

# 8

## **‘A trip to LA’: Een ontwerpgericht onderzoek naar een leeratelier voor DUO**

### **auteurs**

drs. Merel Hennink  
dr. Harm van Lieshout

### **8.1 Inleiding**

De Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) is op 1 januari 2010 ontstaan uit een fusie tussen twee uitvoeringsorganisaties van het ministerie van OCW: CFI en de Informatie Beheer Groep (IB-Groep). Door deze fusie worden mogelijkheden gecreëerd om de informatievoorziening in het onderwijsdomein te optimaliseren, beleid en uitvoering beter op elkaar te laten aansluiten, en de integrale ontsluiting van de door de klant gewenste informatie mogelijk te maken door verder digitalisering, om zo de rol van ketenpartner verder uit te werken. Kortom, mogelijkheden om te innoveren en optimaliseren. Voor de komende jaren heeft DUO een hoog ambitieniveau neergelegd in het ondernemingsplan DUO 2010-2015. DUO heeft te maken met een vergrijzend werknemersbestand, met een politiek/maatschappelijk klimaat dat streeft naar een compactere overheid, en een werkpakket dat kwalitatief goed moet worden uitgevoerd, maar tevens innovatief moet worden uitgebreid<sup>1</sup>. Excellente (nieuwe) dienstverlening uitvoeren met minder mensen vraagt een andere manier van werken, waarbij flexibiliteit, effectiviteit en klantgerichtheid erg belangrijk zijn. Dat stelt zowel eisen aan de ontwikkeling van het zittend personeel, als voor de instroom van nieuw personeel. Wat dat laatste betreft wil DUO, op zowel kwantitatief als op kwalitatief niveau, meer studenten op hbo-niveau als stagiair en/of afstudeerder binnenhalen.

Het investeren in (boventallig) opleiden wordt niet alleen ingegeven vanuit de behoefte om zowel kwantitatief als kwalitatief in een adequaat toekomstig personeelsbestand te voorzien, maar ook vanwege de maatschappelijk taak die DUO heeft, en de zichtbaarheid en imagovoordelen die dit bij de klanten (en wellicht toekomstige werknemers) met zich meebrengt. DUO speelt, met het binnenhalen van meer studenten, in op de verwachting dat vergrijzing en ontgroening de komende jaren voor een krappe arbeidsmarkt gaat zorgen. De verwachting is, dat de vraag van werkgevers naar jong talent relatief groter wordt dan het aanbod. Die werkgevers zullen veel scherper dan nu met elkaar concurreren om dat schaarse talent aan zich te binden. Als het boventallig opleiden ertoe leidt, dat een gezond percentage van de jongeren die een baan aangeboden krijgt van DUO die ook accepteert, is de investering snel terugverdiend.

Uit gesprekken tussen DUO en de Hanzehogeschool Groningen (HG) kwam al snel naar voren, dat niet alleen naar nieuwe instroom, maar ook naar doorstroom van het zittend personeel moet worden gekeken, om zo bij te kunnen dragen aan de nieuwe DUO medewerker: een medewerker op hbo-niveau, met ondernemende, klantgerichte en onderzoekende competenties.

Een manier om gelijktijdig zowel op instroom als doorstroom te investeren is het opzetten van een goede leer- werkbedrijf formule, in het onderzoek een leeratelier genoemd. Het principe van het leeratelier is vrij simpel: zet professionals, studenten, docenten en/of andere experts bij elkaar om gezamenlijk innovatieve (onderzoeks)projecten uit te voeren, waarbij iedere deelnemer vanuit zijn eigen rol en expertise meewerkt. Het levert veel win-win situaties op voor de

organisatie, het personeel, de opleidingen en individuele medewerkers en studenten.

Om het idee voor zo'n leeratelier vorm te geven verstrekt DUO het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen begin 2011 een ontwerpgerichte onderzoeksopdracht. De vraag luidde:

**'Hoe kan DUO in samenwerking met de HG een succesvol leeratelier opzetten, zodat aan de ambities van het ondernemingsplan DUO 2010-2015 kan worden voldaan?'**

In het kader van dit project is enerzijds een intern onderzoek door en bij DUO uitgevoerd, en anderzijds een externe analyse door het KCA van de HG gedaan. In september 2011 zijn de uitkomsten van het interne onderzoek gezamenlijk met de externe analyse en adviezen over mogelijke invullingen integraal in een adviesnota aan de directie van DUO aangeboden (Hennink & Van Lieshout, 2011). De directie heeft volmondig 'ja' gezegd tegen de uitkomsten van het onderzoek, het leeratelier wordt in 2011/2012 als pilot uitgerold.

Dit hoofdstuk doet verslag van het ontwerpgerichte onderzoek en is als volgt opgebouwd: eerst wordt een empirisch-theoretische analyse gegeven van de te verwachten externe arbeidsmarktsituatie waarin DUO de komende jaren zal opereren, alsmede van opleidingsmotieven en de baten en kosten van opleidingsinvesteringen voor een werkgever als DUO (*paragraaf 8.2*). Daarna volgen de belangrijkste uitkomsten van het interne onderzoek (*paragraaf 8.3*), en een empirische verkenning van de mogelijkheden die de HG biedt als partner bij de vormgeving van een leeratelier (*paragraaf 8.4*). *Paragraaf 8.5* presenteert op basis van deze bouwstenen het gevraagde advies over de mogelijkheden die DUO heeft om een leeratelier op te zetten.

## 8.2 Verwachte externe arbeidsmarktsituatie en de kosten en baten van opleiden

### 8.2.1 Naar een vergrijzende, ontgroenende en krappere externe arbeidsmarkt

'Het thema krapte op de arbeidsmarkt keert in snel tempo terug op de agenda's van overheid, ondernemers en onderwijs.' Zo opent het UWV WERKbedrijf haar eenmalige themanummer 'Vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt 2011', dat bestaat uit dertig regionale en een landelijke versie<sup>2</sup>. Vergrijzing (in het bijzonder de aanstaande pensionering van de babyboomgeneratie) is een mogelijke oorzaak voor toekomstige krapte op de arbeidsmarkt, maar niet de enige. Het is wel een factor die (vanwege die aanstaande pensionering van die grote generatie baby-boomers) belangrijker wordt, en die zich (door een individuele werkgever) niet of nauwelijks laat beïnvloeden. Omdat de generaties jongeren die de arbeidsmarkt zullen gaan betreden relatief klein zijn en blijven de komende jaren, voorspelt het CBS dat de potentiële beroepsbevolking vanaf 2012 zal gaan dalen. Vergrijzing op de arbeidsmarkt wordt wel gemeten als de verhouding tussen de leeftijdsgroep van 50-65 jaar en die van 0-15 jaar. Waar die ratio in Nederland in 2010 1,14 was (meer ouderen dan jongeren dus), lag die in de provincie Groningen (de arbeidsmarktregio waar het grootste deel van de interne arbeidsmarkt van DUO is gehuisvest) boven de 1,25. De vergrijzing was hier dus (met vier andere arbeidsmarktregio's) het hoogst; en de buurtprovincie Drenthe ligt in de op één na hoogste categorie<sup>3</sup>.

Vergrijzing op zich hoeft nog niet tot krapte te leiden. Als de bruto arbeidsparticipatie stijgt kan krapte worden voorkomen. De arbeidsparticipatie van bijvoorbeeld vrouwen, ouderen, gedeeltelijk arbeidsgeschikten en niet-westerse allochtonen laat nog ruimte voor groei. Vergrijzing is ook niet in gelijke mate een probleem voor elke sector, omdat de leeftijdsopbouw natuurlijk per sector verschilt. Helaas voor DUO is de vergrijzing nu precies het allerhoogste in de sector overheid en onderwijs. Meer dan de helft van de Nederlandse werknemers in die sector was in 2010 45 jaar en ouder, terwijl het landelijk gemiddelde voor de hele economie op 36% lag<sup>4</sup>.

