviewde bedrijfsscholen worden ook (certificerende) opleidingen en/of bijscholingstrajecten aangeboden.
  - In 5 van de 39 geïnterviewde bedrijfsscholen worden er naast mbo- ook hbo-opleidingen aangeboden.
- Financiering:
  - Het komt regelmatig voor dat in de bedrijfsscholen de opleidingstrajecten via overheidsbekostigde bbl-opleidingen worden aangeboden.

- Sommige bedrijfsscholen worden door het O&O-fonds waar zij bij zijn aangesloten aanvullend gesubsidieerd (bovenop de subsidie praktijkleren).
- Individuele bedrijfsscholen investeren vaak zelf in de bedrijfsschool, met name bij de start om bijvoorbeeld praktijkruimtes in te richten.
- Bedrijven die bij een collectieve bedrijfsscholen zijn aangesloten betalen vaak een jaarlijkse financiële bijdrage of zijn kosteloos lid en betalen op het moment dat zij diensten afnemen van de collectieve bedrijfsschool.
- Contract:
  - Bedrijven kunnen een leerling zelf onder contract nemen en opleiden, maar de student kan ook onder contract komen van een samenwerkingsverband en vervolgens bij een bedrijf worden geplaatst. Bij de meeste collectieve bedrijven zijn de studenten onder contract van het bedrijf, in zes gevallen staan ze bij het collectief onder contract en in twee gevallen kunnen bedrijven zelf kiezen of ze bij het bedrijf of bij het collectief een contract afsluiten.
- Opleiders/begeleiders:
  - In de samenwerking van de bedrijfsschool organiseren de mbo-instelling en de bedrijfsschool samen het onderwijs. Vaak verzorgen de docenten van de mbo-instelling de AVO-vakken en theorie, en worden de praktijklessen verzorgd door geschoolde docenten/ instructeurs van de bedrijven, die eerder zelf in de praktijk hebben gewerkt of dit deels nog doen.
- Organisatie van het leerproces:
  - Naast dat studenten vaak werkzaam zijn in het bedrijf en daar praktijkopdrachten uitvoeren, wordt ook gebruik gemaakt van leerwerkomgevingen waar praktische vaardigheden kunnen worden geoefend, zonder (te veel) werkdruk.
  - Daarnaast hebben sommige bedrijfsscholen een eigen lokaal ingericht waar theorielessen worden aangeboden, bij andere bedrijfsscholen gaan de studenten bijv. één dag per week naar een roc.
  - Op welk moment er in de opleiding waar geleerd wordt verschilt sterk per bedrijfsschool. In sommige gevallen (bijv. met gevaarlijke machines) wordt eerst meer tijd besteed in de praktijkomgeving (bijv. voor veiligheidscertificaten), in andere gevallen start men gelijk op de werkplek. Ook kan het voorkomen dat perioden in de schoolse omgeving worden geclusterd, zodat studenten uit verschillende bedrijven samenkomen (in het geval van een collectieve bedrijfsschool), zodat er bij seizoenswerk meer op de werkplek wordt geleerd en buiten het seizoen in de klas.

## 4 Casestudies

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk laten we de diversiteit in bedrijfsscholen zien aan de hand van zes casestudies. In paragraaf 4.2 wordt per case kort weergegeven met welke reden de bedrijfsschool is ontstaan en hoe ze in samenwerking met een roc het onderwijs vormgeven. In paragraaf 4.3 duiden we de variëteit tussen bedrijfsscholen aan de hand van deze zes cases. In de bijlage zijn de uitgebreide beschrijvingen van de zes bedrijfsscholen opgenomen.

### 4.2 Zes bedrijfsscholen uitgelicht

#### **Bakker Sliedrecht**

Bakker Sliedrecht is een bedrijf in de maritieme en industriële elektrotechniek. De individuele bedrijfsschool bestaat sinds 2009. Samen met het Da Vinci College wordt de niveau-4 opleiding Technicus elektrotechniek aangeboden, waarbij studenten de mogelijkheid hebben om eventueel af te kunnen stromen naar een niveau 3 opleiding. Bakker Sliedrecht is de bedrijfsschool gestart vanuit de behoefte aan specifiekere opgeleide jongeren. Daarnaast nam de ruimte om studenten op de werkplek te begeleiden af door veranderend werk en een andere samenstelling van het personeelsbestand. In de bedrijfsschool krijgen de studenten een goede basis waardoor de begeleiders op de werkvloer worden ontlast. De bedrijfsschool maakt het mogelijk om talent aan te trekken en de opleiding aan te laten sluiten op het bedrijf. Bakker Sliedrecht leidt per jaar ongeveer 24 studenten op (6 per studiejaar). In het opleidingscentrum worden de theorie- en praktijkvakken verzorgd door een docent van Bakker Sliedrecht (ong. 2 dagdelen per week). De AVO-vakken worden verzorgd door docenten van het Da Vinci College (in het eerste jaar op locatie, de daaropvolgende jaren bij het Da Vinci College).

#### **Civilion**

Civilion is een collectieve bedrijfsschool in de civiele bouw en werkt samen met het SOMA College. Alle werkgevers in de betonbouw (40) zijn via een stichting eigenaar van Civilion (oprichting in 1987). Omdat de betonbouw een kleine niche is, is deze opleiding voor roc's niet aantrekkelijk om aan te bieden. Om aan voldoende opgeleide werknemers te komen, hebben de werkgevers zich verenigd. De werkgevers, de bedrijfsschool en het SOMA college hebben een gezamenlijk doel: zorgen voor een kwalitatief goede opleiding met een aantrekkelijk imago, zodat toekomstige werknemers voor deze opleiding kiezen. Civilion biedt 3 mbo-opleidingen aan (niveau 2, 3 en 4). Studenten komen acht keer een week naar het opleidingscentrum in Den Bosch waar ze vakinhoudelijke lessen van bevoegde docenten van Civilion krijgen, en AVO-vakken van docenten van het SOMA College. De rest van de tijd zijn de studenten aan het werk bij de bouwplaoeg waar ze aan gekoppeld zijn.

### **Enexis Vakschool**

Netbeheerder Enexis heeft de Enexis Vakschool. In de noordelijke regio werkt de bedrijfsschool samen met het Deltion College, in het zuiden met het Koning Willem I College. Vanaf 2009 is de Enexis Vakschool diplomagericht gaan opleiden. De opleidingen van het mbo waren niet specifiek genoeg voor het werk bij Enexis, er miste fundamentele kennis. Enexis Vakschool leidt studenten op tot vijf verschillende opleidingen (twee mbo-4 opleidingen en drie mbo-3 opleidingen). Voor de mbo-niveau 3 opleiding wordt gestreefd naar ongeveer 130 studenten per jaar, voor mbo-niveau 4 ongeveer 40 studenten per jaar. In verband met het behalen van de benodigde veiligheidscertificaten gaan studenten de eerste acht weken naar de bedrijfsschool. Na deze periode gaan de studenten ongeveer drie dagen per week werken en twee dagen naar de bedrijfsschool. De theorielessen en AVO-vakken worden gegeven door docenten van het Koning Willem 1 College, de praktijklessen worden gegeven door docenten van Enexis.

### **Jumbo Academy**

Jumbo Academy biedt opleidingen voor medewerkers van Jumbo Supermarkten en La Place restaurants. De bedrijfsschool richt zich voornamelijk op de ontwikkeling van de eigen medewerkers. De medewerkers zijn gemiddeld zes maanden in dienst voor ze aan de opleiding starten. Voor de mbo-opleidingen werkt de Jumbo Academy samen met NCVB-bedrijfsopleidingen (onderdeel van ROC Tilburg). Jumbo Academy leidt op voor mbo-opleidingen niveau 2, niveau 3 en niveau 4. Gemiddeld hebben de studenten één dag per twee weken les op een regionale leslocatie en 6 tot 8u zelfstudie per week.

### **Metalent & Stre@m Metaalopleidingen**

Metalent is een collectieve bedrijfsschool (sinds 2010) en is ontstaan vanuit de wens van de O&O-fondsen A+O Metalektro en OOM en de provincie Zuid-Holland om weer breed op te leiden binnen het groot- en klein metaal, de vergrijzing aan te pakken en de instroom in de metaal te bevorderen. Metalent verzorgt de werving en selectie van studenten en biedt begeleiding gedurende het opleidingstraject. Studenten kunnen gedetacheerd worden bij leerbedrijven. Metalentcase st

maakt gebruik van de opleidingslocatie van Stre@m Metaalopleidingen, een regionaal collectief van bedrijven in de grootmetaal (ontstaansjaar 2002). De opleidingslocatie op de scheepswerf biedt mogelijkheden om met een breed palet aan machines te werken. Beiden bedrijfsscholen werken samen met het Techniek College Rotterdam (TCR), een samenwerking van het Albeda en Zadkine. In gezamenlijkheid leiden zij studenten op voor verschillende mbo-niveaus (2, 3 en Metalent ook voor niveau 4). Vanuit het TCR is een instructeur gedetacheerd bij Stre@m. Afhankelijk van het traject van de student is hij/zij zes weken in het bedrijf, en zes weken in de bedrijfsschool (Stre@m, eerstejaar) of eens per vier weken een week in de bedrijfsschool (Metalent).

### **Huijbregts**

De Huijbregts Groep mengt poedergrondstoffen voor de voedingsmiddelenindustrie. In 2012 is de bedrijfsschool opgericht, sinds 2018 werken zij samen met ROC Ter AA. Het bedrijf is continu gericht op verbeteren, ook wat betreft het niveau van de eigen medewerkers. Ook willen zij hen een (diploma)kans bieden. Daarom hebben zij ervoor gekozen een eigen bedrijfsschool te starten waarin eigen medewerkers en werknemers uit de regio worden opgeleid. Er worden mbo-opleidingen in de procestechniek (drie opleidingen) aangeboden en cursussen Nederlandse taalverwerving (NT2-trajecten). ROC ter AA is verantwoordelijk

voor de werving van de studenten. Studenten zijn vaak medewerkers van Huijbregts of een bedrijf in de regio. De studenten werken 4 tot 4,5 dag (afhankelijk van de afspraken binnen het betrokken bedrijf) en worden een halve dag in de week vrij geroosterd voor het volgen van de opleiding. Docenten van ROC ter AA verzorgen de theoretische, vakinhoudelijke lessen. Een docent in dienst van de bedrijfsschool verzorgt de AVO-vakken.

**Tabel 4.1** Overzicht bedrijfsscholen vanuit de casestudies

<i><b>Naam bedrijfsschool</b></i>	<i><b>Betrokken mbo- instelling</b></i>	<i><b>Sector</b></i>	<i><b>Type</b></i>	<i><b>Studenten- aantallen afgelopen jaar</b></i>	<i><b>Oprichtings- jaar</b></i>
Bakker Sliedrecht	Da Vinci College	Techniek	Individueel	6	2009
Civilion	SOMA College	Bouw	Collectief	60	1987
Enexis Vakschool	Deltion College en Koning Willem I College	Energie	Individueel	180	2009
Jumbo Academy	ROC Tilburg/ Onderwijsgroep Tilburg	Retail	Individueel	425 (Jumbo) en 150 (La Place)	2005
Metalent & Stre@m Metaalopleidingen	Techniek College Rotterdam (Albeda/ Zadkine)	Metaal Metaal	Collectief Collectief	60 60 (waarvan 50 van Metalent)	2010 2002
Huijbregts	ROC Ter AA	Voeding	Collectief	14	2012

### 4.3 Kenmerken bedrijfsscholen

Aan de hand van de zes cases kunnen we de diversiteit tussen bedrijfsscholen illustreren. We duiden hieronder een aantal verschillen; ontstaan, samenwerking, opleidingsaanbod, het leren organiseren, financiering en ervaren belemmeringen.

#### Ontstaan

- Redenen voor ontstaan: specifiekere opleiden, aantrekkelijk werkgeverschap.  
De zes cases laten verschillende redenen van ontstaan zien. Bakker Sliedrecht en Enexis Vakschool hadden behoefte aan medewerkers met een specifiekere opleiding. De mbo-opleiding was volgens de werkgevers te breed, waardoor de werknemers onvoldoende relevante kennis opdeden. Door middel van de bedrijfsschool hebben beide partijen meer invloed op de vakkennis die zij graag in de opleiding terugzien, binnen de kaders van het kwalificatiedossier. Voor Metalent geldt als doelstelling om breed binnen de metaal op te leiden, de vergrijzing aan te pakken en de instroom te bevorderen. Zij ervaren dat de vmbo-studenten te breed worden opgeleid. Deze laatste ervaring heeft Bakker Sliedrecht ook. De werkgevers in de betonbranche hebben zich verenigd voor het opleiden van studenten in hun branche (Civilion). Omdat het een niche opleiding betreft die nergens anders wordt aangeboden voelen de bedrijven de noodzakelijk zelf deze opleiding aan te bieden. Jumbo Academy biedt opleidingen aan die ook op een regulier roc worden aangeboden. Het zelf opleiden is voor hen van meerwaarde onder andere vanwege de gedeelde praktijkervaringen die collega's kunnen koppelen aan theorie, lage

opleidingskosten en de mogelijkheid om de bpv-begeleiding zelf vorm te kunnen geven. Voor alle cases geldt dat zij met de bedrijfsschool een aantrekkelijke werkgever hopen te zijn en nieuwe medewerkers kunnen aantrekken/ vasthouden.

**Tabel 4.2 Overzicht aantal en niveau van diplomagerichte trajecten per bedrijfsschool**

<i>Naam bedrijfsschool</i>	<i>Aantal opleidingen</i>	<i>Mbo-niveau</i>
Bakker Sliedrecht	1	4 (evt. mogelijkheid voor niveau 3)
Civilion	3	2, 3 en 4
Enexis Vakschool	5	3 (3x) en 4 (2x)
Huijbregts	3 en NT2 traject	2, 3 en 4
Jumbo Academy	3 (La Place) en 6 (Jumbo)	2, 3 en 4
Metalent/Stre@m Metaalopleidingen	9	2 (7x) en 3 (2x)

### Samenwerking

- Eigenaarschap bedrijfsschool: individueel of collectief  
 Zoals al eerder beschreven onderscheiden we individuele en collectieve bedrijfsscholen. Ook in de zes cases zien we dit onderscheid. De individuele bedrijfsschool leidt op voor personeel van het eigen bedrijf. Bakker Sliedrecht, Enexis Vakschool en Jumbo Academy zijn voorbeelden van individuele bedrijfsscholen. Door de vele winkels die de Jumbo Academy door heel Nederland bedient bieden zij op verschillende locaties lessen aan. Ook Enexis kent twee opleidingsplekken, in het Noorden en Zuiden van Nederland. Voor beide regio's werken zij met een ander roc samen. Civilion, Huijbregts en Metalent/Stre@m zijn voorbeelden een collectieve bedrijfsschool, waaraan meerdere bedrijven zich hebben verbonden (zie tabel 4.3). Civilion is een collectief van alle werkgevers in de civiele betonbouw en zijn de enige opleidingsplek voor een mbo-diploma in de betonbouw. Voordeel van deze samenwerking is dat zij, ook in tijden van crisis, er met elkaar voor kunnen zorgen dat er voldoende geschoolde werknemers zijn in hun branche. Voor Huijbregts geldt dat zij zelf gestart zijn met een bedrijfsschool, maar deze ook hebben opengesteld voor bedrijven uit de regio.

**Tabel 4.3 Aantal bedrijven aangesloten bij collectieve bedrijfsscholen**

<i>Naam collectieve bedrijfsschool</i>	<i>Aantal aangesloten bedrijven</i>
Civilion	40
Metalent & Stre@m Metaalopleidingen	50-125 (jaarlijks opleiden vs. in het netwerk)
Huijbregts	10-12

- Eén of meerdere mbo-instellingen  
 De bedrijfsscholen in de cases werken allemaal samen met één of meerdere mbo-instellingen om op te kunnen leiden voor erkende mbo-diploma's. De keuze voor één of meer mbo's kan regio gebonden zijn. Enexis Vakschool heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om in twee regio's van Nederland (Noord en Zuid) een locatie voor de bedrijfsschool te plaatsen en samen te werken met een roc daar in de buurt (in dit geval Deltion College en Koning Willem I College). Onderling houden de roc's contact met elkaar om het onderwijs af te stemmen. Voor Metalent geldt ook dat zij samenwerken met roc's op verschillende locaties. Jumbo Academy kiest er juist voor om door het hele land met hetzelfde roc samen te werken (NCVB Bedrijfsopleidingen/ Onderwijsgroep



Tilburg). De andere vier bedrijfsscholen werken samen met 1 mbo-instelling, vaak in de regio.

### **Opleidingsaanbod**

- *Doelgroep:* nieuwe medewerkers en/of zittende medewerkers  
Bedrijfsscholen kunnen opleiden ten behoeve van nieuwe instroom, of om zittend personeel op te scholen. Zo richt Civilion zich primair op het werven van nieuwe medewerkers, om voldoende geschoolde nieuwe aanwas te genereren. Ook voor Enexis Vakschool, Bakker Sliedrecht en Metalent/Stre@m is dit de eerste focus. Jumbo Academy biedt opleidingen aan voor zittend personeel van La Place en Jumbo. Ook voor Huijbregts geldt dat zij vooral de zittende medewerkers (uit de regio) een (diploma)kans willen bieden.
- *Opleidingsaanbod:* één of meerdere opleidingen  
Bedrijfsscholen variëren in het aantal en type aangeboden opleidingen. De bedrijfsschool Bakker Sliedrecht is gericht op 1 specifieke opleiding op niveau 4. Mochten studenten dat niet halen is er de mogelijkheid om een mbo-diploma niveau 3 te behalen. De andere bedrijfsscholen uit de cases verzorgen 3 of meer opleidingen, met een maximum van 9 opleidingen (zie tabel 4.2). In alle gevallen zijn de opleidingen gericht op werk passend bij de betrokken bedrijven. De trajecten voor Nederlands als tweede taal (NT2) die bij Huijbregts aangeboden worden vormen hierop een uitzondering, deze zijn niet vakinhoudelijk. Het opleidingsaanbod is ook een strategische keuze, binnen (en buiten) het eigen bedrijf moet er voldoende vraag en werkgelegenheid zijn voor deze functies.

### **Het leren organiseren**

- *Werving en intake*  
Om voldoende, geschikte studenten in de bedrijfsscholen te hebben is een eerste taak om hen te werven en te selecteren via een intakeprocedure. De bedrijven van individuele bedrijfsscholen (Bakker Sliedrecht, Jumbo Academy en Enexis Vakschool) nemen de lead in het werven en selecteren van de geschikte studenten. Van de collectieve bedrijfsscholen hebben Civilion en Metalent een intermediaire functie voor het collectief van bedrijven, zij selecteren en plaatsen de studenten in overleg met de bedrijven. Voor Huijbregts geldt dat het roc de lead heeft in het werven van studenten. In alle gevallen heeft het roc een rol in de selectie, zij gaan na of de studenten aan de wettelijke vereisten voldoen. In alle zes de cases wordt tijdens de selectie met name gekeken naar de motivatie van de student, is hij/zij bereid in deze branche te werken en beschikt hij/zij over een basis aan werknemersvaardigheden.
- *De opleidingslocatie*  
Voor alle zes de bedrijfsscholen geldt dat zij speciale lokalen hebben ingericht voor theorielessen en/of bestaande opleidingslocaties gebruiken. Voor alle cases geldt dat deze lokalen apart gesitueerd zijn binnen of naast het bedrijf. Dit heeft als voordeel dat studenten los kunnen komen van de cultuur van het bedrijf. Enexis Vakschool, Metalent/Stre@m, Civilion en Bakker Sliedrecht hebben praktijkruimtes waar in een veilige ruimte (gesimuleerd) de praktische vaardigheden geoefend kunnen worden. De studenten van Bakker Sliedrecht krijgen na het eerste jaar les op de locatie van Da Vinci college en komen daar in de klas met reguliere bbl-studenten. Ook de groep niveau 4 studenten van Enexis Vakschool krijgt les op de locatie van het roc, omdat het een

kleine groep studenten betreft. Zij gaan enkele dagen per jaar naar de praktijklocatie van Enexis Vakschool.

- *Het opleidingsprogramma*

De bedrijfsscholen hebben elk het onderwijsprogramma op een eigen manier ingericht. Voor Enexis geldt dat de studenten eerst bepaalde (veiligheids)certificaten moeten halen voor ze aan het werk kunnen. De eerste acht weken zijn de studenten daarom bijna fulltime op de opleidingslocatie. Na het behalen van de benodigde certificaten gaan ze drie dagen per week werken en krijgen nog twee dagen per week les. Civilion heeft ervoor gekozen om de studenten uit de regio acht keer een week naar de opleidingslocatie te halen voor de lessen (incl. overnachting), de andere weken van het jaar zijn ze bij hun bouwploeg. Metalent/ Stre@m clusteren de opleidingsdagen (van verschillende omvang). Voor de andere bedrijfsscholen geldt dat de studenten ongeveer een dag per week les krijgen. Bij Bakker Sliedrecht wordt er gestart met een relatief intensief aanbod van praktijklessen en vaktheorie en in de loop van de tijd verschuift het leren naar de werkplek.

- *Docenten*

In alle cases is het verzorgen van de lessen een gedeelde taak van het roc en de bedrijven. Het roc is in alle gevallen verantwoordelijk voor examinering, daarnaast verzorgen de docenten van het roc in 5 van de 6 gevallen de algemeen vormende vakken (AVO-vakken). Bij Huijbregts is een docent in dienst van de bedrijfsschool die deze vakken verzorgt. Daarnaast verschilt het per bedrijfsschool of theorievakken verzorgd worden door docenten van het roc of door docenten van de bedrijfsschool. Docenten (en instructeurs) van de bedrijfsschool zijn vaak werknemers die eerst op de werkvloer gewerkt hebben en nu (gedeeltelijk) lesgeven, hiervoor hebben zij een pedagogisch didactisch getuigschrift behaald (PDG). Bij Stre@m Metaalopleidingen is één van de instructeurs gedetacheerd vanuit het onderwijs.

## **Financiering**

Voor de zes bedrijfsscholen geldt dat hun studenten staan ingeschreven bij het roc waar ze mee samenwerken en de scholen bekostiging ontvangen vanuit de lumpsum. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de subsidie Praktijkleren en worden enkele bedrijfsscholen ondersteund vanuit het O&O-fonds. De bedrijven investeren zelf in de (inrichting van) praktijkruimtes en bij de collectieve bedrijfsscholen wordt dit (deels) opgelost doordat de aangesloten bedrijven afdragen aan de collectieve bedrijfsschool. De collectieve bedrijfsschool Civilion neemt bijvoorbeeld de studenten in dienst en plaatst hen bij de deelnemende bedrijven. Deze bedrijven betalen Civilion een uurloon voor de gemaakte uren, waarmee Civilion de kosten kan dragen en ook in tijden van crisis kon blijven bestaan (het uurloon ging toen omhoog). De van oorsprong individuele bedrijfsschool Huijbregts heeft de bedrijfsschool opengesteld voor bedrijven uit de regio om onder andere de kosten te kunnen delen. Om de bedrijfsschool bekostigd te krijgen worden locaties ook vaak benut voor kortlopende cursussen, trainingen of wordt de opleidingslocatie verhuurd aan andere partijen (bijvoorbeeld in het geval van Stre@m Metaalopleidingen). Bakker Sliedrecht heeft bij de bekostiging nadrukkelijk ook meegenomen wat de studenten opleveren aan inkomsten via gedraaide productie.

## Belemmeringen

In algemene zin ervaren de zes bedrijfsscholen weinig belemmeringen. De bedrijfsscholen ervaren voldoende ruimte binnen de wettelijke kaders om antwoord te geven op scholingsvragen vanuit het bedrijfsleven. Toch worden er enkele belemmeringen of aandachtspunten genoemd, die in de weg staan bij de uitvoer en doorontwikkeling van de bedrijfsscholen.

- *Continuïteit van de samenwerking*  
Voor samenwerking binnen de bedrijfsschool is goed contact tussen het roc en de bedrijfsschool heel belangrijk. Voor Bakker Sliedrecht was het bijvoorbeeld lastig dat de opleidingsmanager van het roc een aantal keer wisselde, wat de doorontwikkeling belemmerde. Een nauwe samenwerking tussen onderwijsinstelling en bedrijfsschool is van belang, onder andere voor de integratie van theorie en praktijk. Echter, een risico voor een bedrijfsschool bij een nauwe samenwerking met een roc is de afhankelijkheid die daardoor kan optreden. Als het roc besluit om zelf op te gaan leiden (bijvoorbeeld uit kostenoverweging), kan dit consequenties hebben voor de stabiliteit van de bedrijfsschool (zie Stre@m Metaalopleidingen).
- *Bedrijfscultuur en schoolcultuur*  
Huijbregts benoemt ook het verschil in cultuur tussen school en bedrijfsleven als aandachtspunt, wat de samenwerking in de weg kan zitten. Het tempo en de verwachtingen moeten goed op elkaar afgestemd worden, waarbij men elkaars kwaliteiten voor ogen moet houden. Metalent/Stre@m ziet dat een verschil in taalgebruik en opvattingen over opleiden wrijving kan opleveren, met name als het gaat om beoordelen. Het bedrijf herkent zich niet altijd in de criteria waar studenten op beoordeeld moeten worden en stelt zich de vraag of er gemeten wordt wat je wilt meten (vaardigheden en kwaliteit van het opgeleverde product in tegenstelling tot 'vakvolwassenheid'). Bij Bakker Sliedrecht levert de examinering volgens schoolse richtlijnen frustraties op vanwege de bijkomende administratieve lasten. Tussen bedrijf en school kan ook de conjunctuurgevoeligheid de samenwerking op de lange termijn in de weg staan. Een bedrijf kan zich opportunistisch opstellen, waardoor samenwerking voor een school lastig is (zakelijke/ commerciële insteek vs. publieke functie).
- *Continue instroom*  
Voor het voortbestaan van bedrijfsscholen is het belangrijk dat een continue instroom vrijwel gegarandeerd is. De vervangingsvraag is bij mkb-bedrijven onvoorspelbaarder dan bij grote bedrijven. Mkb-bedrijven zijn daarom vaker te vinden in een collectieve bedrijfsschool. Voor individuele bedrijfsscholen kan het aantrekkelijk zijn om bedrijven uit de regio aan te laten sluiten zoals bij Huijbregts het geval is.
- *Concurrentie bol-bbl*  
Metalent/Stre@m benoemt dat het belangrijk is om bedacht te zijn op de verschillende belangen tussen de bedrijven en het roc. Het is onwenselijk als een onderwijsinstelling (roc) en een collectieve bedrijfsschool, beide met een regionale functie, elkaars concurrenten worden. Voor een roc kan een bol-student aantrekkelijker zijn vanwege de bekostiging terwijl voor een partij als Metalent bbl-studenten de voorkeur hebben. Dit kan op voorlichtingsactiviteiten zoals open dagen lastig zijn in de communicatie naar toekomstige studenten.

- *Bovenformatief opleiden*

Het voordeel van een bedrijfsschool kan zijn om studenten op te kunnen leiden, zonder dat daar al meteen vraag naar is. Op basis van overheidskeuzes op het gebied van Energie voorziet Enexis dat de vraag naar medewerkers de komende jaren gaat stijgen. Daar willen ze graag alvast op inspelen door bovenformatief op te leiden. Dit vraagt echter wel om voldoende werkplekken en begeleiders, die niet voorhanden zijn. Enexis Vakschool wil dit oplossen door een deel van de studenten vooral in een goede simulatieomgeving op te leiden. Dit brengt echter hoge kosten met zich mee.

## 5 Ervaringen bedrijfsscholen

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we vanuit het perspectief van de bedrijfsscholen de antwoorden op de volgende onderzoeksvragen: Wat zijn redenen van ontstaan? Wat zijn voor- en nadelen van bedrijfsscholen? Hoe toegankelijk zijn de bedrijfsschoolopleidingen, hoe breed worden studenten opgeleid en is het opleidingsaanbod bestendig? Welke belemmeringen worden ervaren bij doorontwikkeling? De bevindingen zijn een weergave vanuit de telefonische interviews, de zes casestudies en de gesprekken die in de drie regiotafels waar vertegenwoordigers van de bedrijfsscholen aanwezig waren zijn gevoerd.

### 5.2 Redenen van ontstaan en bestaan

Betrokkenen bij bedrijfsscholen noemen verschillende redenen voor het ontstaan van hun bedrijfsschool. Ontstaans- en bestaansredenen zijn soms moeilijk van elkaar te scheiden. Oorspronkelijke ontstaansredenen zijn niet altijd bekend bij huidige betrokkenen en bestaansredenen kunnen ook veranderen in de tijd.

De meest genoemde redenen om een bedrijfsschool op te richten en te continueren hebben te maken met de werving van nieuw personeel. Men ervaart een tekort aan aanbod en door een bedrijfsschool op te richten neemt het bedrijf of de bedrijven de werving in eigen hand. Door middel van de bedrijfsschool verwacht men mensen al vroeg aan het bedrijf te binden. Ook voor zittend personeel kan een bedrijfsschool de functie hebben om mensen te binden en door opleiding intern te laten doorstromen.

Een andere veel genoemde reden is het specifiekere opleiden voor de werkzaamheden in het bedrijf zodat de kennis en vaardigheden beter aansluiten bij het werk in het bedrijf of de branche. Mbo-instellingen zijn vaak niet in staat om de specifieke technische vaardigheden aan te leren (bijvoorbeeld elektrotechniek toegepast op de maritieme sector) en leveren jongeren af met een wat algemener profiel. De mbo-instelling kan niet altijd voorzien in goed geoutilleerde praktijklokalen met de nieuwste bedrijfsapparatuur. Bedrijven voelen de noodzaak om studenten praktijkkennis bij te brengen en de studenten met up-to-date bedrijfskennis te voorzien. Samenwerking maakt dat de opleiding meer toegespitst kan worden op de werkzaamheden van het bedrijf en men in de praktijk kan oefenen. In bedrijfsscholen zijn vaak praktijkruimtes ingericht waar de studenten extra praktijkervaring opdoen. Het voordeel hiervan is dat het de kwaliteit van de opleiding verhoogt: wel de productieomstandigheden en veiligheid, niet de productiedruk. Doordat begeleiding in die praktijkruimtes plaatsvindt wordt de werkplekbegeleider op de werkplek ontlast. Een ander genoemd argument is dat men in de opleidingscentra juist nastreeft op te leiden voor de nabije toekomst: goed geoutilleerde praktijkruimten waarin de toekomstige medewerkers in aanraking komen met nieuwe technieken.

Voor de collectieve bedrijfsscholen komt er naast bovenstaande redenen bij dat individuele kleine bedrijven vaak niet de capaciteit hebben om jongeren te werven en voldoende begeleiding te bieden. Door het collectief wordt het individuele bedrijf ontzorgd. Het

collectief kan de individuele bedrijven ondersteunen bij o.a. werving en selectie, administratie, en aanvraag van subsidie praktijkleren. Bovendien kan het collectief zorgen voor praktijkruimtes waar de studenten bijvoorbeeld een dag per week worden opgeleid. Die extra begeleide praktijkdag is bijvoorbeeld in de metaal een kwaliteitsimpuls voor het opleidingstraject. Het collectief maakt dat bedrijven de lasten verdelen en men ook in tijden van economische tegenspoed studenten kan blijven opleiden in het collectieve leerbedrijf.

Naast bovengenoemde redenen geven enkele bedrijfsscholen aan dat het bij relatief kleine opleidingen voor de mbo-instellingen afzonderlijk vaak niet rendabel is een opleiding in de lucht te houden. Om te borgen dat er toch een opleiding blijft bestaan, neemt het bedrijfsleven de regie op zich om op landelijk niveau één bedrijfsschool op te richten. Een landelijke bedrijfsschool kan dan het kleine aantal studenten uit het hele land in één keer opleiden.

### **5.3 Voor- en nadelen vanuit bedrijfs perspectief**

Betrokkenen bij bedrijfsscholen (directeuren, coördinatoren, O&O-fondsen) hebben tijdens de regiotafels de voor- en nadelen van het opleiden in bedrijfsscholen geïnventariseerd. Zij hebben hierbij ook vanuit studentperspectief gedacht; wat zijn voor studenten de voor en nadelen van een bedrijfsschool vinden ten op zichten van een reguliere mbo-opleiding (Potentiële) studenten zijn in dit onderzoek niet bevraagd.

Uiteraard zien de bedrijfsscholen veel positieve kanten aan het opleiden binnen bedrijfsscholen. Voordelen die genoemd worden zijn vaak aanleiding geweest om een bedrijfsschool op te zetten. Medewerkers zijn bijvoorbeeld beter toegerust voor het werken in het bedrijf en daardoor sneller inzetbaar dan jongeren die van een reguliere opleiding komen. In de bedrijfsschool maakt de student zich tijdens de opleiding de waarden en normen die in het bedrijf gelden alvast eigen. Bovendien kan in een bedrijfsschool meer maatwerk en flexibiliteit worden geboden en heeft een bedrijf meer regie op de organisatie van de opleiding.

Maar daar staan voor bedrijfsscholen ook nadelen tegenover: men heeft meer regie op het opleidingsproces maar draagt ook kosten voor het opleiden wanneer er vanuit de bedrijfsschool extra wordt geïnvesteerd in begeleiding, aanvullende lesstof of praktijkruimtes. Bovendien loopt men het risico dat de deelnemer alsnog vertrekt na het behalen van het diploma. Een ander nadeel is dat de respondenten het opleiden in de bedrijfsscholen conjunctuurgevoeliger achten. In tijden van economische tegenspoed is de kans dat bedrijven stoppen met opleiden groter.