Het gaat ons hier nu verder niet om exacte voorspellingen; diverse rapporten bieden desgewenst meer zicht op arbeidsmarktverwachtingen in den brede, en voor specifiekere arbeidsmarktsegmenten. Waar het wel om gaat, is dat de zekerheid van een kwantitatief en kwalitatief adequaat personeelsbestand veel minder vanzelfsprekend gaat worden dan werkgevers gewend waren, en dat in Groningen/Drenthe en in de sector overheid/onderwijs deze onzekerheid groter is en eerder dreigt te ontstaan dan in sommige andere regio's en branches. In de komende jaren zal DUO dus zelf relatief meer vacatures gaan kennen door (al dan niet vervroegde) pensionering. En men moet er op rekenen, dat men die niet (of althans minder makkelijk) zal kunnen opvullen met een nieuwe generatie afgestudeerden. Ten eerste zijn die generaties relatief klein in vergelijking met de generatie die gaat uittreden uit de arbeidsmarkt. Maar ten

tweede zullen ook veel andere werkgevers, die soortgelijke werknemers zoeken als DUO (te beginnen met, maar niet alleen uit, de sector overheid en onderwijs) in die jaren ook in grotere mate dan nu op zoek zijn naar nieuw jong talent. De verwachting is dus, dat jong talent relatief schaars zal zijn ten opzichte van de vraag ernaar van werkgevers. Die werkgevers zullen dus veel scherper dan nu met elkaar concurreren om dat schaarse talent aan zich te binden.

### 8.2.2 Kosten en baten van opleiden voor bedrijven

De keuze om studenten (mee) op te leiden is vaker niet dan wel gebaseerd op een rationele en onderbouwde afweging bij de meeste bedrijven. Een betere onderbouwing van de doelen/motieven tot opleiden, en de kosten en baten van verschillende opties, kan de gewenste opbrengsten van het opleidingsbeleid van een bedrijf helpen verhogen. We richten ons hier in deze paragraaf primair op de situatie waarin een bedrijf (zoals DUO) investeert in de opleiding van studenten door hen voor een stage/duale leerwerkplek/afstudeeropdracht toegang te geven tot de eigen organisatie. Analoot aan deze situatie kunnen de kosten en baten van opleidingsinvesteringen in het eigen, zittende personeel, op vergelijkbare wijze worden geanalyseerd.

### 8.2.3 Doelen/motieven voor bedrijven om op te leiden

Het primaire doel voor bedrijven om (mee) te investeren in de opleiding van jongeren is het voorzien in de eigen (toekomstige) personeelsbehoefte, opdat die zowel kwantitatief (geen onvervulde vacatures) en kwalitatief (mensen met de juiste kwalificaties op de juiste plek) op orde is en blijft. De belangrijkste gewenste baat van de opleidingsinvesteringen is dus een kwantitatief en kwalitatief adequate personeelsvoorziening. Een secundair doel is vaak dat maatschappelijk verantwoord ondernemende (MVO) bedrijven (ook los van hun concreet verwachte korte termijn personeelsbehoefte) vinden dat ze sowieso een inspanningsverplichting jegens de maatschappij hebben in het bijdragen aan de opleiding van een nieuwe generatie professionals. Een dergelijke MVO-insteek kan hen er toe brengen *boventallig* op te leiden: dat wil zeggen, meer op te leiden dan strikt noodzakelijk is vanwege de eigen vervangings- en uitbreidingsvraag naar personeel de komende jaren. In kosten/baten termen betekent dat, dat men dan bereid is meer in opleiding te investeren dan gerechtvaardigd wordt door de te verwachten eigen opbrengsten van dat opleiden, en het aandeel opgeleiden dat naar verwachting als werknemer bij hen dienst zal komen (de zogenaamde retentie-ratio).

Boventallig opleiden kan niet alleen zijn ingegeven door een maatschappelijk belang, maar ook door aanvullend eigenbelang van het bedrijf, het belang bij een positief imago. Met name voor dienstverlenende bedrijven kan dat een aanvullend motief tot opleiden zijn. Zo hebben Duitse banken historisch gezien

altijd meer Duitse jongeren als leerling in het Duitse leerlingwezen opgeleid dan voor hun eigen personeelsvraag noodzakelijk was, omdat ze beseften dat ze daarmee bijdroegen aan de opleiding van de kinderen van hun eigen medewerkers en klanten<sup>5</sup>. Voor DUO, als (publieke en private) dienstverlener, gelden mogelijk soortgelijke baten. Daarbovenop komt voor DUO nog het specifieke feit dat de jongeren die worden opgeleid ook *zelf* de klanten van DUO zijn. Nog los van een positief imago-effect zoals dat voor elke dienstverlener geldt, vormt de toelating van studenten tot de eigen werkvloer een mooie kans om direct voeling te houden met een primaire klantgroep (bovenop de informatie daarover die via diverse andere kanalen beschikbaar is). Dat laatste argument gaat voor weinig andere bedrijven op.

### 8.2.4 Kosten voor opleidende bedrijven

Bij opleiden denkt men doorgaans eerst aan de kosten die er mee gemoeid zijn. In de (overwegend Duitse) literatuur zijn twee soorten kostenberekeningen te onderscheiden<sup>6</sup>. Bij een berekening van de volledige kosten worden naast de directe kosten van de opleiding ook delen van de algemene kapitaal- en personeelskosten van bedrijven aan de opleiding toegerekend. Wanneer die buiten beschouwing worden gelaten, spreekt men van een deelkostenbenadering.

Een belemmerende factor bij dergelijke onderzoeken zijn meetproblemen, die ontstaan doordat de meeste bedrijven geen berekeningssysteem kennen waaruit alle kosten en baten direct kunnen worden afgeleid. Dat betekent dat de verschillende kosten en baten vaak door managers of opleidingspersoneel moeten worden ingeschat. Zij zijn vaak geneigd de baten (met name de productieve arbeid van de leerlingen) te onderschatten, en de kosten te overschatten.

De eerste kostenpost zijn de *arbeidskosten* van de jongeren (leerling-lonen, stage-/afstudeervergoedingen). Deze zijn relatief laag vergeleken met die van reguliere werknemers, maar ze zijn natuurlijk niet verwaarloosbaar. Ze zijn als regel wel door het bedrijf zelf te sturen, binnen de grenzen van attractiviteit voor jongeren (een te lage vergoeding is niet wervend) en eventuele regelgeving van bovenaf (zoals afspraken in collectieve arbeidsovereenkomsten).

De tweede kostenpost zijn de kosten voor de *begeleiding* van de jongeren. Hier valt onderscheid te maken tussen off-the-job instructie (bijvoorbeeld plenaire bijeenkomsten in een bedrijf) en individuele begeleiding op de werkplek door een collega/mentor. Bij een deelkostenbenadering worden de laatste kosten in het geheel niet mee geteld, wat natuurlijk tot een onderschatting van de kosten leidt. Bij een volledige kostenbenadering worden deze kosten wel meegeteld, maar daarmee ook overschat. Men neemt dan namelijk aan dat *alle* tijd die de begeleider aan de begeleiding heeft besteed anders aan extra productie of dienstverlening had kunnen worden besteed. In de praktijk blijkt dat nooit het geval; begeleiding vindt vaak ook plaats op moment waarop men anders ook geen productie/dienstverlening had verricht.