Voor de student zien bedrijfsscholen onder meer de volgende voordelen: men acht de kwaliteit van de opleidingen beter. Bijvoorbeeld wanneer de bedrijfsscholen investeren in goed geoutilleerde praktijkruimtes of wanneer geïnvesteerd wordt in docenten met up-to-date vak kennis. Ook hebben bedrijfsscholen zelf aangegeven dat het rendement van hun opleidingen hoger is en de jongeren een gunstiger toekomstperspectief hebben, soms in de vorm van een baangarantie.

Nadelen voor de student zien de bedrijfsscholen minder. Wel noemen ze desgevraagd als nadeel de soms strenge of ondoorzichtige selectieprocedures. Waar een mbo-instelling bij aanmelding gebonden is om jongeren toe te laten (of naar een passende opleiding toe te

leiden) ligt dit voor de bedrijfsscholen (overigens net als bij de bbl-opleiding) anders en kan men jongeren weigeren. De student krijgt dus gegarandeerd een opleidingsplek. Een ander nadeel voor de student dat wordt genoemd is de conjunctuurgevoeligheid van het opleiden in bedrijven. Een nadeel dat overigens ook geldt voor de bbl-opleiding in het algemeen. Tevens kan het zijn dat er in bedrijfsscholen minder aandacht is voor het ontwikkelen van een kritische beroepshouding ten aanzien van het bedrijf.

## **5.4 Toegankelijkheid, breedte en bestendigheid**

### **Toegankelijkheid**

Bedrijfsscholen kunnen zelf bepalen wie ze tot de opleiding toelaten. Bijna alle geïnterviewde bedrijfsscholen geven aan een selectieprocedure te hebben. De werving en selectie wordt gedaan door de bedrijven of de collectieve bedrijfsschool. In geval van een collectieve bedrijfsschool wordt bij de selectie ook vaak gekeken bij welk bedrijf de student het beste past.

De selectiecriteria hebben volgens deze bedrijfsscholen betrekking op de wettelijke vereisten en aanvullend instelling, houding en motivatie van de student. Een positieve, leerbare houding wordt volgens de scholen belangrijker gevonden dan het niveau van de inhoudelijke kennis of vaardigheden. In de huidige economische conjunctuur geven bedrijven aan weinig selectief te zijn, omdat er overwegend meer studenten nodig zijn dan zich aanmelden. Bij een ruime arbeidsmarkt kunnen bedrijfsscholen selectiever zijn. Het selectieproces van studenten is een algemeen kenmerk van de bbl-opleiding. Ook bij een bbl-opleiding kunnen bedrijven zelf bepalen of zij een student aannemen of afwijzen. Het is een kenmerk van het Nederlandse mbo dat voor de bbl-opleiding de toegang door bedrijven wordt bepaald.

### **Breedte van de opleiding**

De opleiding die studenten krijgen in een bedrijfsschool voldoet aan de eisen uit het kwalificatiedossier, en is dus in principe even breed als een opleiding van een bekostigde mbo-instelling. Zoals hierboven benoemt kan de ontwikkeling van een kritische beroepshouding ten aanzien van het bedrijfsgewoonten minder uit de verf komt. Anderzijds, bedrijfsscholen laten ook zien extra te investeren in de opleiding, door (gezamenlijk) praktijkruimtes in te richten waar wordt geleerd, door inzet van docenten of door naast de wettelijke eisen ook een plus op de opleiding te zetten (extra cursussen bijvoorbeeld).

### **Bestendigheid**

Doordat de noodzaak om zelf op te leiden mede afhankelijk is van de conjunctuur, lijkt het aantal bedrijfsscholen en bedrijfsopleidingen met de conjunctuur mee te bewegen (net als de bbl). Doordat dit onderzoek een momentopname betreft, is het niet mogelijk de ontwikkeling van het aantal bedrijfsscholen in kaart te brengen. Nieuwe scholen kunnen wel geteld worden, maar op verdwenen scholen hebben we geen zicht. Verscheidene betrokkenen bij de bedrijfsscholen onderschrijven dat, zodra het economisch tij minder wordt en bedrijven op de kosten moeten letten, bedrijfsscholen vaak een van de eerste activiteiten zijn waarin gesneden wordt. Betrokkenen zien dit als een groot nadeel, omdat de met een enkele beslissing een hoop kennis en knowhow snel kan verdwijnen. Collectieve bedrijfsscholen – die vaak al langere tijd bestaan – brengen hier tegenin dat zij juist in de economische crisis jongeren zijn blijven opleiden door het collectief te organiseren en lasten

te verdelen. Daardoor is de bbl in die specifieke sectoren toch overeind gebleven en is een groep jongeren van opleiding en werk voorzien.

## 5.5 Belemmeringen bij voortbestaan of doorontwikkeling

In zowel de telefonische interviews als de regiotafels geeft iets meer dan de helft van de vertegenwoordigers van de bedrijfsscholen aan dat er weinig belemmeringen worden ervaren in het continueren van de bedrijfsschool. Een belangrijke aanvulling hierop is dat men stabiliteit in de subsidieregeling praktijkleren wel als een noodzakelijk voorwaarde ziet om door te kunnen gaan. De onzekerheid die enige tijd ervaren is over het voortbestaan van deze subsidie vond men niet wenselijk. Ook worden er kritische kanttekeningen geplaatst bij het plafond in het budget van deze subsidieregeling; bij overtekening wordt de vergoeding minder. Een lagere vergoeding kan voor bedrijven een drempel tot opleiden opwerpen; met name voor het mkb. De bedrijfsscholen die weinig belemmeringen ervaren geven aan niet te zitten wachten op extra bemoeienis vanuit de overheid; de indruk leeft dat daarmee meer regeldruk zal ontstaan.

De samenwerking met de mbo-instellingen vraagt met name in de opstartfase van de bedrijfsschool om tijd. Tijd om elkaars intenties te zien en te begrijpen. De samenwerking tussen bedrijfsleven en mbo vraagt tijd om het verschil in taal en cultuur te overbruggen (mbo ervaart men soms als trager, heeft specifiek onderwijsjargon), elkaars expertise te erkennen (bedrijven zien opleiden niet als hun corebusiness en dat is het voor het onderwijs wel) en de kaders te begrijpen waarbinnen men werkt (bedrijfscultuur, noodzaak tot nieuwe passende instroom versus voldoen aan wettelijke eisen om voor erkend diploma in aanmerking te komen). Het helpt om afspraken vast te leggen en vaste personen vanuit beide organisaties te faciliteren om zorg te dragen voor afstemming.

De hierboven genoemde belemmeringen of aandachtspunten worden door aanwezigen in de regiotafels gedeeld. Aanvullend daarop zijn nog een aantal belemmeringen genoemd. Hieronder noemen we de belemmeringen die in alle drie de regiotafels naar voren zijn gekomen.

- *Opleiders werkzaam in de bedrijven:* Mbo-instellingen ontvangen subsidie om hun docenten via een PDG-traject bevoegd te krijgen. Dit geldt niet voor docenten vanuit het bedrijf. Een aantal bedrijven ziet een meerwaarde in het opleiden van eigen personeel tot docent, omdat die werkervaring in de branche heeft en kennis van de nieuwste ontwikkelingen. Door een subsidieregeling voor commerciële partijen wordt het ook meer interessant om hybride docenten in te zetten, die deels voor de klas staan en deels hun baan in het bedrijf houden.
- *Knellende regelgeving.* Sommige bedrijfsscholen geven aan weinig ruimte in regelgeving te ervaren, zoals het strikte onderscheid tussen bol en bbl en het ontbreken van de mogelijkheid om meer modulair op te leiden. Bedrijfsscholen zouden graag zien dat het mogelijk is om certificaten op niveau te halen. Dit maakt het voor zij-instromers mogelijk om in te groeien in nieuw werk en toe te werken naar een diploma. Ook de invulling van keuzedelen wordt als belemmerend ervaren. Ook ervaart men de nadruk op taal- en rekeneisen voor met name kwetsbaardere groepen die wel prima als vakman



functioneren als belemmerend. Anderen brachten daar overigens tegenin met name voor jongeren juist waarde te hechten aan deze vaardigheden.

- *Bekostiging mbo.* Het mbo ontvangt overheidsbekostiging via lumpsum, ook voor veel van de bbl-trajecten die in samenwerking de bedrijfsscholen worden aangeboden. Bedrijven zijn niet altijd op de hoogte van de omvang van het budget en hoe deze in de mbo-instelling wordt verdeeld. Ook was men niet altijd op de hoogte van het feit dat voor een techniekstudent extra financiering wordt ontvangen. Dit bemoeilijkt de onderhandeling en samenwerkingsafspraken. Een paar bedrijfsscholen geven aan hier wel in gefaciliteerd te willen worden bijvoorbeeld door informatievoorziening over samenwerkingsvormen of informatie over overheidsbekostiging.
- *Erkenning en herkenning* van de waarde van bedrijfsscholen en de inspanning die daarvoor geleverd wordt. "*Misschien zijn we wel een van de beter bewaarde geheimen in Nederland*". Erkenning vanuit de overheid zou kunnen helpen in branding/aantrekkelijk worden richting nieuwe studenten/ouders.



## Bijlage 1 Casestudies

In dit onderzoek hebben zijn zes casestudies gedaan naar bedrijfsscholen. In de selectie zijn zowel collectieve als individuele bedrijfsscholen meegenomen. Ook is er een spreiding over sectoren (techniek, energie, bouw, retail, voedingsindustrie). In tabel B1.1 staat een overzicht van de bedrijfsscholen die hebben meegewerkt aan de interviews.

**Tabel B1.1. Overzicht casestudies**

<i><b>Naam bedrijfsschool</b></i>	<i><b>Sector</b></i>	<i><b>Type</b></i>
Bakker Sliedrecht	Techniek	Individueel
Civilion	Bouw	Collectief
Enexis	Energie	Individueel
Jumbo Academy	Retail	Individueel
Metalent & Stre@m Metaalopleidingen	Metaal	Collectief
Huijbregts	Voeding	Collectief

Hieronder zijn de beschrijvingen van bedrijfsscholen opgenomen.

### Casestudie 1: Bakker Sliedrecht



#### Opleidingscentrum Bakker Sliedrecht

Bakker Sliedrecht is een bedrijf in de elektrotechniek werkzaam voor industriële en maritieme bedrijven. Het bedrijf heeft meer dan 300 werknemers en vestigingen in China en Nederland.

#### **Ontstaan**

Het Opleidingscentrum Bakker Sliedrecht bestaat sinds 2009. De aanleiding voor het starten van de bedrijfsschool was tweeledig. Ten eerste werden studenten op het vmbo steeds breder opgeleid binnen de techniek, terwijl er behoefte was aan specifiekere opgeleide jongeren. In de reguliere opleidingen ontbrak relevante vakkennis. Daarnaast veranderde het werk en nam de ruimte om studenten te begeleiden binnen het bedrijf af; monteurs die voorheen studenten begeleidden werden voormannen en/of de monteursfuncties werden vervuld door buitenlands personeel. De bedrijfsschool heeft daarom als doel om studenten de basis aan te leren zodat de voormannen minder begeleiding hoeven te bieden tijdens het werk. Een positieve bijkomstigheid is dat er via de bedrijfsschool talent wordt aangetrokken dat naadloos aansluit bij het bedrijf.

In en door de bedrijfsschool worden gemiddeld 24 studenten opgeleid (6 per studiejaar). Dat aantal is ook nodig om in de bedrijfsschool voldoende begeleiding en werkgelegenheid te kunnen bieden en deze kostendekkend te organiseren. Bakker Sliedrecht leidt op voor

eigen personeel en dus niet voor bedrijven uit de regio of sector. Een baangarantie kan niet worden geboden aan de start van de opleiding, maar het is wel de intentie dat de afgestudeerden bij Bakker Sliedrecht aan het werk gaan of bij een van de dochterondernemingen. De ervaring is dat studenten, indien zij geen werk kunnen vinden bij Bakker Sliedrecht, zij gemakkelijk een baan kunnen vinden bij een van de maritieme bedrijven in de regio. Het is slechts een enkele keer gebeurd dat studenten elders werk moesten zoeken.

#### *Samenwerking met Da Vinci College*

Bakker Sliedrecht werkt vanaf de start samen met het roc uit de regio: het Da Vinci College. Het Da Vinci College heeft naast Bakker Sliedrecht nog enkele andere vergelijkbare samenwerkingspartners: Goflex, InstallatieWerk Zuid-Holland, Tibo-Veen en de VINCI Energies Groep. Om een samenwerkingsrelatie aan te gaan kijkt het roc naar de drijfveer van het bedrijf en de rol van de student in het bedrijf ('geen werkvee', het moet om de student gaan), de kwaliteit van de begeleiding die geboden kan worden en of het roc grip kan hebben op het curriculum. In de verschillende samenwerkingsvormen start het leertraject met een relatief intensief aanbod aan praktijklessen en vaktheorie. Later in de opleiding verschuift het leren middels praktijk- en theorielessen naar het leren op de werkplek.

Voor roc's kan de samenwerking met verschillende bedrijfsscholen een uitdaging zijn omdat personeel op diverse locaties aanwezig moet zijn. Dit heeft invloed op de mate waarin men zicht op elkaar heeft en op het teamgevoel. Een meerwaarde van de samenwerking(en) voor de school is dat zij een vanzelfsprekende directe relatie met het bedrijfsleven hebben. Via de samenwerking krijgt de school input over relevante vakinhoud en zorgt het voor een betere aansluiting tussen leren op school en leren in het werk. Het borgt dat de theorie ondersteunend is aan waar de student in de praktijk aan werkt. Vaak heeft het ook als effect dat bedrijven in bredere zin een actieve rol in de opleiding nemen.

## **Opleiden**

### *Mbo-opleidingen*

In de bedrijfsschool wordt opgeleid voor de niveau 4-opleiding Technicus elektrotechniek. Voorheen heeft Bakker Sliedrecht ook de niveau 3-opleiding Eerste monteur service en onderhoud elektrotechniek en instrumentatie aangeboden. Momenteel starten alle studenten in de niveau 4-opleiding en kunnen ze, indien afronding van de niveau 4-opleiding niet haalbaar blijkt, alsnog het niveau 3-diploma behalen. De opleiding is zo ingericht dat de eerste 2 jaar in het teken staan van de niveau 3-opleiding en de laatste twee jaar van de opleiding gericht is op het behalen van het niveau 4-diploma. De reden voor deze wijziging is dat praktisch alle studenten doorstroomden naar niveau 4 en dat daarmee een examenmoment kon vervallen (zie ook belemmeringen). De keuze om studenten in te laten stromen op niveau 4 heeft ook te maken met de werkgelegenheid. De werkgelegenheid voor een niveau 4-student is groter omdat een afgestudeerde op niveau 4 op veel afdelingen kan werken, terwijl de niveau 3 student enkel op de buitenmontage of werkplaats terecht kan. Tot slot is het voor studenten, en hun ouders, vaak interessanter om in te stromen in een niveau 4-opleiding. Naast formele opleidingstrajecten worden er binnen de bedrijfsschool ook interne trainingen aangeboden.

### *Werving, aanmelding en intake*

De studenten in de bedrijfsschool zijn vrijwel altijd jonge studenten afkomstig uit het vmbo (soms havo). De bedrijfsschool is gericht op nieuw in te stromen medewerkers en niet op scholing van het zittend personeel. De kneedbaarheid van de jonge medewerker is wenselijk voor het bedrijf. Bakker Sliedrecht is aanwezig op open dagen van de scholen en voert gesprekken met geïnteresseerden. In het tweede sollicitatiegesprek worden ook ouders betrokken en wordt het inschrijfformulier van het Da Vinci College meegegeven. Da Vinci schrijft de studenten vervolgens in. Binnen de bedrijfsschool is HR betrokken voor de administratieve afhandeling.

De ervaring is dat het de laatste jaren meer moeite kost om studenten te werven. De voornaamste reden lijkt dat studenten steeds minder vaak voor techniekopleidingen kiezen. Een voordeel van het zelf werven van studenten is dat het bedrijf kan selecteren op specifieke kenmerken die het van belang acht voor zijn toekomstige werknemers. Aanwezigheid op een open dag heeft als voordeel dat het bedrijf de student ziet in een niet-prestatiegerichte situatie zoals een sollicitatiegesprek. Het contact met de ouders is ook van toegevoegde waarde voor de beeldvorming. De bedrijfsschool geeft de student en zijn ouders ook de mogelijkheid om een rondleiding te krijgen op het bedrijf. Er is dus veel contact alvorens een student start.

Studenten starten met de intentie om bij Bakker Sliedrecht te gaan werken. Een aantal studenten studeert door aan het hbo (vaak dual) en komt dan binnen het bedrijf in een andere functie terecht.