### 8.2.5 Baten voor opleidende bedrijven

Tegenover de opleidingskosten staan echter ook baten. Op de eerste plaats zijn dat *directe* baten in de vorm van de productie die de jongeren verrichten. Duale leerlingen (in Nederland: met name in de beroepsbegeleidende leerweg, afgekort BBL) en stagiairs (in de beroepsopleidende leerweg, afgekort bol, of in voltijd hbo- en wo-opleidingen) werken mee in het opleidingsbedrijf, en verrichten dus deels werk dat anders door reguliere werknemers had moeten worden verricht. Maar ook studenten die voor een onderzoek/afstudeerscriptie (in plaats van een stage of duale leerwerkplek) in het bedrijf komen, leveren een product (een onderzoeksverslag en/of advies) dat een economische waarde heeft – op voorwaarde dat het onderzoek/advies een vraag betreft waarvan het antwoord ook relevant is voor het bedrijf. Jongeren in opleiding zullen natuurlijk nog niet zo productief zijn als reguliere werknemers, en zeker niet in hun eerste maand. En ook de waarde van een gemiddelde afstudeerscriptie mag lager worden geschat dan wanneer het product zou zijn vervaardigd door een ervaren externe onderzoeker of adviseur. Maar elke productie heeft waarde, en het is voor een bedrijf mogelijk (en noodzakelijk) een globale inschatting te maken van de waarde van die productie. Ervaring is onder meer dat die waarde stijgt naarmate de jongere langer in het bedrijf werkzaam is, zodat de kosten/baten balans van opleiden voor bedrijven juist positiever wordt naarmate men voor langere stages/afstudeerprojecten opteert.

Naast deze directe baten zijn er *indirecte* baten. Een gedeelte van die indirecte baten kan al bij de opleidingsperiode zelf ontstaan. De aanwezigheid van die jongeren kan bijvoorbeeld helpen bij ziekte: als de jongere kan worden ingezet ter (gedeeltelijke) vervanging van de zieke, dan bespaart het bedrijf de kosten die anders voor een uitzendkracht hadden moeten worden gemaakt. De belangrijkste indirecte baten (conform het primaire doel van opleiden voor de eigen toekomstige personeelsbehoefte) ontstaan echter bij het gedeelte van de jongeren dat na de opleiding in dienst komt van het bedrijf. Dan ontstaan onder meer de volgende baten:

- geen of geringere kosten voor werving en selectie: want als een student bevalt, biedt je hem/haar een baan aan, en bespaart de kosten van een advertentie en de tijd die managers en collegae kwijt zijn aan een sollicitatieprocedure met meerdere kandidaten;
- lagere inwerkkosten: geheel nieuwe werknemers moeten nog de weg vinden in het bedrijf terwijl ze een volledig loon ontvangen, stagiaires zijn het al geworden, tegen hun lagere vergoeding;
- een minder groot risico van foutieve rekruteringsbeslissingen: omdat men de kandidaat al een tijd in huis heeft gehad, is de kans op een (grote) fout kleiner dan bij kandidaten met wie men slechts één of twee gesprekken heeft gevoerd;
- vermijden van onvervulde vacatures: als men regelmatig afstuderende studenten in dienst heeft, kan men die relatief makkelijk in (tijdelijke) dienst nemen als zich, vanwege plots vertrek of nieuwe klussen, onverwacht vacatures voordoen.

Tenslotte zijn er nog andere mogelijke indirecte baten van meer algemene aard. Het gaat dan met name om de eerder genoemde imago voordelen die een proactief opleidend bedrijf kan hebben. Dat imago heeft ook een te schatten waarde, bijvoorbeeld als het bijdraagt tot meer en betere sollicitanten (voor een stage/afstudeeronderzoek zowel als voor een reguliere baan), en/of een hogere klanttevredenheid.

### 8.2.6 Conclusie

Bedrijven hebben doorgaans geen goed zicht op de kosten en baten van hun opleidingsinvesteringen – of het gebrek eraan. Onbewust schat men vaak de kosten van opleidingsinvesteringen hoger in dan de mogelijke baten. Het is wel zo, dat die baten door meerdere zaken worden bepaald. Als men voorziet dat het bedrijf fors moet krimpen en men de komende jaren nauwelijks baanopeningen heeft, dan is de verwachte retentie-ratio (het aantal studenten dat aansluitend bij het bedrijf in dienst treedt) laag, en zal het veel minder lonen om grote aantalen jongeren zelf mee op te leiden. Maar op de verwachte krappe arbeidsmarkt van de nabije toekomst is de verwachting dat veel grote werkgevers met elkaar zullen concurreren om (relatief) schaarser wordend hoger opgeleid talent. In zo'n context zijn met name de diverse *indirecte* baten van zelf opleiden veel hoger dan op de relatief ruime arbeidsmarkt die bedrijven van de laatste decennia als typische omgeving kennen. Het risico op onvervulde vacatures wordt immers hoger op een krappe arbeidsmarkt, en dus wordt de indirecte baat van opleiden hoger als dat opleiden er inderdaad toe leidt dat een gezond percentage van de jongeren die een baan aangeboden krijgt van DUO, die ook accepteert. En voor een ambitieuze organisatie als DUO, die meer wil innoveren, is ook het risico van slechte rekruteringsbeslissingen pijnlijker dan voor een routine-bureaucratie – zodat ook hier de desbetreffende indirecte baat van opleiden groter kan zijn.

## 8.3 Intern onderzoek DUO

DUO heeft met behulp van twee afstudeerders van de Hanzehogeschool van respectievelijk de opleidingen Personeelsmanagement (PM) en Management, Economie en Recht (MER) een onderzoek binnen DUO uitgevoerd. De centrale onderzoeksvraag voor beide studenten luidde als volgt: welke variant(en) van een leeratelier<sup>7</sup> sluit(en) aan bij de strategische visie van DUO? De student PM heeft de opdracht overwegend vanuit de HRM ('zachte') kant beantwoord (Lugtenberg, 2011), terwijl de student MER vanuit de arbeidsorganisatorisch ('harde') kant heeft gewerkt (van der Veen, 2011). Zij hebben zowel deskresearch als interviews en een enquête uitgevoerd. In deze paragraaf worden de belangrijkste punten uit dit intern onderzoek belicht.

### 8.3.1 Ontwikkelingen binnen DUO

DUO moet met minder middelen de huidige dienstverlening excellent uitvoeren en daarnaast op maat aan de toenemende en complexer wordende wensen en eisen van de verschillende klant(en) voldoen. Voor DUO is het belangrijk om te weten aan welke nieuwe kennis in de toekomst behoefte is, zodat zij hierop in kan spelen. Door houtskoolschetsen sessies probeert DUO inzicht te krijgen in de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van organisatie en personeel. In de houtskoolschetsen kwam naar voren, dat in de toekomst, naast mensen in het bestaande systeemlandschap, meer behoefte is aan zwaarder gekwalificeerd personeel (door automatisering van veel standaard werk) en aan mensen die kunnen pionieren. Specialisten blijven nodig voor de huidige systemen en generalisten voor de nieuwe systemen. Naast nieuwe kennis bestaat ook de noodzaak van een culturomslag van aanbodgericht naar meer vraaggericht werken. Medewerkers van DUO zullen klantgericht moeten gaan denken en handelen. Kortom: de 'typische' medewerker van DUO zal in de toekomst zijn: een medewerker op hbo-niveau, met ondernemende, klantgerichte en onderzoekende competenties.

Uit interviews kwam naar voren dat op dit moment de cultuur binnen DUO niet erg proactief te noemen is, waarbij team/afdelingsbelangen soms prevaleren boven het organisatiebelang, en er door bureaucratie en hoge werkdruk weinig ruimte wordt gevoeld voor eigen initiatief met betrekking tot nieuwe ideeën. Dit maakt het lastig om de eerder genoemde innovatieve ambities van DUO te verwezenlijken.

### 8.3.2 Instroombeleid

Instroombeleid is in het interne onderzoek met name gericht op instroom van stagiairs van voltijds beroeps- en hogere opleidingen: jonge beginnende professionals. Op het moment van onderzoek (voorjaar 2011) lopen 25 studenten per jaar stage bij DUO. Uit de interviews kwam naar voren, dat er binnen DUO de voorkeur aan wordt gegeven om opdrachten en onderzoeken op hbo- en universitair niveau uit te zetten, terwijl mbo-studenten geschikter zijn om daadwerkelijk meewerkstages uit te voeren. Meewerkstages kwamen binnen DUO op hbo-niveau dan ook tot dusverre niet voor. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers binnen DUO er open voor staan om meer stagiairs binnen te halen. Ook willen de medewerkers graag stagiairs begeleiden, al wordt dan wel aangegeven dat de werkdruk hen belet om dat naast de normale werkzaamheden adequaat te doen.

### 8.3.3 Positionering leeratelier

Qua positionering van een leeratelier binnen DUO was duidelijk dat de regie centraal belegd moet worden, maar dat de begeleiding decentraal vanuit de afdelingen plaats moet vinden en inhoudelijk van aard moet zijn. De voorkeur is om een DUO breed leeratelier in te richten. De centrale regie heeft een facilitaire en inhoudelijke rol naar de afdelingen. Binnen DUO is het stagebeleid nog niet gestructureerd en er is geen standaard introductieprogramma. De geïnterviewden gaven aan dat uit een oogpunt van efficiency een goed introductieprogramma erg belangrijk is en dat dit vanuit de centrale regie moet worden gecoördineerd.

### 8.3.4 Meerwaarde leeratelier

Een doelstelling van DUO is 'goed onderwijs mogelijk maken'. Veel geïnterviewden zijn van mening dat DUO hieraan moet bijdragen. Het instellen van een leeratelier kan hieraan bijdragen. Als belangrijke meerwaarde voor het invoeren van een leeratelier wordt verder een goede samenwerking met de HG gezien. Door dichterbij de opleidingen en het onderwijs te zitten, ontstaan mogelijkheden om inhoudelijke aansluiting te krijgen met het onderwijs. Dit kan in de vorm van gastcolleges, het meewerken in het maken van nieuwe modules, etcetera.

Het werken binnen een overheidsorganisatie brengt een gevoel van veiligheid en zekerheid met zich mee. Veel medewerkers blijven lang op dezelfde functie zitten. De mobiliteit binnen DUO is niet hoog qua doorstroom en uitstroom. Vanuit de organisatie worden wel een aantal persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden geboden, maar deze worden niet ten volle benut. De mobiliteit van het personeel kan worden verhoogd met het instellen van een leeratelier.

### 8.3.5 Conclusies en aanbevelingen vanuit het interne onderzoek

Vanuit zowel HRM als arbeidsorganisatorisch perspectief worden mogelijkheden gezien om een leeratelier op te starten, zo concluderen de beide scripties. Overeenstemming tussen beide afstudeerscripties zit in het feit dat:

- 1 de directie als ambassadeur van het leeratelier een actieve rol binnen DUO zal moeten spelen om draagvlak te creëren, en hierin moeten faciliteren;
- 2 de regie van een leeratelier centraal moet liggen, en de begeleiding decentraal bij de verschillende afdelingen met inhoudelijke kennis;
- 3 de start met een leerwerkbedrijf klein, beheersbaar en realistisch moet zijn, zodat er een goede interne organisatie kan worden opgezet en de medewerkers de mogelijkheid krijgen om aan dit nieuwe onderdeel te wennen;
- 4 gebruik voor het creëren van draagvlak gemotiveerde, enthousiaste medewerkers en zet ze in als ambassadeurs;
- 5 maak het stagebeleid een structureel onderdeel van het jaarplan van verschillende afdelingen;
- 6 maak de rol van stagebegeleider officieel onderdeel van het functiehuis, zodat de medewerker erkenning krijgt en de eisen aan de begeleider ook transparant zijn.

## 8.4 De HG als opleidingspartner

Deze paragraaf beperkt zich exclusief tot één mogelijke onderwijspartner voor de vormgeving van een leeratelier van DUO in Groningen. Vanwege de relatieve verschuiving van het vereiste niveau in de richting van hbo binnen DUO, de fysieke nabijheid van de HG, haar status als grootste en breedste hbo-aanbieder en Leven Lang Leren aanbieder op dat niveau in Noord-Nederland, en haar uitgekristalliseerde palet aan opleidingen met faciliteiten voor toegepast onderzoek, is dat een voor de hand liggende keuze.

Echter, nadat een leeratelier met de HG als startpartner is uitgekristalliseerd, is er geen reden voor DUO om op termijn niet ook andere onderwijspartners te betrekken. Dan ligt het op de eerste plaats voor de hand om de samenwerking in Groningen uit te breiden naar één of meer Groningse regionale opleidingscentra (ROC's), om ook op hoger secundair niveau het model van een leeratelier en de bijbehorende voordelen te kunnen benutten. DUO Zoetermeer zou in navolging van Groningen ook op termijn de samenwerking kunnen zoeken met de hogescholen en ROC's in haar omgeving (al verzorgt de HG maatwerk ook op locatie, en lopen studenten wel vaker elders in het land stage of doen daar onderzoek).

De reden om hier specifiek en exclusief bij de HG als beoogde partner stil te staan, is niet *alleen* ingeven doordat zij de eerste en voorlopig enige beoogde partner is. Juist het wat dieper ingaan op potentieel en beperkingen bij zo'n partner laat goed zien dat er nogal wat komt kijken bij een goed partnerschap, en dat bij zo'n grote instelling niet kan worden volstaan met één grote macro-afpraak, maar dat daarbinnen veel maatwerk nodig is tussen DUO-onderdelen en HG-onderdelen. 'Beleefde kleinschaligheid', het principe waarlangs de HG zich organiseert, biedt het voordeel van maatwerk, maar noopt dan ook tot decentrale contacten. Als DUO te zijner tijd ook andere onderwijsinstellingen bij haar leeratelier betreft, verdient het aanbeveling even gedetailleerd en nauwgezet die partners en hun potentieel en beperkingen te verkennen.

### 8.4.1 Organisatie

Met zo'n 24.000 studenten is de HG de grootste hogeschool van Noord-Nederland. Opleidingen voor vrijwel alle vakgebieden worden in deze kennisinstelling aangeboden. De 150 opleidingen zijn georganiseerd in 19 schools. Een school van de HG biedt bijna altijd meer dan één opleiding.

De volgende opleidingsvarianten worden aangeboden:

- voltijd bachelor opleidingen;
- deeltijd bachelor opleidingen;
- duale bachelor opleidingen;
- associate degree opleidingen;
- een toenemend aantal (professional) masteropleidingen;
- cursussen (standaard en maatwerk) op mbo+ , hbo en hbo+ niveau.

Er zijn tevens zes kenniscentra (KC), waarin de HG haar toegepast onderzoek heeft gebundeld: Arbeid; Care Rehabilitatie Educatie en Sport (CARES); Energie; Gebiedsontwikkeling Noordruimte; Kunst en Samenleving. De kenniscentra bestaan uit meerdere samenwerkende lectoraten en vormen een verbinding tussen het werkveld en het onderwijs.

Opleidingen verschillen in hun vormgeving, zowel vanwege landelijke vereisten vanuit het beroep en/of samenwerkende onderwijsinstellingen, als vanwege eigen keuzes in de vormgeving van het onderwijs. Het is onoverzichtelijk en ook onnodig om voor DUO alle schools en opleidingen te schetsen. Qua type concentreren we ons hier daarom op de bachelor opleidingen (voltijd, deeltijd en duaal), op het cursusaanbod van de HG (inclusief mogelijkheden voor maatwerk en cursussen), en op de Kenniscentra als kennispartner.

#### 8.4.2 De HG als partner voor nieuwe instroom

In een leeratelier kunnen zowel nieuwe instroom (afstudeerders/stagiaires/leerling-werknemers) als zittende werknemers (met het oog op doorontwikkeling en/of doorstroom participeren. Een onderwijspartner als de HG biedt leerfaciliteiten voor beide doelgroepen, en kan als partner dus op beide fronten een rol spelen. We richten ons hier eerst op de mogelijkheden en het aanbod van de HG als (voor DUO) belangrijke rekruteringsbron voor nieuwe instroom. Daarna zullen we stilstaan bij de HG als 'co-maker' voor Leven Lang Leren van zittend personeel.