### *Het leren organiseren*

Het opleidingscentrum staat los van de bedrijfsruimte omdat er destijds ruimtegebrek was. Dat heeft als bijkomend voordeel dat de studenten wordt opgeleid buiten heersende opvattingen en ingesleten gewoontes. In het opleidingsruimte is de mogelijkheid om productie te draaien. Er staan maritieme installaties en een nagebouwde boot met elektrotechnische installatie in. Ook is er een klaslokaal met computers voor theorieles. Het werk dat niet onder hoge druk geproduceerd hoeft te worden, wordt naar het opleidingscentrum verplaatst. Gedurende de opleiding werken de studenten steeds vaker mee in het bedrijf zelf. In het eerste jaar voeren ze eenvoudig productiewerk uit en in het vierde jaar draaien ze volledig mee in het bedrijf. In de vier jaar dat de studenten in opleiding zijn, maken zij kennis met de verschillende afdelingen.

Het hoofd van het opleidingscentrum heeft na het ontstaan van de bedrijfsschool, zijn docentbevoegdheid behaald en geeft de studenten zelf theorie- en praktijklessen. De overige lessen (Nederlands, rekenen, burgerschap) worden verzorgd door docenten van het Da Vinci College. Studenten zijn vijf dagen per week bij Bakker Sliedrecht aan de slag. In het eerste jaar hebben ze een dag per week les op locatie. Docenten van Da Vinci College komen dan naar het bedrijf om de studenten structuur te bieden en hen te laten wennen aan de verwachtingen op de lesdag. Het resultaat is dat zij in het tweede jaar met een andere houding naar school gaan. Vanaf het tweede jaar krijgen de studenten twee avonden les op het Da Vinci College. Hier zitten de studenten van Bakker Sliedrecht in de klas met studenten uit reguliere bbl-trajecten. Tijdens deze lesperiodes krijgen zij generieke- en beroepsgerichte vakken aangeboden.

Er is sprake van een nauw contact tussen roc en bedrijfsschool over zowel de begeleiding als over mogelijke verbeterpunten in de organisatie van het leerproces. De begeleiding is voornamelijk binnen de bedrijfsschool belegd. Aan het einde van de opleiding is er contact over de examinering. Centraal staat de vraag: Is de student er klaar voor? Het examen wordt afgenomen in de bedrijfsschool. Studenten testen de elektrische installaties op het modelschip en stellen deze in werking. Bij het examen is een assessor van het Da Vinci College aanwezig en de verantwoordelijke van Bakker Sliedrecht. Het roc verzorgt de examinering en is eindverantwoordelijk. Het Da Vinci College voert interne kwaliteitscontroles uit bij examens. Binnen de bedrijfsschool worden de richtlijnen gehanteerd voor het bewaren van examenmateriaal.

#### *Bedrijfsschool vs. regulier onderwijs*

De studenten krijgen meer onderwijs aangeboden dan de reguliere student aan het roc. Naast de reguliere inhoud van de opleiding krijgen zij bedrijfsspecifieke vaktheorie en praktijk aangeboden. De lesdagen zijn daardoor relatief lang (7:00u-15:45u). De bedrijfsspecifieke vakkennis wordt vooral in het eerste jaar aangeboden en wordt niet kwalificerend geëxamineerd.

Het roc ziet een verschil tussen reguliere studenten en de studenten van Bakker Sliedrecht; studenten die van Bakker Sliedrecht komen zijn in veel gevallen gemotiveerder. Het lijkt bevorderlijk te werken dat hun opleider ook hun werkgever is. Ook lijkt mee te spelen dat er een hardere selectie aan de poort is. Het bedrijf heeft de mogelijkheid de 'krenten uit de pap' te selecteren terwijl het roc toegankelijk is voor alle wettelijk toelaatbare jongeren. In vergelijking met de reguliere bbl-student, zijn de studenten van Bakker Sliedrecht relatief jong. De reguliere bbl-studenten zijn veelal doorgestroomd vanuit niveau 3 en hebben al praktijkvaardigheden opgedaan. Over het algemeen is ook de doorlooptijd van de opleiding geborgd doordat de werkgever actief de voortgang van de studenten stimuleert en controleert (denk hierbij aan contact opnemen bij afwezigheid).

De bedrijfsschool levert gemotiveerde en geaccepteerde studenten op binnen het bedrijf. Medewerkers zijn enthousiast over de bedrijfsschool, het initiatief wordt breed gedragen. Het enthousiasme is door de jaren gegroeid. Het heeft er onder ander mee te maken dat nieuwe medewerkers al over relevante vaardigheden beschikken wanneer zij starten. De ervaring heeft er ook voor gezorgd dat het selecteren van geschikte studenten gemakkelijker is geworden.

#### **Belemmeringen**

Aan de start van de samenwerking hadden het roc en de bedrijfsschool verschillende opvattingen over de manier van lesgeven. Daarnaast is de betrokken opleidingsmanager van het roc frequent gewisseld. Dit heeft destijds een continue verbetering van de samenwerking in de weg gestaan.

De examinering (proeve van bekwaamheid) vraagt om (te) veel administratie in het aanvraagproces en de uitvoering voor het bedrijf. Daarnaast ervaart zowel het roc als de bedrijfsschool dat er te weinig actueel lesmateriaal beschikbaar is over modernere technieken.

### ***Financiering***

De bedrijfsschool heeft inzichtelijk hoeveel studenten zij ieder jaar moet opleiden om kostendekkend te zijn. De bedrijfsschool neemt alle studiekosten van de student voor haar rekening (bedrijfskleding, gereedschap, studiegeld). Het bedrijf maakt gebruik van de subsidie praktijkleren omdat het voornamelijk bbl-studenten betreft. Dit is niet voldoende om de bedrijfsschool te bekostigen. In de berekening om de bedrijfsschool te bekostigen wordt niet alleen rekening gehouden met de kosten per student (studie, loon), maar ook met de productie die studenten draaien. De productie die door de studenten wordt gedraaid levert inkomsten op en zijn van belang om de kosten van de bedrijfsschool te compenseren.

Het startkapitaal dat nodig was voor het realiseren van de bedrijfsschool is met eigen vermogen bekostigd en werd destijds gezien als een noodzakelijke investering. Bakker Sliedrecht ontvangt subsidie vanuit het O&O-fonds OTIB € 1.250 en vanuit de subsidie Praktijkleren maximaal € 2.700.

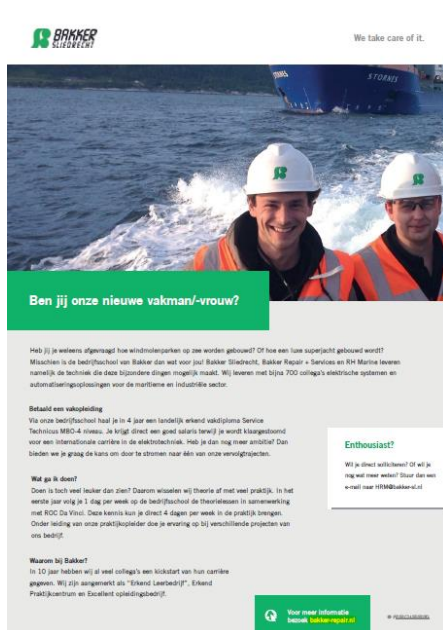
### ***Toekomst***

De ervaring leert dat een vaste contactpersoon tussen roc en bedrijfsschool en een goede relatie van belang is. Het is ook belangrijk dat er iemand op de bedrijfsschool fulltime betrokken is bij het opleidingstraject om kwaliteit te kunnen leveren en continuïteit te borgen. Factoren die de toekomst van de bedrijfsschool beïnvloeden maar buiten de controle van het bedrijf liggen betreffen economische ontwikkelingen en het behoud van voldoende werkgelegenheid. Daarnaast heeft ook de interesse van studenten in techniek invloed op de continuïteit van de bedrijfsschool.

Eind 2016 ontstond er een situatie waarin Bakker Sliedrecht minder orders ontving. In die tijd hebben zij een berekening van de kosten en baten gemaakt in samenwerking met alle afnemers van de bedrijfsschool (afdelingshoofden). Dit heeft ervoor gezorgd dat er geen discussie meer gevoerd hoefde te worden over de kosten omdat er ook aantoonbaar voldoende inkomsten zijn. Voorwaardelijk blijft natuurlijk wel dat er voldoende werk is voor de studenten.

### ***Geïnterviewden***

- , hoofd Opleidingscentrum Bakker Sliedrecht.
- , vakdocent, Da Vinci College.
- , domeinleider, Da Vinci College.



Flyer Bakker Sliedrecht 'Ben jij onze nieuwe vakman/ -vrouw?'

## Casestudie 2: Civilion

### Ontstaan

Civilion is een landelijk opleidingsbedrijf voor civiele betonbouw, opgericht in 1987. De reden voor ontstaan is dat de individuele werkgevers in de betonbouw toentertijd onvoldoende opgeleide personeel konden vinden en ook onvoldoende ruimte hadden om hen zelf op te leiden. Alle werkgevers in de civiele betonbouw hebben zich verenigd in een stichting (Civilion), met als doel om studenten in de betonbouw op te leiden. Bij de stichting zijn ongeveer 40 bedrijven aangesloten. Deze bedrijven zijn 100% eigenaar van deze collectieve bedrijfsschool. De missie van Civilion is: talent ontwikkelen en behouden voor de civiele bouw. De betonbouw is een niche, waardoor het voor een roc vanwege de lage studentaantallen niet aantrekkelijk is deze opleiding aan te bieden terwijl er wel vraag is naar geschoold personeel. Doordat alle werkgevers in Nederland in de stichting verenigd zijn en de instroom wordt geclusterd, is het haalbaar om een opleiding in de betonbouw aan te bieden.

Omdat er zonder Civilion geen opleiding voor de betonbouw zou zijn hebben de werkgevers, de bedrijfsschool en het SOMA College een gezamenlijk doel: zorgen voor een kwalitatief goede opleiding, met een goed imago, zodat toekomstige werknemers voor deze opleiding kiezen.

In de recente economische crisis was er onvoldoende vraag naar studenten om Civilion in stand te houden. Toen heeft de stichting er bewust voor gekozen te blijven investeren in de bedrijfsschool zodat wanneer de markt weer zou aantrekken er voldoende studenten konden worden opgeleid.



### *Samenwerking met roc's*

Eerder werkte Civilion samen met ROC Ter AA. Vanwege de verhuizing van Civilion naar Noord-Brabant werken ze sinds 2018 samen met het SOMA college. In het schooljaar 2018/2019 leidde het SOMA College voor het eerst de studenten op. De cultuur van het SOMA College (een vakschool met meerdere kleine opleidingen, met een landelijke functie) past goed bij Civilion. Hoewel Civilion met name samenwerkt met een mbo voor het verstrekken van de diploma's draagt het SOMA College ook bij aan de inhoud van de opleiding. Binnen het SOMA College heeft de betonbouw door de samenwerking met Civilion een prominentere plek gekregen en sluit het aan bij andere opleidingen in de infra-techniek.

## **Opleiden**

### *Mbo-opleidingen*

Civilion leidt studenten op voor een mbo-niveau 2, niveau 3 en niveau 4 diploma. Per jaar start per niveau één klas, met in totaal 60 studenten per jaar. In de toekomst hoopt Civilion twee klassen per niveau te starten.

Het gaat om de opleidingen:

- Niveau 2: Betontimmerman
- Niveau 3: Allround betontimmerman
- Niveau 4: Uitvoerder gespecialiseerde aannemerij

Civilion heeft de intentie om ook de opleiding tot Betonstaalverwerker aan te bieden. Deze vraag komt vanuit de betonwapeningsbranche, verenigd in de Vereniging Wapeningsstaal Nederland (VWN). Civilion geeft aan dat er de afgelopen vier jaar niet voor deze sector is opgeleid. De opleiding kan starten vanaf 15 studenten.

### *Werving, aanmelding en intake*

Civilion organiseert zelf de werving, selectie en intake van studenten. Studenten met de juiste vmbo-vooropleiding mogen deelnemen aan de intakeprocedure. Op oriëntatiedagen worden serieuze sollicitanten uitgenodigd om een dag mee te lopen. Tijdens deze dag wordt gekeken naar de motivatie, beroepsbeeld en geschiktheid van de deelnemers. Ze krijgen korte opdrachten waarbij leermeesters en instructeurs meekijken om te beoordelen hoe leerbaar de deelnemers zijn en of ze over de juiste werknemersvaardigheden beschikken. Civilion streeft ernaar per jaar ongeveer 60 studenten aan te nemen. Bij twijfel kan een student nog een paar dagen extra meelopen bij een van de aangesloten bedrijven.

Naast motivatie van de studenten wordt geselecteerd op het postcodegebied. De studenten worden geplaatst bij een bouwploeg – met een beschikbare opleidingsplek – die in zijn buurt werkzaam is. Voor studenten die niet in de eigen regio geplaatst kunnen worden, wordt gekeken of er andere projecten zijn waar de student zijn opleiding kan afronden. Studenten waarvan men verwacht hen geen redelijk werk en/of baanperspectief te kunnen bieden na de opleiding, worden niet aangenomen.

De gemiddelde leeftijd van de studenten ligt tussen de 18 en 27 jaar. Deels zijn dit mensen die al aan het werk zijn en nog een opleiding willen volgen, deels zijn het jongeren die switchen van opleiding. Het komt weinig voor dat een jongere op 16-jarige leeftijd direct

vanuit het vmbo bij Civilion instroomt. De gevaarlijke werkomgeving vraagt meteen al veel verantwoordelijkheid en bovendien is het van belang om over een rijbewijs te beschikken.

Wanneer de studenten de intakeprocedure zijn doorgekomen krijgen zij een contract bij Civilion aangeboden en ontvangen zijn loon betaald door Civilion. Civilion plaatst de studenten bij een van de aangesloten bouwbedrijven. De bouwbedrijven betalen de gemaakte productie uren aan Civilion. Wanneer er minder studenten zijn, gaat de uurprijs per student omhoog.

Hoewel er vooraf geen formele baangarantie gegeven kan worden blijkt in de praktijk dat de studenten na afronding van hun opleiding allemaal een baan hebben. Civilion heeft daarmee ook een 'makelaarsfunctie' tussen werknemers en werkgevers. Ook als een werknemer bijvoorbeeld wil verhuizen kan Civilion helpen om elders een nieuwe baan te vinden.

#### *Het leren organiseren*

De studenten komen acht keer per jaar een week naar Den Bosch, de opleidingslocatie van Civilion, voor lessen. Omdat de studenten uit het hele land komen, organiseert en betaalt Civilion de overnachting in een naburig hotel. SOMA levert de docenten aan die de AVO-vakken verzorgen, Civilion verzorgt de vakinhoudelijke vakken. De docenten die Civilion inzet zijn bevoegd om les te geven en in dienst van Civilion. De kosten voor deze docenten worden gedragen door het SOMA College. De docenten stemmen dit in goed overleg met elkaar af. De andere weken van het jaar is de student bij de bouwploeg aan het werk, onder begeleiding van een leermeester.

Een van de docenten van SOMA College is 2-3 dagen per week aanwezig op de locatie van Civilion en verzorgt in samenwerking met Civilion de coördinatie (communicatie, begeleiding, administratie, examinering). De aanwezigheid van deze collega is een extra investering en tegelijk een succesfactor voor een goed georganiseerde opleiding en borging van de wettelijke vereisten.

De opleiding volgt een strak 'schoolregime' net als de andere opleidingen van SOMA College (bijv. indienen van een onderwijs-, praktijkovereenkomst, etc.). Studenten geven aan dat het strakker is dan ze gewend zijn.

De uitvoering en organisatie van de bedrijfsschool ligt bij Civilion en SOMA College samen, waarbij de expertise van beide partners ingezet wordt. SOMA College is eindverantwoordelijk en voert de examinering uit. Civilion heeft de vakkennis en monitort veranderingen in het vakgebied die gevolgen hebben voor de opleiding. Waar nodig gaat Civilion ook in gesprek met SBB over aanpassingen in het kwalificatiedossier.

Voor SOMA College is de samenwerking op deze manier uniek. Afgesproken is om de samenwerking jaarlijks te evalueren en als één van de partijen uit de samenwerking wil stappen daar ruimte voor is. Daarbij is ook afgesproken dat de ingeschreven studenten dan overgeschreven kunnen worden naar een andere opleiding, zodat zij hier niet de dupe van worden.

### **Belemmeringen**

In eerste instantie ervaren SOMA College en Civilion niet direct grote belemmeringen voor de organisatie en uitvoering van de bedrijfsschool. Beide partijen zijn zich bewust van de noodzakelijkheid om de opleidingen aan te blijven bieden, wat maakt dat hobbels overwonnen worden. Toch zijn er wel een aantal zaken die belemmerend werken.