De voltijd bacheloropleidingen zijn, qua competentieprofiel en qua aantallen studenten, de belangrijkste bron voor rekrutering van jonger hoger opgeleiden. Natuurlijk kan een bedrijf wachten tot die jongeren afgestudeerd zijn, en meedingen naar banen in sollicitatieprocedures. Het heeft echter vanuit een kosten en baten oogpunt voordelen om de jongeren al eerder 'in huis' te halen, nog zonder langdurige arbeidsrechtelijke verplichtingen aan te gaan<sup>8</sup>. Daartoe zijn er twee mogelijkheden: een stage, of een afstudeerproject.

##### 8.4.2.1 Stages voltijd opleidingen

Binnen de verschillende opleidingen wordt ruimte aan studenten geboden, om de opgedane kennis in de (beroeps)praktijk te brengen. Dat gebeurt in de vorm van stages waarin studenten in het bedrijf meewerken. Vanuit de optiek van de opleiding is het daarbij de bedoeling dat het zoveel mogelijk gaat om het verrichten van reguliere werkzaamheden op het (aankomende) bachelorniveau van de desbetreffende professie. Vanuit de optiek van het bedrijf zijn stagiaires het best te typeren als junior medewerkers op (aankomend) hbo-bachelor niveau. Afhankelijk van de werkzaamheden en het afbreukrisico kan het gaan om regulier werk direct voor de klant, of juist om inzet boven de formatie (als het afbreukrisico het niet toelaat juniormedewerkers direct voor reguliere

productie of dienstverlening in te zetten). Vaak worden stagiaires door het bedrijf ingezet om werkzaamheden te verrichten die wel meerwaarde hebben, maar waar het zittend personeel niet aan toekomt. Voor een bedrijf is de meewerkstage een eerste kennismaking met de student als potentieel toekomstige werknemer. Het is een geschikte manier om te ontdekken of de student in staat is om productief mee te werken binnen de eigen organisatie. Is dat het geval (en is er ruimte), dan kan men hem of haar na afloop van de opleiding direct een baan aanbieden.

Stages zijn (zoals alle opleidingsonderdelen) geregeld in het Onderwijs Examen Reglement (OER) van de opleiding. Daarin is onder meer geregeld aan welke vereisten een stageplek moet voldoen, ingegeven door eventuele landelijke en anders lokale beroepsopleidingprofielen. Daarmee is het stage (en ook afstudeer)beleid binnen de HG dus decentraal geregeld. Elke school heeft een eigen stagebureau, waarbij individuele opleidingen binnen de schools zelf weer een eigen stagebureau hebben, soms zelfs nog gesplitst in een contactpersoon voor oriënterende/meewerkstages en een contactpersoon voor afstudeerprojecten die we hierna bespreken.

De stagiair wordt natuurlijk vanuit de opleiding begeleid door een stage-docent. Het accent bij die begeleiding ligt op het leerproces en de reflectie daarop, niet op de inhoud van de bij het bedrijf te verrichten taken. Daarvoor ligt de verantwoordelijkheid primair bij het opleidingsbedrijf. Dat wijst een praktijkbegeleider aan. De minimale tijdsinvestering om de stagiair goed inhoudelijk te begeleiden is gemiddeld 2 uur per week – en natuurlijk veel meer in het begin. Het is voor opdrachtgevers ook mogelijk om structurele stageplaatsen aan te bieden.

Het precieze moment van stage verschilt per opleiding. Soms zijn er heel vroeg (1<sup>e</sup> jaar) in de opleiding al stages, vaker later (3<sup>e</sup>- 4<sup>e</sup> jaar). Stageperiodes duren meestal 2 onderwijsblokken. Typische stageperiodes zijn daarmee van september tot half februari, en van half februari tot en met juni.

##### 8.4.2.2 Afstudeerprojecten voltijds opleidingen

Een afstudeerproject kenmerkt zich door het doen van een onderzoek, resulterend in een adviesrapport. Anders dan een meewerkstage verricht de student bij een afstudeerproject bijna per definitie geen 'reguliere' uitvoerende taken. Ze voeren louter een onderzoek, waar doorgaans een innovatievraag aan ten grondslag ligt, dat resulteert in een advies. Omdat juist voor een innovatiever wordende organisatie het onderzoeken van innovatiemogelijkheden steeds meer een reguliere taak wordt, is ook zo'n afstudeerproject een belangrijk leermoment in het kader van werving en selectie van toekomstig personeel. Het opleidingsbedrijf is dan de opdrachtgever van dat onderzoek, en een medewerker van het bedrijf fungeert dus als opdrachtgever (en praktijkbegeleider). Ook hier is er natuurlijk een docent begeleider van het afstudeerproject, die zich ook hier doorgaans concentreert op de onderzoeksprocesbegeleiding, meer dan op de

specifieke vakinhoud. Anders dan bij de stage is het doorgaans niet verplicht dat de student gedurende het project op de werkvloer van het bedrijf te werk is gesteld.

Binnen de HG zijn doorlopende afstudeertrajecten mogelijk. Afstudeeronderzoek B van student 2 bouwt voort op afstudeeronderzoek A van student 1. Hierdoor is het voor DUO mogelijk om langdurige onderzoeksopdrachten te formuleren en tot kennisaccumulatie te komen. Ook is het in principe mogelijk om bijvoorbeeld een goed bevallen stagiair daarna een afstudeeropdracht aan te bieden. Door zo'n cumulatie kan de participatie van een student in een leeratelier dus ook oplopen van een half jaar tot een jaar of nog wat langer.

### 8.4.3 Opbrengsten stages en afstudeerprojecten

De potentiële baten van het inzetten van stagiairs en afstudeerders zijn groter dan men vaak denkt:

- de productieve arbeid die de meewerkende stagiair verricht, en het onderzoeksrapport/advies van de afstudeerderonderzoeker, vertegenwoordigen een directe opbrengst voor DUO van de gemaakte kosten voor de studenten en hun begeleiding;
- meewerkende studenten verhogen flexibel de capaciteit binnen DUO, zodat er mogelijk iets bespaard kan worden op de inzet van tijdelijke arbeid voor bijvoorbeeld ziektevervanging of pieken in de dienstverlening;
- DUO kan tegen lage of geen netto kosten (de totale kosten minus de directe opbrengsten) voor een half jaar of langer kijken of de talenten de moeite van het rekruteren waard zijn, en ze (zo ja) als eerste een baan bieden. Dat leidt tot relatieve besparingen op de wervings- en selectiekosten, en betere rekruteringskeuzes;
- DUO wordt zichtbaar bij opleidingen en hun studenten. De positionering van DUO wordt versterkt als de samenwerking boven stages en afstudeerprojecten uit kan worden geïntensiveerd op andere vlakken (toegepast onderzoeksprojecten, gastdocentschappen, docentstages, betrokkenheid bij ontwikkeling nieuwe modules etc.). Er is dus een cumulatieve opbrengst in termen van uitstraling als werkgever, en algemene maatschappelijke waardering.

Let wel: stagiaires en afstudeerders zijn geheel vrij in de keuze van het bedrijf waar ze hun stage en/of afstudeerproject willen doen. Een aantrekkelijk profiel van DUO bij de opleidingen en hun studentenpopulatie is in die zin dus ook een belangrijke voorwaarde om te zorgen dat DUO voldoende gebruik kan maken van (voldoende) stagiaires en afstudeerders.

### 8.4.4 Kosten stages en afstudeerprojecten

De belangrijkste kostenposten zijn gelegen in de beloning voor de student (en diens werkplekkosten) en de tijd van de opdrachtformulering en praktijkbegeleiding door het bedrijf. De hoogte van de vergoeding voor de student is voor de opdrachtgever vrij (tenzij de eigen cao daarover iets regelt). Voor studenten op bedrijfskundig terrein ligt de vergoeding in de praktijk op gemiddeld € 250 - € 300 per maand. Facilitair zal de stagiair moeten worden voorzien van een vaste werkplek. De kosten van de begeleiding van de student zijn gemiddeld 2 uren in de week. Zeker bij afstudeerprojecten loont het echter doorgaans om intensiever te sturen en begeleiden als opdrachtgever. Men heeft immers zelf baat bij het afstudeerrapport/advies: als de vraag relevant voor het bedrijf is, en de kwaliteit van het rapport/advies goed, dan is het de investering van de (extra) inzet nagenoeg altijd waard geweest. Het hangt vervolgens af van de gehanteerde kostenbenadering hoe men die begeleidingskosten precies moet taxeren in de eigen kosten/baten afweging (zie *paragraaf 8.2.4*).

### 8.4.5 Innovatieve varianten

Zoals vermeld, vindt de begeleiding van stagiaires en afstudeerders vanuit de HG primair op procesniveau plaats, waarbij overwegend wordt gekeken naar de eisen vanuit de opleiding en in mindere mate naar inhoud van het rapport. DUO als opdrachtgever wordt beschouwd als de primaire inhoudsdeskundige. Dit kan betekenen dat de student een voldoende op zijn rapport krijgt, terwijl het rapport voor de DUO niet bruikbaar is. Omgekeerd komt ook voor: een uitmuntend rapport voor de opdrachtgever, maar toch een onvoldoende voor de stagiair, omdat hij/zij niet aan de opleidingseisen heeft voldaan.

Bij een reguliere stage of studeerproject haalt het bedrijf dus primair de kennis van de student als beginnend beroepsbeoefenaar binnen, en (nog) niet meer. Er zijn twee manieren om te proberen de kwaliteit van de binnenkomende kennis te verhogen – en naarmate de projecten innovatiever zijn, kan dat raadzamer zijn. Optie 1 is om stages en afstudeerprojecten in samenwerking met één of meer *Kenniscentra* van de HG te ontwikkelen. Op het moment dat projecten passen in een onderzoeksproject van de HG, wordt ook de kennis van een docent-onderzoeker en/of lector ingezet. Afhankelijk van de aard en omvang van die inzet kan daar een extra vergoeding mee gemoeid zijn.

#### Praktijkgericht onderzoek in lectoraten

Het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek heeft vanaf 2002 een steeds belangrijker positie binnen de HG gekregen. Het doen van toegepast onderzoek geeft docenten en studenten de kans hun actuele vakkennis te verhogen, en dat komt de kwaliteit van het onderwijs ten goede. Tegelijkertijd richten hogescholen zich primair op *praktijkgericht* onderzoek: de actuele vragen en problemen van het werkveld zijn leidend, niet de stand van het internationale wetenschappelijk debat. Praktijkgericht onderzoek kan oplossingen opleveren die breed



toepasbaar zijn en strategische waarde hebben. De door onderzoek verkregen nieuwe kennis wordt zowel aan het werkveld teruggegeven, maar ook weer toegepast in de opleidingen en in na- en bijscholingsprogramma's voor het werkveld.

Praktijkgericht onderzoek in hogescholen wordt uitgevoerd in lectoraten. Een lectoraat is een 'linking pin' tussen onderwijs en werkveld. Een lectoraat bestaat uit een lector en een kenniskring. Die kenniskring bestaat uit docent-onderzoekers, promovendi en externe partners (inhoudelijk deskundigen uit het werkveld) die verbonden zijn aan het onderzoek dat binnen het lectoraat wordt gedaan.

Indien DUO gegarandeerde inhoudelijke kwaliteit behoeft voor haar onderzoeksopdrachten is het mogelijk de opdrachten via een lectoraat in te brengen. Dat biedt ook goede mogelijkheden om meerdere opdrachten in een programma te schakelen zodat er ook voor DUO sprake is van kennisaccumulatie tussen de individuele projecten. De (meer)kosten daarvan voor DUO zijn afhankelijk van het strategisch belang en de gevraagde extra inzet van docent-onderzoekers/lectoren. Hier zal per opdracht een afspraak over gemaakt moeten worden.

Optie twee is om als bedrijf (voor bepaalde individuele projecten en/of voor een deel van de jaarlijks in te zetten studenten) expliciet op zoek te gaan naar de meer getalenteerde studenten. Daartoe is het raadzaam om aansluiting te zoeken bij de *honours* programma's voor de ontwikkeling van excellente studenten tot excellente professionals, die de HG sinds een paar jaar ontwikkelt.

#### Honours programma

Sinds een paar jaar heeft de HG een programma dat gericht is op de ontwikkeling van excellente studenten tot excellente professionals: SIRIUS. Het gaat om onderwijs op hoog niveau, dat studenten uitdaagt het beste uit zichzelf te halen en hen opleidt tot innovatieve, ondernemende beroepsbeoefenaars. Omdat de beroepsprofessional centraal staat, mogen opleidingen zelf vorm geven aan het programma. Studenten moeten solliciteren om deel te mogen nemen aan het programma, zodat daadwerkelijk uit de beste studenten kan worden gekozen.

De *honours* programma's worden nu uitgerold, maar moeten zich nog doorontwikkelen qua vorm, en aantal studenten dat hieraan deelneemt. Maar omdat de vorm nog niet (geheel) vast staat, is er voor DUO mogelijk ruimte proactief mee te denken over de manier waarop excellente studenten van bepaalde opleidingen bij DUO kunnen worden ingezet. Huidige vormen van opdrachten binnen de *honours* programma's zijn: het doen van onderzoek, het volgen van verdiepende bijvakken, topstages, meester-gezel trajecten, etcetera. DUO kan onderzoeksopdrachten aanleveren, waarbij vanuit de kenniscentra en lectoraten de begeleiding kan plaatsvinden. In theorie zou zelfs een heel *honours* klasje van een opleiding een opdracht voor DUO in een leeratelier komen verrichten.

#### 8.4.6 De HG als partner voor Leven Lang Leren van zittend personeel

Hoewel hogescholen vaak primair geassocieerd worden met voltijd bachelor onderwijs, is dat ten onrechte. Ze spelen ook een, steeds belangrijker, rol als station bij het Leven Lang Leren van professionals. Door de vergrijzing,

ontgroening en dreigende arbeidsmarktkrapte wordt het doorontwikkelen van het eigen personeel steeds belangrijker voor bedrijven. Naast het initieel onderwijs, legt de HG de focus ook steeds meer op het ontwikkelen van Leven Lang Leren producten. Als enige noordelijke hogeschool verkreeg ze een landelijke subsidie om haar rol bij Leven Lang Leren door te ontwikkelen. We concentreren ons hier op twee belangrijke vormen waarin bedrijven de HG als partner bij Leven Lang Leren van hun zittend personeel kunnen gebruiken: de deeltijdopleidingen, en het contractonderwijs.

##### 8.4.6.1 Deeltijd- en duale opleidingen

De HG verzorgt 22 volwaardige hbo-opleidingen in deeltijd. Een deeltijdopleiding kan qua ontwikkeling verdiepend zijn (gericht op doorgroei in het eigen beroep), maar ook verbredend (gericht op overstap naar een ander beroep).

Het bijzondere van de hbo-deeltijdopleidingen is dat ze als regel een relevante werkplek van de studenten veronderstellen, als opleidingsvoorwaarde<sup>9</sup>. Voor het behalen van het diploma wordt dan vereist dat de student één a twee dagen in de week in een relevante functie gaat werken (of een stage van 20 weken in jaar 4 volgt). Hoewel de werkgever van de studenten formeel geen (contract) partij bij de opleiding is, zijn de opleidingen dus zo vorm gegeven dat een belangrijk gedeelte van het leerproces in het werk van de studenten vorm kan krijgen. Daardoor kan de contacttijd van de studenten op de onderwijsinstelling tot 1 of 2 avonden per week worden beperkt, zodat een deeltijdopleiding goed te combineren is met een baan. De student heeft dus wel een werkgever nodig, die hem/haar in staat stelt voor voldoende tijd in een bij de opleiding voldoende passende functie te werken. Maar juist voor doorstromers van functie A naar functie B biedt een dergelijke constructie ook voor de werkgever prachtige aanknopingspunten voor een geleidelijke doorgroei van de werknemer.