- Zo vraagt het goede onderhandelingen tussen SOMA College en Civilion over de financiële bijdrage. Wie betaalt bijv. de inventaris op de locatie? Wat zou uit de lumpsum betaald moeten worden en wat is een eigen bijdrage van de sector? Hoe financiert de inzet van docenten die niet in dienst zijn van het roc? Hier zijn geen richtlijnen voor; het vraagt om overleg.
- De ervaring is dat mbo-scholen hun studenten liever niet actief adviseren om een opleiding in de betonbouw te gaan volgen omdat ze daarmee hun studenten verliezen.
- Civilion geeft aan dat de subsidieregeling praktijkleren vooral gericht is op regionaal georganiseerde opleidingen, terwijl kleine niche-opleidingen landelijk opereren en daarin met één mbo-instelling samenwerken. Doordat Civilion landelijk werkt maken zij soms andere keuzes dan opleidingen die gericht zijn op de eigen regio. Zo voldeed Civilion naar eigen zeggen niet aan de eis voor de regeling van de Subsidie Praktijkleren dat studenten minimaal één dag per week in de praktijk zijn. Bij Civilion worden studenten acht weken per jaar uit de praktijk gehaald en geschoold op de landelijke locatie.
- Civilion zien een bedrijfsschool ook als een manier om jongeren die anders uit het onderwijssysteem zouden vallen toch op te vangen. *'Als BV Nederland zouden we daar veel meer aandacht én middelen in moeten stoppen. Een tegemoetkoming vanuit de overheid zou mooi zijn. De (onervaren) studenten hebben bijv. best een, vanuit de bouw-cao met daarbij opgetelde opleidingskosten, hoog uurloon t.o.v. ervaren medewerkers uit de flexschil. Hierdoor kan oneerlijke concurrentie ontstaan. Een tegemoetkoming in het uurloon zou helpen om voldoende werkplekken voor studenten te vinden.'*

### **Financiën**

Civilion neemt de studenten in dienst. De bedrijven waar de studenten gaan werken betalen voor de uren dat de student 'productief' is op de bouwplaats, inclusief de opleidingskosten. Wanneer (door te weinig studenten) de kosten hoger zijn dan de opbrengsten gaat het uurtarief omhoog en houden de bedrijven met elkaar de opleidingsschool in stand. Civilion maakt gebruik van de subsidie praktijkleren.

### **Toekomst**

De organisatie van Civilion als collectieve bedrijfsschool maakt het mogelijk om ook anticyclisch te kunnen werken. Door als hele branche verenigd te zijn in één bedrijfsschool is het ook gemakkelijker om vanuit de hele sector dezelfde PR te voeren en ook richting SOMA College met één mond te spreken. De samenwerking met één roc maakt ook dat de organisatie pragmatisch aangepakt kan worden.

Het is nog een wens om in de toekomst de leermeesterkursus van SBB beter af te stemmen op de professionaliseringsbehoefte van de leermeesters in de eigen sector.

### **Geïnterviewden**

- , voorzitter College van Bestuur SOMA College en directeur/bestuurder Soma Bedrijfsopleidingen.
- , algemeen directeur Civilion.



### **Casestudie 3: Enexis Vakschool**

#### ***Enexis Vakschool***

Enexis Netbeheer is 1 van de 7 netbeheerders in Nederland. De hoofdtaak van Enexis is het aanleggen en onderhouden van het energienet in Nederland. Bovendien zorgt zij voor het transport van energie: het vervoeren van energie van de elektriciteitscentrale of het gasstation naar de woning of het bedrijf. Enexis Netbeheer is gevestigd in de regio's Groningen, Drenthe, Overijssel, Noord-Brabant en Limburg.

#### ***Ontstaan***

De Enexis Vakschool is ongeveer 10 jaar geleden ontstaan. Enexis kende destijds al wel een soort bedrijfsschool waarin medewerkers opgeleid werden, maar dit waren geen diplomagerichte trajecten. Enexis liep er steeds vaker tegenaan dat de medewerkers met een diploma, te weinig elektrotechnische kennis meebrachten. *'Er is een schreeuwend tekort aan technici in de elektrotechniek. Maar hoewel ze wel allemaal Nederlands moeten kunnen hoeft een opleiding tot elektrotechnicus maar weinig aandacht te besteden aan de Wet van Ohm bijvoorbeeld. Die is zeer belangrijk voor ons werk'*, aldus Nico Vorstenbosch. Dit was de aanleiding voor Enexis om zelf (toekomstig)medewerkers op te gaan leiden. Enexis werkt daarvoor samen met Koning Willem I College voor de zuidelijke regio en met het Deltion College voor de noordelijke regio.

## ***Opleiden***

### *Mbo-opleidingen*

Enexis leidt studenten op voor de volgende diploma's:

- Technicus elektrotechniek (mbo-niveau 4).
- Technicus gas (mbo-niveau 4).
- Monteur gas/water/warmte (mbo-niveau 3).
- Eerste monteur Laagspanningsdistributie (mbo-niveau 3).
- Eerste monteur Middenspanningsdistributie (mbo-niveau 3).

Voor de mbo-niveau 3 opleiding tot Eerste monteur Laagspanning en Middenspanning wordt gestreefd naar ongeveer 100 nieuwe studenten per jaar, voor Monteur gas/water/warmte ongeveer 40 nieuwe studenten. Voor de mbo 4-opleidingen is er een instroom van ongeveer 40 studenten (32 voor elektrotechniek, 8 voor gas).

Bij het Koning Willem I College studeren ongeveer 150 studenten, 25 daarvan volgen een niveau 4 opleiding, de overige 125 volgen een mbo 3-opleiding.

Hoewel de regering aanstuurt op een gastransitie voorziet Enexis dat er de komende 20 jaar monteurs nodig blijven op het gebied van gas. De aandacht voor de transitie maakt het wel lastig om voldoende instroom te realiseren, aangezien de aankomende studenten vermoeden dat er in de toekomst onvoldoende werkgelegenheid zal zijn

### *Werving, aanmelding en intake*

Enexis werft zelf de studenten, met name via mond-tot-mond reclame. De roc's hebben hier geen rol in. Dit mensen vanaf 18 tot meer dan 50 jaar oud.

In principe is elke student met de juiste wettelijke vooropleiding welkom bij Enexis voor een intake. Het liefst neemt Enexis studenten aan vanuit vmbo-kader Elektrotechniek of vmbo theoretische leerweg.

Het intakeproces bestaat uit een intakegesprek waarna een assessment met een denkniveautoets en een gedragscompetentietoets (deze heeft Enexis zelf laten ontwikkelen) volgt. Daarnaast maakt de student een praktijktoets die aansluit bij de vooropleiding van de student. Hierin wordt het niveau van voorkennis gemeten. Wanneer de student al een vmbo-diploma elektrotechniek heeft worden hem andere dingen gevraagd dan een student zonder deze vooropleiding.

De resultaten uit de intake worden opgenomen in een leerlingvolgsysteem. Daarin wordt ook aangegeven of bepaalde modules niet gevolgd hoeven te worden omdat de student dat bijvoorbeeld al tijdens zijn vooropleiding gehad heeft.

Na een positieve intake worden de studenten gekoppeld aan een team van monteurs. Bij plaatsing wordt rekening gehouden met een reistijd van maximaal 3 kwartier. Ook krijgt de student een mentor uit dit team. Vanaf de start ontvangt de student salaris, een auto, gereedschap, werkkleding, een laptop en een smartphone. De kosten zijn voor Enexis.

### *Het leren organiseren*

Enexis organiseert het onderwijs in twee regio's, samen met een regionaal roc. Beide regio's bieden dezelfde opleiding aan en stemmen het programma ook onderling af. De lessen worden gegeven op locaties van Enexis in Eindhoven en Hoogeveen. Deze locaties bestaan uit theorielokalen en praktijkruimtes waar de studenten met materialen kunnen oefenen. De kleine groep niveau 4 studenten krijgt les op het Koning Willem I College, zij krijgen samen met reguliere bbl-studenten les. Deze kleine groep studenten gaan maximaal 7 dagen per jaar naar de locatie in Eindhoven voor de praktijklessen. In het noorden wordt op eenzelfde wijze samengewerkt met het Deltion College.

De inhoud van de opleiding is door Enexis bepaald en sluit aan op de vereisten vanuit het kwalificatiedossier. Er is met name sprake van een verzwaring van de theorie. 'Onze werknemers moeten storingen kunnen oplossen en hebben daar veel theorie voor nodig. Dat heeft een elektrotechnicus bij een aannemer minder nodig'. In het kwalificatiedossier zitten ook elementen die voor het werk bij Enexis niet belangrijk zijn. Om hier toch aan te voldoen werkt Enexis bij de opleiding tot monteur gas/warmte/water voor het onderdeel 'water' samen met Brabant Water. Het roc is verantwoordelijk voor examinering.

In de eerste acht weken van de opleiding gaan de studenten vooral naar school en werken zij maximaal 2 dagen bij Enexis. Die eerste lesweken zijn belangrijk om de benodigde en door de ARBO verplichte, veiligheidscertificaten te behalen (VCA en de BEI). In dit vakgebied is veiligheid zeer belangrijk, daar zijn de eerste 8 lesweken dan ook voornamelijk op gericht. Na de eerste 8 weken gaan de studenten 3 dagen werken en 2 dagen naar school (ofwel op de opleidingslocatie van Enexis of op het roc).

De theorielessen en AVO-vakken worden gegeven door een docent van het Koning Willem I College (op locatie Eindhoven) of Deltion (op locatie Hoogeveen). De praktijklessen worden gegeven door medewerkers van Enexis die eerder als monteur hebben gewerkt maar nu zijn geschoold tot docent. Begeleiding van de studenten wordt gedaan door het roc. Waar nodig komt een docent van het roc langs op de werkplek van de student. De praktijklessen worden in praktijkruimtes gegeven met veel simulaties. De praktijkruimtes bieden een veilige omgeving om (jonge) studenten op te leiden in risicovol werk. Deze mogelijkheden hebben de roc's niet.

De theorie- en praktijklessen zijn zo goed mogelijk afgestemd op het werken bij Enexis. Ook wordt geprobeerd om zoveel mogelijk van het geleerde toe te passen in de 3 dagen dat de studenten in de praktijk aanwezig zijn. Zo maken ze veel 'vliegrepen' in de praktijk. Het onderwijs is op maat; afhankelijk van de snelheid van de student kan hij een onderdeel eerder of later aftoetsen. De mentor uit het Enexis team is er o.a. verantwoordelijk voor dat de student met de juiste klussen mee kan gaan zodat die matchen met de theorie die hij op dat moment op school krijgt. Wanneer de student zich goed gedraagt en goed werk aflevert, heeft Enexis de intentie om de student een baan aan te bieden.

Koning Willem I College ziet een groot verschil tussen de samenwerking met Enexis en met leerbedrijven verbonden aan reguliere bbl-opleidingen. Enexis kan aangeven welke theorie zij in meer of minder aan bod willen hebben, mits het binnen de kaders van het kwalificatiedossier valt. Er is veel contact tussen docenten van het Deltion College en het

Koning Willem I College om met elkaar het onderwijs af te stemmen. Ook de lijntjes met Enexis zijn kort.

### ***Belemmeringen***

De toenemende vraag naar zonne-energie en de landelijke, politieke, doelstelling om het gasverbruik drastisch te verlagen veroorzaakt naar verwachting in de toekomst een toenemende vraag naar goed opgeleide elektrotechnici. Enexis heeft er nu voor gekozen om boven formatief op te leiden, om in te kunnen springen op de toekomstige vraag. Tegelijk brengt dit met zich mee dat niet al deze studenten nu al geplaatst kunnen worden in het bedrijf: er zijn te weinig begeleiders, het juiste werkpakket is niet voorhanden of de werkomgeving is onvoldoende veilig voor een startende student. Enexis is daarom een simulatiehal aan het ontwikkelen, zodat de studenten 'binnen' opgeleid kunnen worden.

### ***Financiën***

Enexis betaalt de opleiding en het salaris van de studenten. Hiervoor maken ze gebruik van de subsidie praktijkleren.

### ***Toekomst***

De droom van Enexis is om breder op te leiden dan alleen voor de eigen werknemers. De praktijkruimtes en simulatiehal zouden bijvoorbeeld ook voor medewerkers van aannemersbedrijven gebruikt kunnen worden. Het zou mooi zijn om hier meer samenwerking te zoeken, ook omdat het volgens Enexis nuttig is als de medewerkers bij aannemersbedrijven ook meer weten over elektra dan nu vaak het geval is.

### ***Geïnterviewden***

- : teammanager vakschool Enexis.
- : docent met coördinerende taak Elektrotechniek bij Koning Willem I College.

## **Casestudie 4: Jumbo Academy**



### ***Het ontstaan***

[Jumbo Academy](#) biedt opleidingen aan voor medewerkers van Jumbo Supermarkten en La Place restaurants. Sinds de overname van La Place in 2016 vallen beide organisaties onder de Jumbo Groep Holding. De Jumbo Academy biedt vanaf 2016 alle (mbo-)opleidingen binnen de Jumbo Groep Holding aan. Beide organisaties kunnen profiteren van een verdere integratie en kruisbestuiving. Mensen die zich blijven ontwikkelen zijn immers duurzaam inzetbaar, aldus de betrokken accountmanager van NCVB. Hieronder schetsen we de ontwikkeling van La Place Kookschool en de Jumbo Academy en de samenwerking met NCVB Bedrijfsopleidingen.

Rond 2005 is de La Place Kookschool gestart, toentertijd nog als onderdeel van Vroom en Dreesmann (V&D). Er werden mbo en hbo-opleidingen aangeboden. Hoewel Vroom & Dreesmann van oudsher al een duidelijke visie op de ontwikkeling van medewerkers had, heeft de doorstart van La Place na het faillissement van V&D het belang van goed geschoolde medewerkers versterkt. Het huidige HR-team treedt op als ambassadeur voor mbo-opleidingen. De visie van La Place is op alle niveaus in de organisatie de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. La Place werft horecamedewerkers door werkend leren te promoten en het imago van praktijkleren te verbeteren. Ze treedt actief naar buiten om deze aantrekkelijke manier van opleiden te laten zien (o.a. op mbo-studiebeurzen). In september 2018 zijn 100 studenten vanuit La Place met een mbo-opleiding Fastservice begonnen en in januari 2019 zijn nog eens 50 studenten ingestroomd. Het aantal studenten dat jaarlijks instroomt is de afgelopen jaren constant. Medewerkers die met een mbo-opleiding starten zijn gemiddeld zes maanden bij La Place in dienst.

Ook voor Jumbo Supermarkten geldt dat zij een duidelijke visie heeft op het ontwikkelen van medewerkers binnen de retail en logistiek in de supermarktbranche. Met de slogan "Leuk om te leren" draagt zij actief uit dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen van vakkenvuller tot filiaalmanager en van orderpicker tot logistiek teamleider. Dit komt voort uit het gedachtegoed van de familie van Eerd. Jumbo hecht waarde aan diplomagerichte trajecten omdat die van meerwaarde zijn voor de student. De Jumbo Academy is opgericht in 2004. In september 2018 zijn vanuit Jumbo Supermarkten 350 studenten met een mbo-opleiding bij NCVB Bedrijfsopleidingen gestart. In januari 2019 zijn nog eens 75 studenten gestart.

#### *Samenwerking met NCVB Bedrijfsopleidingen*

NCVB-bedrijfsopleidingen is onderdeel van ROC Tilburg/ Onderwijsgroep Tilburg. Het onderwijs wordt georganiseerd met een op het bedrijf gerichte insteek en een flexibele organisatie van het leerproces (zowel wat betreft leslocatie als individuele leerpaden). NCVB Bedrijfsopleidingen is een landelijke speler en mede daardoor een interessante scholingspartner voor bedrijven. De ervaring leert dat bedrijven liever met één vaste mbo-scholingspartner samenwerken dan met verschillende roc's per regio. Het ontzorgen van bedrijven benoemt de NCVB, naast de bedrijfsmatige insteek van de opleidingen, een unieke selling point waardoor bedrijven voor samenwerking met NCVB Bedrijfsopleidingen kiezen. Het aantal partners neemt de laatste jaren gestaag toe. Momenteel worden voor 120 organisaties mbo-opleidingen verzorgd binnen retail, horeca, logistiek, zorg en beveiliging. Naast de stijging van het aantal samenwerkingspartners stijgt gemiddeld gezien ook het aantal ingeschreven deelnemers per opleiding.

NCVB gaat met de bedrijven een partnerrelatie aan wanneer het bedrijf naast een scholingsvraag ook een visie op talentontwikkeling wil ontwikkelen of versterken. Er is bewust voor gekozen om geen leverancier-klant relatie aan te gaan maar energie te steken in het ontwikkelen van een duurzaam partnerschap. Voor het sluiten van een partnerschap is het een nadrukkelijke voorwaarde om het leerbedrijf door SBB te laten accrediteren. In de fase waarin het partnerschap wordt gevormd worden juristen van beide partijen verbonden om tot afspraken te komen. Deze afspraken gaan over de intentie en over de duur van de samenwerking (gemiddeld 3 jaar). De ervaring van NCVB is dat met vrijwel alle partners een lange samenwerkingsrelatie ontstaat (8-9 jaar). NCVB heeft de ervaring dat de samenwerking slechts zelden wordt opgezegd. Bij het stopzetten van de samenwerking is



vaak sprake van faillissement of waren alle medewerkers van de betreffende organisatie inmiddels opgeleid.