Veel werkgevers stimuleren bewust en expliciet dergelijke opleidingsdeelname van hun werknemers. Het is vrij gebruikelijk dat deeltijdstudenten eerder vrij krijgen op de werkdagen voor de opleidingsavonden, en het komt ook regelmatig voor dat werkgevers het collegegeld vergoeden. Als de opleiding aansluit bij de door de werkgever gewenste ontwikkeling van de werknemer, en de werknemer in eigen tijd de opleiding volgt, bespaart dat de werkgever de verletkosten die normaliter de grootste kostenpost voor scholing van werknemers zijn. Het voor rekening nemen van het collegegeld, en het bieden van wat verlof voor de contacttijd, zijn in vergelijking met bedrijfsscholing in de werkgever zijn tijd, heel schappelijke kostenposten. Het is dan ook raadzaam voor DUO na te gaan, of en hoe bepaalde deeltijdopleidingen van de HG kunnen voorzien in de gewenste doorontwikkeling van groepen zittend personeel, en of daar bijvoorbeeld een aanbod van collegegeldvergoeding en/of verlof aan kan worden gekoppeld.

Omdat de eigen werkplek van de student als leercontext wordt gebruikt, is er doorgaans geen sprake van een stage als in het voltijd onderwijs. En ook de

afstudeeropdracht wordt doorgaans bij de eigen werkgever gedaan. In die zin zijn de deeltijd opleidingen dus, anders dan de voltijd opleidingen, niet primair geschikt als rekruteringsbron voor nieuwe instroom. Het komt echter wel voor dat deeltijdstudenten hun baan verliezen, en op zoek zijn naar een nieuwe passende werkplek. De deeltijdopleidingen proberen daarbij natuurlijk behulpzaam te zijn. Bij een goed contact met een bepaalde deeltijdopleiding kan er op die manier toch af en toe 'gratis' een interessante kandidaat-werknemer in beeld komen.

Duaal leren is werken en leren tegelijk, waarbij het opleidingsbedrijf dus wel formeel betrokken is als contractpartner bij de opleiding. Op hbo-niveau komt werkend leren veel minder voor dan op mbo-niveau, waar de, volgens het werkend leren principe, georganiseerde beroepsbegeleidende leerweg (BBL) ongeveer een derde van de studenten bedient. De relatief schaarse duale opleidingen in het hbo bedienen overwegend jonge afgestudeerde mbo'ers, die wel verder willen leren, maar dan in combinatie met een baan. Een duale student gaat voor tenminste de duur van de opleiding een arbeidsovereenkomst met de werkgever aan.

Voor duale studenten kan een ontwikkelpad binnen DUO worden afgesproken, dat voor dynamiek zorgt binnen de organisatie. Het geleerde wordt gelijk weer toegepast in de praktijk en vice versa. Doordat duale studenten voor langere tijd binnen DUO werkzaam zijn, wordt de investering duurzaam. Met name kan inzet van duale studenten interessant zijn voor complexe afdelingen, waar lange inwerktijd nodig is (bijvoorbeeld Klantenservice).

#### 8.4.6.2 Contractonderwijs

De HG is, onder het label HanzeConnect, ook actief op de markt voor beroeps- en bedrijfsgerichte om- en bijscholing en professionele ontwikkeling. De HG kent enerzijds een breed aanbod aan standaard cursussen en opleidingen, waarvoor deelnemers (al dan niet gesponsord door hun werkgever) zich kunnen inschrijven: de zogenaamde trajecten op basis van open inschrijvingen. Van dit aanbod komt jaarlijks een studiegids uit.

Daarnaast biedt de HG trajecten op basis van maatwerk en incompany trajecten. Met de klant wordt dan de probleemdefinitie geformuleerd, alsmede het gewenste eindprofiel (op competentieniveau) van de cursist. Het kan gaan om kleine cursussen, maar er zijn ook voorbeelden van voor één opdrachtgever op maat gemaakte trajecten ter waarde van ongeveer de helft van een bachelor opleiding (bijna twee jaar). Als bepaalde deeltijdopleidingen dus op zich interessant zouden zijn voor de doorontwikkeling van zittend personeel, maar het voor de DUO werknemers niet nodig is alle competenties van die bachelor tot op bachelorniveau te beheersen, kan een maatwerktraject een mooie oplossing zijn zodra DUO (zelf of met verwante organisaties) tenminste een klasje van zo'n 15 werknemers bij elkaar kan krijgen.

#### 8.4.7 Conclusies

De HG is de grootste hogeschool van Noord-Nederland met een breed en bij DUO passend opleidingsaanbod aan initieel onderwijs. Tevens is ze de grootste publieke aanbieder van Leven Lang Leren op hbo-niveau in het noorden. De HG kan als startpartner voor een leeratelier dus niet alleen behulpzaam zijn als rekruteringsbron en opleider van potentieel nieuw talent voor DUO, maar ook bij de doorontwikkeling van zittend personeel via deeltijdopleidingen, standaard en maatwerk-cursussen (al dan niet op de werkvoer verzorgd.) De aanwezigheid van zes kenniscentra voor toegepast onderzoek biedt mogelijkheden voor verhoging van het kennisniveau en de kwaliteit van afstudeerprojecten van studenten, maar mogelijk ook als partner bij innovatie / onderzoeksopdrachten door DUO medewerkers. Als het leeratelier met de HG is opgezet en doorontwikkeld, zou de scope ervan in latere jaren kunnen worden uitgebreid naar andere opleidingsinstellingen, zowel geografisch (regio Zoetermeer) als naar andere opleidingsniveaus (hoger secundair beroepsonderwijs en universiteit).

## 8.5 De stapsgewijze uitbouw van een leeratelier

De uitkomsten van de diverse deelanalyses wijzen vrij unaniem in dezelfde richting: het moet voor DUO lonen om te investeren in een kwaliteitsimpuls in het eigen opleidingsbeleid, zowel gericht op nieuwe instroom, als op de ontwikkeling van zittend personeel. De inrichting van een leeratelier voor nieuwe instroom en zittend personeel lijkt daar een aantrekkelijke vorm voor.

De arbeidsmarkt dreigt voor DUO (en andere werkgevers) belangrijk krappere te worden. Een aantrekkelijk profiel als werkgever, stagebedrijf en opdrachtgever wordt daarmee een belangrijkere succesvoorwaarde voor een kwantitatief en kwalitatief adequaat personeelsbestand. De bijbehorende indirecte baten van opleidingsinvesteringen in nieuw talent zijn dus voor de komende jaren hoger in te schatten dan voor de afgelopen jaren. Omdat het extern aan te trekken talent zelfs dan toch schaarser dreigt te worden dan werkgevers gewend zijn, is het tevens gewenst om de doorontwikkeling van het eigen personeel verder te maximaliseren. Investeren in nieuw talent is dus geen alternatief voor, maar een aanvulling op het investeren in eigen talent. Arrangementen waarbij beide ontwikkelingen elkaar kunnen versterken, zijn zowel inhoudelijk als financieel (vanwege synergie effecten) te prefereren.

De voorgaande afwegingen gelden in principe voor elk bedrijf in elke fase van zijn ontwikkeling in de komende arbeidsmarktcontext. DUO heeft voor de komende jaren een hoog ambitieniveau neergelegd in het ondernemingsplan DUO 2010-2015. Dit vraagt een andere manier van werken, waarbij flexibiliteit, effectiviteit en klantgerichtheid erg belangrijk zijn, het typisch gewenste opleidings-niveau doorgroeit naar hbo-niveau, in een context van minder middelen. Het personeelsbestand zal (via instroom en/of doorstroom) moeten meegroeien om die organisatiedoelstelling te kunnen realiseren. In die context zijn de te verwachten (in)directe baten van opleidingsinvestering nog hoger te taxeren dan voor een bedrijf 'in rustfase'. En de kosten van een onderinvestering in competenties van personeel zijn juist maximaal: de meerjarige doelstelling zou vervolgens onhaalbaar kunnen blijken. Dit vermoeden was ook de basis van de start van dit onderzoeksproject, en kan vertaald worden naar de kosten/baten afweging als een extra baat voor de eerkomende periode.