Naast mbo-opleidingen biedt NCVB Bedrijfsopleidingen ook commerciële trainingen aan. Het opleidingsvraagstuk van een organisatie of afdeling wordt vooraf onderzocht. Op basis van de uitkomst doet NCVB een commercieel aanbod in de vorm van een cursus of training. Bij minder dan 1 op de 10 partners voert NCVB naast mbo-opleidingen ook commerciële activiteiten uit. Het behalen van een erkend mbo-diploma aangevuld met bedrijfsspecifiek maatwerk blijft bij de meeste bedrijven het uitgangspunt. Soms kan het wenselijk zijn om het leerproces wel al in gang te zetten met maatwerktrajecten, bijvoorbeeld wanneer doelgroepen of werkzaamheden niet kunnen wachten op een meerjarig diploma-traject.

Naast samenwerking met grotere bedrijven krijgt NCVB Bedrijfsopleidingen ook vragen vanuit het midden- en klein bedrijf (mkb). Deze bedrijven zijn te klein om op een bedrijfsmatige manier te werken aan de eigen opleidingsbehoefte. Door mkb-bedrijven samen te brengen en ook de brancheorganisatie te betrekken wordt dit wel haalbaar. In deze situatie wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de brancheorganisatie en NCVB Bedrijfsopleidingen.

#### *Samenwerking met het onderwijs: Tender Jumbo Holding Groep*

Vorig jaar heeft Jumbo Groep Holding een tender uitgezet voor een (nieuwe) scholingspartner voor het mbo onderwijs. Jumbo heeft in mei 2018 de samenwerkingsovereenkomst met NCVB Bedrijfsopleidingen getekend. Dit betekent dat de NCVB Bedrijfsopleidingen de scholingspartner is gebleven voor La Place en de nieuwe scholingspartner is geworden voor Jumbo Supermarkten. In samenspraak met Jumbo en La Place is bepaald welke mbo-opleidingen worden aangeboden. De keuze voor samenwerking met NCVB Bedrijfsopleidingen heeft vooral te maken met de mogelijkheid om maatwerkopleidingen op mbo-niveau aan te bieden die in samenspraak met Jumbo en La Place worden vormgegeven. Daarbij blijven de wettelijke kaders binnen het mbo-onderwijs bepalend.

## **Opleiden**

### *Mbo-opleidingen*

Jumbo Academy biedt alle mbo-opleidingen binnen de Jumbo Groep Holding aan. Voor medewerkers van La Place is gekozen voor de opleidingen Medewerker fastservice (niveau 2), 1e medewerker fastservice (niveau 3) en Manager/ bedrijfsleider fastservice (niveau 4). De selectie van opleidingen is door de jaren heen dezelfde gebleven maar hospitality en vakspecialisme hebben binnen de opleidingen meer aandacht gekregen (vakken en productkennis). Vanuit de kwalificatiedossiers wordt meer aandacht besteed aan duurzaamheid, culturele aspecten en ondernemend gedrag. Dit wordt door het bedrijf als een meerwaarde ervaren. Medewerkers van Jumbo Supermarkten hebben de mogelijkheid om de volgende mbo-opleidingen te volgen: Verkoper (niveau 2), Eerste verkoper (niveau 3), Manager retail (niveau 4), logistiek medewerker (niveau 2), Logistiek teamleider (niveau 3) en logistiek supervisor (niveau 4).

### *Werving, aanmelding en intake*

Voor alle mbo-opleidingen geldt dat medewerkers die zich aanmelden al werkzaam zijn bij La Place of Jumbo. Medewerkers worden op verschillende manieren voorgelicht over de

opleidingsmogelijkheden. Medewerkers die belangstelling hebben overleggen vervolgens met hun leidinggevende en melden zich digitaal aan. Na de digitale intake krijgen ze bericht over de uiteindelijke toelating tot de opleiding. Belangrijke voorwaarde is dat een mbo-niveau 3 of mbo-niveau 4 student de mogelijkheid krijgt om op de werkplek leidinggevende vaardigheden op te doen. Op basis van de definitieve inschrijvingen worden regionale lesgroepen gevormd.

### *Organiseren van het leren*

In de periode mei-augustus 2018 is er hard gewerkt om in september te kunnen starten met de opleidingen. Een projectteam bestaande uit medewerkers van Jumbo, La Place en NCVB Bedrijfsopleidingen had wekelijks overleg om na te denken over de inhoud en vormgeving van de verschillende opleidingen. Onderwijskundigen van NCVB Bedrijfsopleidingen hebben naast het bedrijfsspecifiek maken van het lesmateriaal ook een aantal nieuwe onderwijsprojecten ontwikkeld. Daarvoor hebben zij binnen Jumbo interviews uitgevoerd. Het lesmateriaal is vervolgens een aantal keer tegen gelezen door vakspecialisten van Jumbo en La Place. Binnen deze projecten kregen de onderwijskundigen de ruimte om aan te sluiten bij bedrijfsspecifieke uitgangspunten (bijv. gast- of klantgerichtheid). Het kwalificatiedossier vormt het uitgangspunt van de opleiding waardoor naast bedrijfsspecifieke projecten ook standaard materialen gebruikt kunnen worden. Voor het vormgeven van de opleidingen werkt NCVB Bedrijfsopleidingen met een 'menukaart'. In de menukaart kan een bedrijf bedrijfsspecifieke onderdelen aangeven en keuzedelen toevoegen. Ook gastcolleges van vakspecialisten of bedrijfsdeskundigen en bedrijfsbezoeken kunnen onderdeel van de menukaart zijn.

Alle studenten hebben voor minimaal 18 uur per week een contract bij het bedrijf. Gemiddeld hebben studenten iedere twee weken een dag les op een leslocatie van het bedrijf. Daarnaast heeft de student ongeveer 6 tot 8 uur per week zelfstudie. De groepsgrootte van de lesgroep varieert van 8 tot 15 studenten. La Place en Jumbo Academy hebben bij een aantal restaurants, distributiecentra of winkels zakelijke trainingsruimtes waar NCVB de medewerkers opleidt. In beide gevallen gaat het om theorielokalen. In Veghel is recent het Jumbo Food College 'powered by La Place' opgezet; een vernieuwing van de vroegere Kookschool. Het Jumbo Food College heeft grote keukens waar onder begeleiding van een vakdocent of vakspecialist vaktechnieken kunnen worden aangeleerd.

NCVB Bedrijfsopleidingen zorgt naast bevoegde docenten ook voor praktijkbegeleiding door een bpv-begeleider. De bpv-begeleider bezoekt met enige regelmaat het bedrijf (indicatie: 3 tot 6 keer bij een opleiding van 12 maanden) en is verantwoordelijk voor de begeleiding van de student en de praktijkopleider. Tijdens deze bpv-bezoeken vindt er een gesprek plaats tussen de student, bpv-begeleider (NCVB) en praktijkopleider/coach (bedrijf). Samen bespreken ze de voortgang van de student en kijken ze vooruit: Welk thema staat er komende tijd centraal en hoe gaat de student hieraan werken? Op deze manier wordt het praktijkdeel van de opleiding, de beroepspraktijkvorming, geborgd. Tijdens het gesprek wordt onder andere besproken wanneer de student tijd inplant om bijvoorbeeld productietechnieken aan te leren of een team tijdelijk aan te sturen. Met de praktijkopleider wordt de begeleiding en beoordeling van de student besproken. Het praktijkexamen wordt afgenomen door de praktijkbegeleider/ coach (bedrijf) in samenwerking met een assessor van NCVB Bedrijfsopleidingen. NCVB Bedrijfsopleidingen heeft een 'flexibele schil' van docenten (samenwerkingspartner TTC-Projecten B.V.) en bpv-begeleiders met een horeca,

retail of logistieke achtergrond die kunnen worden ingezet voor de Jumbo en La Place mbo-opleidingen.

Medewerkers van Jumbo en La Place die een mbo-diploma hebben behaald, hebben de mogelijkheid, maar geen garantie, om door te groeien binnen Jumbo en La Place. Bij aanmelding is doorgroeien in een functie wel vaak een belangrijke motivatie om een mbo-opleiding te gaan volgen. Gedurende de opleiding ervaren studenten dat de mbo-opleiding ook bijdraagt aan persoonlijke ontwikkeling en dat dit het zelfvertrouwen vergroot.

#### *Bedrijfschool vs. regulier mbo-onderwijs*

Men vindt het van toegevoegde waarde, ten opzichte van reguliere bbl-trajecten, dat in een bedrijfsgerichte mbo-opleiding studenten/ collega's bij elkaar in een klas zitten, praktijkervaringen kunnen delen, herkenbare casuïstieken kunnen bespreken en deze kunnen koppelen aan theorie. Drempelverlagend werkt het feit dat de wekgever de schoolkosten en de reiskosten naar de leslocatie vergoedt. Daarnaast biedt bedrijfsgericht opleiden door de extra investering vanuit het bedrijf de mogelijkheid om bpv-begeleiding aan te bieden naar eigen standaarden.

NCVB geeft aan dat zij als kleinschalige school snel kunnen schakelen. Het opleiden van een jonge student (15-16 jaar) waarop ROC Tilburg zich richt betreft een andere doelgroep dan de doelgroep waar NCVB Bedrijfsopleidingen haar aanbod en expertise op heeft ontwikkeld. NCVB Bedrijfsopleidingen en ROC Tilburg delen wel kennis, kunde en innovaties. NCVB-bedrijfsopleidingen werkt met accountmanagers en projectleiders, hetgeen een ander vak is dan het docentschap. Een bedrijf als Jumbo dat landelijk is georganiseerd kiest voor samenwerking met één school zodat zij met één partij afspraken kan maken over het opleiden van de medewerkers.

#### **Financiering**

De deelnemers in de bedrijfsscholen volgen een overheidsbekostigde bbl-opleiding. Beide bedrijfsscholen maken gebruik van de subsidie Praktijkleren. Daarnaast worden de bedrijfsgerichte mbo-opleidingen gefinancierd met private middelen.

#### **Kansen en belemmeringen**

In algemene zin ervaart NCVB Bedrijfsopleidingen weinig tot geen belemmeringen in de samenwerking binnen bedrijfsgericht opleiden. De wettelijke kaders bieden voldoende ruimte om antwoord te geven op scholingsvragen vanuit het bedrijfsleven. Het grootste knelpunt bij de start van de bedrijfsgerichte opleidingen in september 2018 was de korte termijn waarin alle opleidingen ontwikkeld moesten worden. Daarnaast is een algemeen knelpunt het tekort aan bevoegde docenten. Dit is echter een landelijk fenomeen.

Het bedrijf en NCVB vinden het van belang om kritisch te blijven op welke doelgroep een opleiding kan/ mag volgen. Vooral bij La Place werken veel jonge medewerkers waarbij de kans groter is dat ze gedurende de opleiding of kort erna vertrekken.

#### **Toekomst**

##### *Verduurzaming*

Het belang van bedrijfsgericht opleiden staat bij de samenwerkingspartners van NCVB

Bedrijfsopleidingen niet ter discussie, ook niet vanwege het bijbehorende kostenplaatje, aldus de NCVB. De verwachting van NCVB is dat meer bedrijven de komende jaren een samenwerking met NCVB Bedrijfsopleidingen beginnen en de al bestaande samenwerkingen worden voortgezet.

#### *Ambities en verwachtingen*

De ambitie van Jumbo Groep Holding is om goed opgeleide medewerkers te hebben die duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Dit helpt bij de ambitie om meer Jumbo en La Place vestigingen te openen. Door opleidingen aan te bieden waarmee studenten een landelijk erkend mbo-diploma kunnen behalen wil men een aantrekkelijke werkgever zijn.

Jumbo Academy heeft vanuit hun sociale opvatting de wens om ook een Entree-opleiding aan te bieden om daarmee doelgroep die een afstand heeft tot de arbeidsmarkt te bedienen. Jumbo Academy onderzoekt op dit moment de mogelijkheden hiertoe.

#### **Geïnterviewden**

- , directeur NCVB.
- , accountmanager NCVB La Place en Jumbo Supermarkten.
- , programmamanager Jumbo Academy.

### **Casestudie 5: Huijbregts**



De Huijbregts Groep mengt poeders voor de voedingsmiddelenindustrie en heeft ongeveer 200 medewerkers in dienst. Het bedrijf heeft zich ontwikkeld van een familiebedrijf naar een bedrijf van deze omvang. De verwachting is dat de groei op verschillende aspecten zal voortzetten: aantal medewerkers, oppervlakte, omzet en winst.

#### **Het ontstaan**

Voor een bedrijf in de voedingsmiddelenindustrie is kwaliteit belangrijk. Huijbregts is continu gericht op verbeteren, ook wat betreft het niveau van de eigen medewerkers. In 2012 heeft Huijbregts het initiatief genomen om een bedrijfsschool op te zetten. Met het aanbieden van de opleidingen biedt Huijbregts de medewerkers een (diploma)kans. Daarnaast wilt Huijbregts hiermee de regio verder ontwikkelen. In de bedrijfsschool worden niet alleen eigen medewerkers opgeleid maar ook medewerkers van bedrijven uit de regio. Zij bieden vakinhoudelijke opleidingen aan en taallessen gericht op het verwerven van Nederlands als tweede taal (NT2). In de aangeboden opleiding leren studenten over de techniek die in de productielijnen gebruikt wordt. Men ziet het als een voordeel dat in de bedrijfsschool maatwerk kan worden geleverd zodat slagingskansen van studenten worden vergroot. Daarnaast geeft het studenten de kans om het geleerde meteen in de praktijk toe te passen omdat er in de lessen praktijkvoorbeelden van de deelnemende bedrijven gebruikt worden.

Net als het bedrijf is ook de bedrijfsschool de afgelopen jaren gegroeid. Afgelopen jaar is het aantal studenten sterk gestegen van ongeveer 20 naar 50 tot 60 gediplomeerden (vakinhoudelijk en NT2). In het eerste kwartaal van 2019 zijn 30 studenten gestart waarmee de stijgende lijn zich lijkt voort te zetten. In de vakinhoudelijke opleidingen zijn dit jaar 14 studenten gestart. Gemiddeld is een derde van de studenten eigen medewerker en twee derde afkomstig van bedrijven uit de regio. Huijbregts betreft ook andere bedrijven om de bedrijfsschool rendabel te maken. De betrokken bedrijven zijn klanten en partners, geen concurrenten. Het gaat om ongeveer 10 tot 12 bedrijven uit de regio Helmond.

#### *Samenwerking met het onderwijs*

Huijbregts werkt sinds de start van schooljaar 2018-2019 samen met ROC Ter AA. Van 2012 tot 2017 werkte Huijbregts samen met Helicon. De samenwerking met Helicon richtte zich op 'food', maar de opleidingsbehoefte binnen Huijbregts veranderde richting de procestechniek waardoor ROC Ter AA een logische partner werd. Het bedrijf is hetzelfde gebleven maar de bewustwording hoe machines werken en de afhankelijkheid van machines maakt het relevanter om te investeren in procestechniek. Deze kennis en vaardigheden zijn belangrijk geworden voor een brede doelgroep.

Om tot de huidige samenwerking te komen zijn gedurende drie jaar gesprekken gevoerd tussen ROC Ter AA en Huijbregts. Onderwerp van gesprek waren de veranderingen in het bedrijf waarbij de nadruk verschoof van food naar technische processen. Ook nu de samenwerking gestart is kost het naar verwachting nog ongeveer 1 tot 2 jaar voordat alles goed en wel staat.

Binnen het roc wordt het onderwijs niet via een contractpoot aangeboden maar vanuit de reguliere opleiding via overheidsbekostiging. Deze keuze is bewust gemaakt omdat ROC ter AA ook voor andere opleidingen de ambitie heeft om intensiever samen te werken met het bedrijfsleven.

Een mogelijke verbreding van dit soort samenwerkingen naar andere sectoren sluit aan bij een van de doelen; ROC Ter AA heeft zich als doel gesteld om bij iedere activiteit samen te werken met de beroepspraktijk. De toekomst ziet zij, net als Huijbregts Groep, liggen in een leven lang ontwikkelen (bijscholing, omscholing), ook van oudere medewerkers.

ROC Ter AA heeft eerder een vergelijkbare samenwerking gehad met Capabel (Calder Holding). De hoofdreden om met deze samenwerking te stoppen was het landelijk opereren van deze partner. Voor een school is het belangrijk om goed zicht te houden op het onderwijs wanneer je daar verantwoordelijk voor bent en er bekostiging voor ontvangt. Dit maakt dat het makkelijker is om een samenwerking in de regio te organiseren, zoals met Huijbregts.

#### *Bedrijfsschool vs. regulier onderwijs*

In een bedrijfsschool wordt de groepsgrootte bepaald door de extra bekostiging van participerende bedrijven. Wanneer bedrijven waarde hechten aan een kleine groepsgrootte en hierin willen investeren is het in een bedrijfsschool mogelijk om kleinere klassen te vormen dan in een reguliere klas van het roc. De maximale groepsgrootte bij Huijbregts is 8 studenten (t.o.v. 15 tot 18 studenten in het roc). Zeker de wat zwakkere studenten hebben baat bij deze kleinere groepen. Voor de docent heeft het ook voordelen om te werken op een bedrijfsschool; omdat er meer aandacht aan de student gegeven kan worden.

## Opleiden

### *Mbo-opleidingen*

In de bedrijfsschool van Huijbregts kunnen studenten de volgende diploma's behalen: procesoperator A (niveau 2), Procesoperator B (niveau 3) en Operator C (niveau 4). Huijbregts is ook gestart met het aanbieden van NT-2 trajecten, trajecten voor het aanleren van de Nederlandse taal. De aanleiding hiervoor is dat het lastig was om Nederlandse werknemers te vinden. De niet-Nederlandse werknemers kunnen zonder beheersing van de Nederlandse taal onvoldoende de procedures en eisen begrijpen en dus naleven. Bovendien vergroot het de kansen van de mensen; taalbeheersing biedt een perspectief om een bestaan in Nederland op te bouwen. Het aanbieden van de NT-2 trajecten heeft ook als voordeel dat de potentiële doelgroep voor de bedrijfsschool wordt vergroot. Alle opleidingen worden aangeboden voor zowel eigen medewerkers als medewerkers van bedrijven uit de regio. Daarnaast worden er in de bedrijfsschool ook kortlopende interne trainingen aangeboden.

### *Aanmelding en intake*

De accountmanager van ROC Ter AA is verantwoordelijk voor de werving van studenten en heeft contact met bedrijven uit de regio, zowel food als non-food. In de praktijk is het een samenwerking; bedrijven houden het roc op de hoogte van de (te verwachte) opleidingsvraag.

De opleidingsbehoefte ontstaat vaak bij medewerkers die al werkzaam zijn in het bedrijf. Het betreft veelal jonge medewerkers. Een enkele keer stroomt een nieuwe medewerker direct als bbl'er in. Bij aanmelding kijkt het bedrijf vooral naar de motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel bij de student. Daarnaast is ook flexibiliteit belangrijk. Van de student wordt verwacht dat hij zich kan aanpassen aan de werkvraag en aan wisselende werkplaatsen of werkomgevingen.

### *Organiseren van het leren*

De vakinhoudelijke opleidingstrajecten duren 2 jaar en hebben een instroommoment in september en februari. Indien er tussentijds voldoende aanmeldingen zijn en het logistiek haalbaar is (ruimte, docenten), dan starten er ook groepen tussentijds. Het streven is om groepen te vormen van 5 à 6 studenten. Het NT2 traject duurt 20 weken. De gemiddelde groepsgrootte is 8 deelnemers. In het laatstgenoemde traject worden studenten begeleid in het behalen van een staatsexamen op niveau A1 of A2 (referentieniveau taal en rekenen). De vraag speelt momenteel of het wenselijk is om het traject ook aan te bieden richting niveau B1.

Studenten werken 4 tot 4,5 dag per week bij Huijbregts of één van de bedrijven uit de regio. Zij worden standaard een halve dag per week vrij geroosterd van werk. Op de lesmiddag krijgen zij procestechniek en generieke vakken. Een docent van ROC Ter AA geeft de theoretische vakinhoudelijke lessen op de bedrijfsschool. Tijdens deze lessen krijgen de studenten materialen en opdrachten mee om in hun praktijk uit te voeren. Daarnaast worden excursies aangeboden waarin de praktijk en de diversiteit tussen bedrijven centraal staat. De studenten worden breed opgeleid in de procestechniek. Een tweede halve dag krijgen de studenten Nederlands, rekenen en burgerschap aangeboden door de eigen bedrijfsdocent. De bedrijfsschool heeft vanaf het begin een eigen docent fulltime in dienst.

Hiermee hebben zij zelf invloed op de kwaliteit van de lessen. Het is mogelijk om maatwerktrajecten te leveren, praktijkgericht op te leiden, het bedrijf zichtbaar te maken en opdrachten passend te maken voor de eigen context. In afstemming met het bedrijf wordt besloten of de student een tweede dagdeel vrij geroosterd wordt voor huiswerk of eigen invulling.

De bedrijfsschool bevindt zich in het Huijbregts Innovation Centre (in het pand van Huijbregts) en heeft drie theorielokalen met de benodigde faciliteiten zoals een beamer en een bord. De vaardigheden worden op de werkvloer via praktijkopdrachten aangeboden. De opdrachten zijn gericht op het werkproces en worden begeleid door de praktijkbegeleiders. Veel opdrachten komen bij Huijbregts vandaan omdat de docent goed bekend is met het bedrijf. Maar ook de andere betrokken bedrijven dienen opdrachten in. Op de lesmiddag gaat de groep in dat geval naar het betreffende bedrijf, werkt daar aan de opdracht (bijv. een procesbeschrijving maken) en krijgt vaak een rondleiding. De bedrijfsbezoeken en excursies staan ook open voor andere medewerkers van Huijbregts. In het programma is ruimte voor individueel maatwerk, bijvoorbeeld op basis van het taalniveau.

De opleiding tot procesoperator is heel breed. Verdieping en specialisatie krijgen studenten via de keuzedelen aangeboden. De begeleiding op de werkvloer wordt organisch ingevuld. De teamleider/ praktijkbegeleider heeft hier een belangrijke rol in. De vakdocent van het roc is ook mentor van de groep studenten. Samen met de student en praktijkbegeleider uit het eigen bedrijf voert hij gemiddeld 3 keer per jaar een voortgangsgesprek. Voor het examen maken de studenten een opdracht en bespreken deze met de praktijkbegeleider uit het bedrijf. De voorbereiding op de generieke examens ligt bij de docent van Huijbregts. Het besluit of de student klaar is om op examen te gaan ligt in alle gevallen bij het roc. ROC Ter AA neemt de examens af en beoordeelt alle kwalificerende opdrachten.

### ***Financiering***

Huijbregts financiert de bedrijfsschool. Omdat dit eerste jaar met ROC Ter AA een pilot betrof, worden er binnenkort afspraken gemaakt over onder andere de financiering. De opleiding wordt altijd aangeboden in een bbl-traject waardoor de bedrijven gebruik kunnen maken van de subsidie praktijkleren. Indien bedrijven uit de regio medewerkers door Huijbregts laten opleiden, worden de opleidingskosten verrekend. De bedrijven dragen af aan het roc waarna dit wordt verrekend met Huijbregts. Huijbregts neemt in de samenwerking aanvullende opleidingskosten voor haar rekening (o.a. in dienst nemen docent).

### ***Belemmeringen***

Een ervaren belemmering in de uitvoering zijn wisselingen in contactpersonen en samenwerkingspartners. De voormalig HR-manager van Huijbregts heeft de bedrijfsschool opgezet. Toen deze stopte en ook de betrokken docent vanuit het roc met een sabbatical ging, werd zichtbaar dat de taak- en rolverdeling onduidelijk was. Dit is aanleiding geweest om afspraken en werkwijzen vast te leggen zodat ook een volgende generatie de bedrijfsschool kan voortzetten.

Fluctuaties in instroom zorgen voor onzekerheid in de financiering van de bedrijfsschool. Het blijkt lastig om nieuwe studenten te werven. Bedrijven moeten de afweging maken of ze medewerkers voor een opleiding uit het productieproces willen halen, zeker tijdens piekdrukke of ziektevervangingsperiodes. Het is sterk bedrijfsafhankelijk hoe daarmee om wordt

gegaan. Ook voor Huijbregts zelf is dit een herkenbare vraag. Huijbregts probeert via voorbeelden te laten zien hoe bedrijven hiermee om kunnen gaan en wat ze het opleiden voor hen oplevert. Opleiden is niet de core business van Huijbregts, dus een kosten-batenafweging is belangrijk.

Een aandachtspunt of belemmering is het ervaren verschil in dynamiek tussen school en bedrijfsleven. Het tempo en de verwachtingen moeten goed op elkaar worden afgestemd omdat dit niet vanzelfsprekend op elkaar aansluit. Elkaars kwaliteiten voor ogen houden, écht willen ontwikkelen en investeren en een beeld van waar je samen naartoe wil werken is hierbij van belang. Een roc zal er op gericht zijn om de werkwijze te kunnen verantwoorden binnen de wettelijke kaders en financiële middelen.

Het is van belang om tijd te nemen en te krijgen om de bedrijfsschool in brede zin (inhoud, volume) te ontwikkelen. Conjunctuurgevoeligheid kan de lange termijn samenwerking tussen bedrijf en school in de weg staan. Bedrijf en school zullen met elkaar moeten nadenken hoe ze ook anticyclisch kunnen opleiden om samenwerking voor langere tijd vorm te geven. De continuïteit kan ook belemmerd worden door veranderende politieke opvattingen of wisselingen in bemensing van politieke posten, aldus de respondenten. Voor de ontwikkeling van een bedrijfsschool is experimenteerruimte nodig (2-3 jaar) en naast een harde controle op de uitvoering het vertrouwen dat er aan goed onderwijs wordt gewerkt.

### ***Toekomst***

Voor Huijbregts is het van belang om de vrijheid te behouden de bedrijfsschool in te richten zoals deze er nu uit ziet. Ook ROC Ter AA wil graag mee blijven werken. De subsidie Praktijkleren dekt een deel van de kosten. Deze financiële steun maakt dat bedrijven eerder overstag gaan om te investeren in de opleiding van hun medewerkers. Deze ondersteuning vindt men van belang om in voldoende opgeleide medewerkers in de procestechniek te kunnen voorzien.

### ***Ambitie***

De bedrijfsschool van Huijbregts heeft niet de ambitie om een opleidingsinstituut te worden, maar wel de wens om er te zijn voor bedrijven uit de regio die een opleidingsvraag hebben. Het opleidingsaanbod zal zich blijven richten op de veelvoorkomende vaardigheden en functies. Voor specialistische functies zal de bedrijfsschool geen eigen kweekvijver starten omdat kosten niet in verhouding staan tot de baten.

### ***Geïnterviewden***

- , personeelsfunctionaris Huijbregts.
- , vakdocent procestechniek, ROC Ter AA.
- , Voorzitter College van Bestuur ROC Ter AA.



## Casestudie 6: Metalent/ Stre@m Metaalopleidingen



### ***Het ontstaan***

*Metalent: Het samenwerkingsverband van en voor bedrijven in de metaalsector in Zuid-Holland.*

Metalent is een stichting en heeft zich als doel gesteld om de instroom en het opleiden van jongeren in de metaal-, industrie en maritieme sector te bevorderen. Het is een regionaal opleidingsbedrijf en SBB erkend collectief leerbedrijf in de vorm van een samenwerkingsverband van bedrijven, bedrijfsscholen en praktijkopleidingscentra. Metalent is in 2010 opgericht vanuit de wens van A+O Metalektro (opleidings- en ontwikkelingsfonds van de Metalektro bedrijven), OOM (opleiding en ontwikkelingsfonds in de metaalbewerking) en de provincie Zuid-Holland om weer breed op te leiden binnen de groot en klein metaal en tevens de vergrijzing aan te pakken door de instroom in de metaalsector te bevorderen.

Metalent is 1 van de ongeveer 20 regionale scholingspools van OOM (in totaal ongeveer 30 locaties). Samen vormen zij een landelijk dekkend samenwerkingsverband (zie [www.ikkiesvoortechneik.nl](http://www.ikkiesvoortechneik.nl)). Tussen de verschillende scholingspools vindt kennisdeling plaats. De landelijke samenwerking heeft een versterkende functie voor de afzonderlijke scholingspools. Het bedrijvennetwerk van Metalent bestaat uit ongeveer 125 metaalbedrijven in de regio Zuid-Holland Zuid en omstreken, waarvan ongeveer 50 mkb en 75 grootmetaalbedrijven. Bij ongeveer 50 bedrijven leidt Metalent jaarlijks op. Metalent ondersteunt naast mbo (bbl) op kleine schaal ook hbo (duale) trajecten. Deze casusbeschrijving richt zich op het mbo. Metalent verzorgt de promotie, werving en selectie van studenten, daarnaast biedt zij werkgevers (naar keuze) begeleiding en coaching gedurende het opleidingstraject.

De opleidingsroute van Metalent die ook wel de scholingspoolroute of bbl-plus wordt genoemd, is een opleidingsvariant die tussen een bol en regulier bbl-traject in staat. In het traject is sprake van intensieve begeleiding. Het is een route die aansluit bij de voorkeursleerstijl van veel studenten die na het vmbo instromen in het mbo. Ook zou het opleidingstraject bedrijven meer en meer aanspreken omdat zij vinden dat het vmbo steeds breder is gaan opleiden en de regionale bedrijfsscholen de "gap" tussen het vmbo en mbo dichtten.

*Stre@m Metaalopleidingen: Het regionale collectief*

Stre@m opleidingen is opgericht als opvolger van de bedrijfsschool Wilton-Fijenoord. In de jaren '80-'90 kende de grote scheepswerf Wilton-Fijenoord al formele scholing en leidde zijn toekomstige personeel voor een erkend diploma op (destijds ongeveer 120 personeelsleden per jaar). Voor die tijd werd er informeel geleerd op de werkvloer, met gevaarlijke situaties als gevolg. In de jaren '80-'90 was er voldoende instroom van deelnemers en waren er voldoende middelen (o.a. vanuit A+O Metalektro) om de bedrijfsschool te financieren. De bedrijfsschool kreeg steeds meer een regionale functie en stond bekend als opleider van goede vakmensen. Dit had als gevolg dat, indien studenten geen baan konden krijgen bij

Wilton-Fijenoord, andere bedrijven deze studenten graag aannamen. Toen de werf van Wilton-Fijenoord werd overgenomen door het toenmalige YVC bleek dat de capaciteit van de opleidingslocatie niet passend was bij de vervangingsvraag van de nieuwe eigenaar. Op eigen initiatief is de bedrijfsopleidingslocatie toen verzelfstandigd.

De regionale bedrijven, die gebruik maakten van de regionale bedrijfsvakschool/ praktijkopleidingslocatie, hebben in 2002 de Vereniging Stre@m Opleidingen opgericht om te kunnen blijven voorzien in de opleidingsbehoefte. De opleidingsactiviteiten vinden plaats in de stichting die onder deze vereniging valt: de STichting REgionale Arbeidsmarkt-opleidingen voor de Metaalbranche (Stre@m Opleidingen). Bij de stichting zijn momenteel 10 bedrijven uit de regio aangesloten. Lidbedrijven die studenten op willen leiden voor een erkend mbo-diploma moeten een door de SBB erkend leerbedrijf zijn. Het aantal bedrijven in het netwerk neemt toe, met name mkb-bedrijven. Omdat het aantal grootmetaalbedrijven in de regio afneemt, neemt de continuïteit van de instroom bij Stre@m Metaalopleidingen af. De scholingsbehoefte is bij kleine bedrijven onvoorspelbaarder terwijl er bij grotere bedrijven een meer continue behoefte was.

Het uitgangspunt van Stre@m is dat er wordt opgeleid voor de eigen lidbedrijven. Het grootste deel van de studenten werkt bij mkb-bedrijven. De huidige lichteing bestaat uit 60 studenten, evenredig verspreid over de twee studie jaren. De laatste jaren neemt het aantal studenten af.

#### *Samenwerking Stre@m en Metalent*

Stre@m werkt samen met Metalent in de bedrijfsvakschool 'StreaMetalent'. Bedrijven aangesloten bij Stre@m kunnen gebruik maken van de dienstverlening van Metalent, maar zijn hiertoe niet verplicht. Van de 60 studenten die door Stre@m worden opgeleid, zijn ongeveer 50 studenten afkomstig van Metalent en 10 studenten afkomstig van lidbedrijven. In deze casus maken we onderscheid tussen het opleidingsaanbod en de werkwijze van Stre@m en die van Metalent, al dan niet aangeboden binnen Stre@m.

#### *Samenwerking met roc's (o.a. het Techniek College Rotterdam, Albeda/ Zadkine)*

Metalent heeft leerlingen in opleiding bij verschillende roc's: Techniek College Rotterdam (Albeda/ Zadkine), Markiezaat College, mboRijnland (voorheen ROC Leiden) en ROC Rivor. Samen geven zij de begeleiding vorm. Metalent leidt ongeveer 120 studenten op; een aantal dat over de afgelopen jaren relatief stabiel is.

Stre@m werkte voorheen samen met het ROC Zadkine. ROC Zadkine heeft lange tijd het theorieonderwijs bij Stre@m op locatie verzorgd. Rond 2007 heeft Zadkine haar opleidingslocatie in Rotterdam Alexanderlaan opgeheven en werd het praktijkdeel voor haar bol-studenten bij Stre@m uitgevoerd. Met deze verandering werd de samenwerking tussen Stre@m en Zadkine intensiever onder meer door de aanwezigheid van docenten op de praktijklocatie. Daarnaast was Zadkine met 2 zetels in het bestuur van Stre@m vertegenwoordigd. Met de komst van het Techniek College Rotterdam (TCR), een samenwerking tussen Zadkine en Albeda, is de samenwerking binnen Stre@m veranderd. Het TCR heeft een eigen praktijkleeromgeving (RDM Campus) en besloot daarom haar studenten weer zelf het praktijkonderwijs te bieden. De aanleiding voor het TCR om op de eigen locatie op te leiden was dat beide locaties verlies draaiden en dat het centraal organiseren van het onderwijs deze situatie kon verbeteren.

Door de respondenten wordt de kanttekening gemaakt dat metaalopleidingen relatief kostbare opleiding zijn omdat er niet in grote groepen gewerkt kan worden. Het TCR zou de samenwerking met Stre@m graag hebben voortgezet. Zij waren tevreden over het onderwijsteam. Ook trok Stre@m vanwege de locatie studenten uit een andere regio aan.

Het TCR heeft naar schatting ongeveer 60 studenten van Metalent incl. studenten die bij Stre@m worden opgeleid met begeleiding van Metalent. Naast Metalent werkt het roc ook samen met andere partijen zoals Goflex en Deltalinx. Metalent is de grootste van de samenwerkingspartners.

## ***Opleiden***

### *Mbo-opleidingen*

Stre@m studenten kunnen een niveau 2 (Basislasser, Plaatwerker, Pijpenbewerker, Eerste servicemonteur onderhoud, Constructiewerker, Scheepsmetaalbewerker) of een niveau 3 opleiding (Allround constructiewerker, Allround lasser) volgen. Naast deze opleidingen biedt Stre@m ook mogelijkheden tot bijscholing aan. Studenten van Metalent worden opgeleid voor verschillende mbo-niveau 2, 3 en 4 opleidingen.

### *Metalent en Stre@m: Aanmelding en intake*

Zowel Metalent als Stre@m maken toekomstige studenten enthousiast voor het werken in de techniek. Onder andere door aanwezig te zijn op banenmarkten voor het mbo. Metalent verzorgt ook gastlessen op vmbo-scholen. Voor alle bbl-studenten die bij Metalent solliciteren, voert Metalent de voorselectie uit. Deze selectie is gericht op motivatie en leerbaarheid ('AMN' test als ontwikkelingsgericht assessment). Binnen Stre@m vindt dit selectieproces op vergelijkbare wijze plaats. Als de AMN-rapportage met leerling en ouders is besproken, de student graag via de Metalent route opgeleid wilt worden en hij/zij voldoet aan de wettelijke eisen, dan geeft Metalent de leerling het advies om zich voor een bepaalde opleiding bij een roc in te schrijven. Vervolgens worden studenten aan het leerbedrijf voorgesteld. Het leerbedrijf besluit of zij de leerling een bbl-opleidingsplaats wil bieden en heeft daarbij de keuze tussen gedetacheerd of niet-gedetacheerd opleiden in samenwerking met Metalent.

### *Organiseren van het leren*

Stre@m heeft een aparte praktijklocatie op de scheepswerf Damen Shiprepair waar praktische vaardigheden aangeleerd kunnen worden. De praktijklocatie geeft de mogelijkheid om vaardigheden te oefenen op producten die niet direct naar de klant gaan. In de meeste gevallen gaat het om (leer)activiteiten zonder een klantvraag. De praktijklocatie is ruim opgezet en heeft een uitgebreid machinepark. Het brede aanbod aan machines maakt dat studenten met machines kunnen oefenen waar zij in hun toekomstige beroep mee te maken kunnen krijgen. Naast de praktijkruimte zijn er twee theorielokalen en een kantoorruimte voor medewerkers van de bedrijfsschool. De fysieke opleidingslocatie is nog steeds eigendom van de werf eigenaar en wordt gehuurd door Stre@m Metaalopleidingen.

Metalent heeft verschillende praktijkopleidingscentra en bedrijfsvakscholen: Stream Schiedam, Mercon Gorinchem, Heerema Zwijndrecht, Hollandia Krimpen a/d IJssel, IHC

Kinderdijk, RDM Campus Rotterdam Heijplaat, Duurzaamheidsfabriek Dordrecht en Hollandia Structures Heijningen (NB). Metalent benut de opleidingslocaties van samenwerkingspartners (roc's, vmbo-scholen en/of bedrijfsscholen) en werkt aan een uitbreiding van opleidingscentra in Zuid-Holland

Zowel Stream als Metalent-studenten hebben een vaste bpv-consulent vanuit Metalent. Die consulent bezoekt minimaal iedere zes weken het leerbedrijf voor een 'driehoeksgesprek'; een gesprek met de student en de praktijkopleider over de voortgang. De praktijkinstructeurs van Stre@m zijn, ook voor de studenten van Metalent het eerste aanspreekpunt binnen de interne praktijkopleiding. Stre@m heeft drie instructeurs in dienst waarvan één gedetacheerd vanuit TCR. Alle drie de instructeurs hebben een specifieke vakinhoudelijke expertise. Het mentorschap van de studenten ligt, in samenwerking met de consulent van Metalent, bij de instructeurs. Ieder semester wordt afgesloten met een formeel voortgangsgesprek met de student. In de tussentijd is er wekelijks informeel contact over de voortgang tijdens de theorielessen. In de bedrijfsperiodes is er vanuit Stre@m geen contact met de studenten, vanuit Metalent loopt dit zes wekelijks door. De consulenten van Metalent en de begeleider vanuit TCR komen ook op de lesdagen langs om over de voortgang te spreken.

Binnen Stre@m worden verschillende trajecten naast elkaar aangeboden: het Stre@m-traject en het Metalent-traject. Studenten van Stre@m zijn in het eerste jaar afwisselend 6 weken in het bedrijf en 6 weken op school. In het tweede jaar zijn de studenten 12 weken in het bedrijf en 2 keer 6 weken in de bedrijfsschool. De studenten van Metalent komen eens in de vier weken een week naar één van de aangesloten bedrijfsscholen. Dit betekent dat zij gemiddeld één dag per week les hebben, één dag per week in een praktijkopleidingscentrum aanwezig zijn en drie dagen werken. Deze keuzes zijn afgestemd op de roosters binnen de bedrijven. Het bevordert een efficiënt leerproces; er gaat minder tijd verloren aan het oprispen van vaardigheden. Bedrijven geven aan dat door een mix van training on and off-the-job een student zich sneller ontwikkelt tot aankomend vakman, zowel qua beroepshouding als vakvaardigheden.

Het risico in beide varianten is dat de student in de tussenperiodes volledig in beslag wordt genomen door het werk en het leerproces minder aandacht krijgt. Vroeger werden de studenten in het eerste jaar volledig opgeleid in de bedrijfsschool. Tegenwoordig hebben de bedrijven de wens dat studenten direct in de productie kunnen meewerken en gaat de voorkeur dus uit naar de huidige vorm. De monitoring van de student in het leerbedrijf, roc en bedrijfsschool zorgt ervoor dat er in samenwerking een slagingspercentage van 80% bereikt wordt.

In een bedrijfsschool en praktijkopleidingscentrum wordt opgeleid voor basis vakvaardigheden en wordt toegewerkt naar een beheersingsniveau van vakvaardigheden om minimaal te kunnen voldoen aan de eisen die het roc stelt op basis van ESMEI (Stichting Examenservice Metaal, Elektrotechniek, Installatietechniek). Binnen de ruimte die het kwalificatiedossier biedt, wordt gekeken naar de mogelijkheden om bedrijfsspecifiek op te leiden. De ervaring van de respondenten is dat bedrijven in de praktijk weinig bedrijfsspecifieke wensen communiceren. Het lijkt erop dat hun wens gericht is op het aanleren van de basis vakvaardigheden in de bedrijfsschool en dat zij bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden zelf aanbieden. Individueel maatwerk wordt wel verzorgd. Per

student wordt gekeken welke maatwerk wenselijk is voor zijn of haar voortgang. Studenten van Metalent krijgen een persoonlijk opleidingsplan waarbij de praktijkdagen in een bedrijfsschool altijd minimaal 40 dagen bedraagt en uit te breiden is tot 80 of 100 dagen.

De theorie op de bedrijfsschool wordt aangeboden door docenten van TCR. Momenteel komen de docenten nog op locatie, maar volgend schooljaar (2019-2020) gaan de studenten naar het TCR toe. Het TCR heeft een beoordelende rol bij de Proeve van Bekwaamheid. Bij de beoordeling van examens zijn beide partijen betrokken. Omdat de examens een week duren en de beoordelaar van het TCR niet een gehele week op locatie kan zijn vervult de praktijkbegeleider ook een beoordelende rol. Het roc is eindverantwoordelijk.

Naast deze trajecten bieden Metalent en Stre@m kortdurende maatwerktrajecten aan om specifieke vaardigheden te ontwikkelen. Deze trajecten worden door zittende medewerkers gevolgd, maar kunnen ook als bijscholing voor studenten worden ingezet. Naar schatting is een kwart van het werk van de Stre@m-instructeurs gericht op deze maatwerktrajecten.

#### *Collectieve bedrijfsschool vs. regulier onderwijs*

De kracht van een (collectieve) leerbedrijf en bedrijfsschool is dat het bedrijf mee kan praten over wat en hoe de student leert, binnen de kaders van de reguliere opleiding, aldus de respondenten. Daarnaast ontzorgt Metalent het bedrijf door de begeleiding uit handen te nemen. Op deze manier komt er minder druk te staan op het productieproces. Een intensieve samenwerking draagt ook bij aan de integratie van theorie en praktijk. Een succesfactor is dat docenten van de onderwijsinstelling frequent in de bedrijfsschool aanwezig zijn en korte lijnen met de Metalent consultant hebben.

Studenten kunnen in dienst zijn bij Metalent en worden dan gedetacheerd bij de leerbedrijven. Studenten ontvangen dan salaris via Metalent conform cao. Een voordeel van een collectieve bedrijfsschool (t.o.v. een individuele bedrijfsschool) is dat de leerarbeidsovereenkomst bij Metalent de studenten (en ouders) de zekerheid van een gegarandeerde werkplek gedurende de gehele opleiding biedt. Ook als door een reorganisatie of faillissement (tijdelijk) niet mogelijk is om bij hun leerbedrijf te blijven werken.

Volgens de respondenten heeft een bedrijfsschool verschillende voordelen voor bedrijven: zij kunnen net als bij een bbl-traject goede studenten in een vroeg stadium binden aan het eigen bedrijf, hebben inspraak in de groepsgrootte in de opleiding en door de extra financiering vanuit de bedrijven kan intensievere begeleiding worden geboden.

#### ***Financiering***

Bedrijven dragen een bedrag af aan Stre@m zodra zij iemand laten opleiden. Daarnaast betalen alle lidbedrijven ieder jaar een relatief klein bedrag als lidmaatschap.

Het (lid)bedrijf van Stre@m of Metalent verzorgt voor de student de opleidingskosten en kan de subsidie Praktijkleren voor het betreffende leerbedrijf aanvragen. Metalent of het leerbedrijf ontvangt subsidie van A+O Metalektro of OOM (groot of klein metaal). Wie de subsidie ontvangt, is afhankelijk van het feit of de leerling gedetacheerd of niet-gedetacheerd in opleiding is.

## **Belemmeringen en risico's**

### *Stre@m Metaalopleidingen*

Voor het voortbestaan van een collectieve bedrijfsschool is het vooral belangrijk dat er sprake is van eigenaarschap en dat een continue instroom vrijwel gegarandeerd is. De ervaring leert dat dit met een netwerk van kleinere mkb-bedrijven sneller in het geding komt.

Respondenten vinden het onwenselijk als een onderwijsinstelling (roc) en een collectieve bedrijfsschool, beide met een regionale functie, elkaars concurrenten worden. Een nauwe samenwerking tussen onderwijsinstelling en bedrijfsschool is van belang, onder andere voor de integratie van theorie en praktijk. Echter, een risico voor een bedrijfsschool bij een nauwe samenwerking met een roc is de afhankelijkheid die daardoor kan optreden. Als het roc besluit om zelf op te gaan leiden (bijvoorbeeld uit kostenoverweging), kan dit grote consequenties hebben voor de stabiliteit van de bedrijfsschool. Een afhankelijkheidsrelatie heeft ook als risico voor een bedrijfsschool dat zij zich te veel focust op het onderwijs en de bol-student (beroeps opleidende leerweg) in plaats van het eigen bedrijfvennetwerk. Voor het bestaansrecht en het nut en de noodzaak van een bedrijfsschool in de regio is het belangrijk om relaties met bedrijven warm te houden.

Een verschil in taalgebruik en opvattingen over opleiden tussen het onderwijs en het bedrijfsleven levert wrijving op, met name als het gaat over beoordelen. Het bedrijf herkent zich niet altijd in de criteria waarop studenten beoordeeld moeten worden en stelt zich de vraag of er gemeten wordt wat je wilt meten.

Daarnaast wordt de bol-opleiding ervaren als een concurrent van de bbl-opleiding. Tegenstrijdigheid wordt ervaren in het volgende: bedrijven willen niet allemaal investeren in de opleiding van studenten. Dit maakt dat er meer studenten in een bol-opleiding starten (zie ook kopje 'toekomst').

Hoewel de samenwerking tussen TCR en Metalent altijd in goed overleg gaat, is het belangrijk er bedacht op te zijn dat er verschillende belangen spelen. Voor een ROC kan een bol-student aantrekkelijker zijn vanwege de bekostiging terwijl voor een partij als Metalent bbl-studenten de voorkeur hebben. Dit kan op voorlichtingsactiviteiten zoals open dagen lastig zijn in de communicatie naar toekomstige studenten. Deze verschillen uit zich in de opvattingen over wat goed is voor de doelgroep: Vanuit het onderwijs wordt aan jonge studenten (16-17 jaar) vaak aangeraden om te starten in een bol-opleiding met veel contactmomenten en structuur terwijl de doelgroep van Metalent ook vaak deze jongere studenten betreft. Welke trajectvorm, bol, bbl of bbl-plus is volledig afhankelijk van de voorkeur van leerling en ouders in combinatie met de voorkeur van een leerbedrijf. Overigens vraagt een bbl-opleidingstraject minder formatieve inzet van onderwijspersoneel c.q. docenten. In tijden van schaarste een pré.

Het roc blijft altijd verantwoordelijk voor de student, ook in het geval van een bedrijfsschool. Als het minder goed gaat met een student kan het voor een bedrijfsschool makkelijker zijn om de student terug te plaatsen in een bol-opleiding. Het roc heeft de verplichting onderwijs te bieden (onderwijs vs. de zakelijke markt). Hoewel het terugplaatsen altijd in goed overleg gaat, is dit soms een spanningsveld, maar het wordt altijd goed onderling opgelost.

Tot slot vraagt de financiering van een bedrijfsschool bij een kleine groep studenten om aanpalende activiteiten zoals bijscholingsactiviteiten in de vorm van cursussen of trainingen. De praktijkruimte van Stre@m wordt daarnaast ook aan verschillende partijen verhuurd om de kosten te dekken.

### ***Toekomst***

#### *Stre@m Metaalopleidingen: Verduurzaming*

Voor Stre@m Metaalopleidingen is het momenteel van belang dat de continuïteit van de instroom verbetert, bijvoorbeeld door deelname van een groot bedrijf met een vaste vervangingsvraag.

Dit is urgent omdat de huidige instroomaantallen onvoldoende zijn voor het voortbestaan van de bedrijfsschool. Een collectieve bedrijfsschool heeft de zekerheid nodig van een basisbehoefte, en daarmee basisinstroom, in de regio.

De wens van de bedrijven is om diplomagericht op te blijven leiden. Een tendens in de sector lijkt dat bedrijven in afwachting zijn van de kwaliteit van afgestudeerde bol-studenten. Indien het mogelijk is om voldoende geschikte nieuwe medewerkers te werven vanuit de stageperiodes (bol-opleiding), is aan de vervangingsvraag voldaan zonder opleidingskosten. Dit kan aantrekkelijk zijn voor bedrijven omdat het voor hen ook een kostenoverweging is om gebruik te maken van een collectieve bedrijfsschool. Dit kan het voortbestaan van de bedrijfsschool wel in de weg staan.

Daar staat tegenover dat jongeren uitdagende opleidingen aangeboden moeten krijgen die voldoende aansluiten bij hun leerstijl en opleidingsbehoefte, een bbl-plus opleidingstraject zou volgens de respondenten goed bij een groot deel van de vmbo-schoolverlaters passen.

### ***Geïnterviewden***

- , manager Metalent.
- manager a.i. Stre@m Metaalopleidingen.
- , instructeur constructiewerker/plaatwerker Stre@m Metaalopleidingen.
- , onderwijsleider TCR/RDM campus, Onderwijsteamleider metaal.



Foto: Twee werkende kandidaten bij Stre@m Opleidingen