Last but not least zijn echter de directe baten van de individuele projecten van belang. Stagiaires kunnen tegen lage kosten meewerken in de dienstverlening of deze tenminste ondersteunen, en afstudeerders kunnen goedkoop innovatieplannen onderzoeken. Op dit moment blijkt bij DUO (zoals bij de meeste werkgevers) de praktijk er één waarbij studenten veelal toegang krijgen tot projecten vanwege het belang voor de afronding van hun opleiding. Er valt heel veel winst te boeken als die projecten veel meer en veel scherper worden doordacht vanuit de organisatie- en het organisatieontwikkelingsbelang van DUO. Als DUO daarop een kwaliteitsslag durft te maken, leveren de investeringen die men nu al doet in begeleiding van stagiaires en afstudeerders veel meer direct rendement op voor de organisatie dan nu het geval is.

Natuurlijk vereist een leeratelier aanvullende investeringen, bijvoorbeeld voor een projectmanager. Maar de kosten van het suboptimaal benutten van de potentiële baten van de bijdragen van stagiaires en afstudeerders aan DUO, zoals nu het geval lijkt, zijn waarschijnlijk hoger. Analooog geldt hetzelfde voor het feit dat in sommige onderdelen van de organisatie ontwikkelbudget nu niet wordt benut. Ook hier ligt een potentiële financieringsbron voor de gewenste impuls. De kosten van niets doen en 'laissez fair, laissez passer' lijken derhalve hoger dan de kosten van een gerichte intensivering van de investeringen in nieuw en zittend talent.

Ook als een innovatie in theorie uitermate wenselijk en renderend is, is het nog de vraag of binnen de eigen organisatie het benodigde draagvlak is. Gelukkig leverde het interne onderzoek een daarvoor positief beeld op. Er is grosso modo sprake van een positieve grondhouding.

### 8.5.1 Naar een concrete vorm van een leeratelier

Als voorbeeld van een inspirerend project dient het succesvolle project Value in the Valley<sup>10</sup>.

#### Value in the Valley

Value in the Valley is een tussen 2006 en 2009 uitgevoerd onderwijsinnovatieproject waarbij het bedrijfsleven (meerdere bedrijven), studenten en docenten van mbo- en hbo-opleidingen gezamenlijk werkten aan praktijkgerichte opdrachten op het gebied van milieu, landbouw, energie en techniek. In een eigen fysieke ruimte werden gezamenlijk de projecten uitgevoerd, waarin elke deelnemer zijn of haar eigen rol had. Docenten en de mensen uit het bedrijfsleven hadden als senior medewerker de rol van opdrachtgever, projectleider en expert. Studenten voerden als junior medewerkers de opdrachten uit.

Uit de evaluatie kwam het succes duidelijk naar voren. Het samenwerken en het leren van elkaar is door alle partijen als zeer positief ervaren. Naast de hoge leerresultaten was het werkplezier van de deelnemers erg hoog, mede dankzij de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. Tijdens het project zijn goede innovatief bruikbare producten voor het werkveld ontwikkeld. Kortom, het leerarrangement Value in the Valley heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van innovatieve (toekomstige) professionals en producten. Het project is uitgebreid gedocumenteerd, zodat het concept ook in een andere setting kan worden toegepast.

Een principieel verschil met een DUO leeratelier is, dat Value in the Valley een extern project tussen meerdere bedrijven en onderwijsinstellingen was, terwijl het DUO leeratelier in eerste instantie een expliciet binnen één bedrijf vormgegeven arrangement is met in eerste instantie één onderwijsinstelling. Het is wel de bedoeling op termijn ook de ketenpartners en het bedrijfsleven in het leeratelier te betrekken, evenals verschillende onderwijsinstellingen.

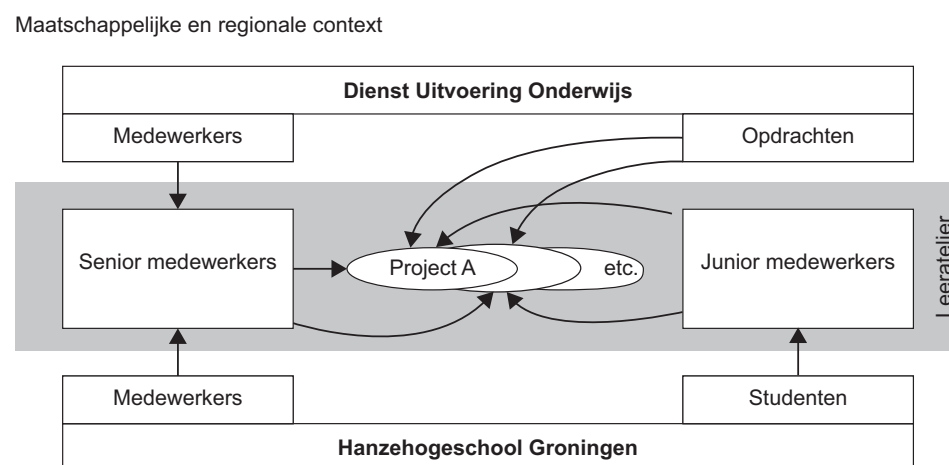
Binnen de HG wordt steeds meer in zogenaamde leerateliers gewerkt. Deze leerateliers zijn gekoppeld aan lectoraten, waardoor de kwaliteit van het

resultaat voor het werkveld wordt geborgd en de koppeling tussen onderwijs en werkveld optimaal wordt gemaakt. Het principe van het leeratelier is vrij simpel: zet professionals, studenten, docenten en/of andere experts bij elkaar om gezamenlijk innovatieve (onderzoeks)projecten uit te voeren, waarbij iedere deelnemer vanuit zijn eigen rol en expertise meewerkt. Het levert veel voordelen op:

- de positionering van individuele projecten in een samenwerkingscontext van een leeratelier blijkt de aantrekkingskracht naar studenten, omgeving, en docenten te vergroten;
- er wordt samen aan een opdracht gewerkt, waardoor kennisdeling groot is;
- er worden hoogwaardiger resultaten opgeleverd;
- toepassingen kunnen worden doorontwikkeld en/of veralgemeniseerd, zodat kennis niet verloren gaat;
- deelnemers ontwikkelen zich niet alleen functiegericht, maar op basis van competenties;
- door het instellen van sollicitatieprocedures vindt zowel aan studenten- als aan de medewerkerskant in een vroeg stadium op de innovatie gerichte selectie plaats;
- het model is gemakkelijk te verbreden (naast DUO bijvoorbeeld op termijn ook organisaties in haar keten hieraan laten deelnemen);
- het model is gemakkelijk te verdiepen (naast studenten op hbo-niveau ook studenten op universitair en mbo-niveau);

Een DUO leeratelier zou er – in eerste fase, met enkel de HG als onderwijspartner – zo uit kunnen zien (figuur 8.1).

Figuur 8.1 **Mogelijk model leeratelier**



Een leeratelier is dus enerzijds een gemeenschappelijke ontwikkelactiviteit van de senior en junior medewerkers. Anderzijds is en blijft de kern van die samenwerking een individueel project tussen een stagiair/afstudeerder, een praktijkbegeleider/lerende medewerker, en een begeleidende docent (en eventueel een docent/onderzoeker of lector).

Om de kosten/baten balans positief te houden is er voor DUO veel winst te boeken door te zorgen dat deze individuele projecten veel sterker vanuit DUO belang doordacht en onderbouwd worden. De indruk is dat er nu wel de kosten voor dergelijke projecten worden gemaakt, zonder dat de baten worden gemaximaliseerd, of de opbrengsten in de organisatie geborgd. Zonder een zware bureaucratie op te tuigen zou de directie bijvoorbeeld kunnen eisen dat voorstellen als businesscase moeten worden ingediend. Het belang van (het onderdeel van) DUO bij het project zou daarin moeten worden omschreven; en er zou moeten zijn omschreven op wat voor wijze de opbrengst van een project binnen de organisatie wordt geborgd.

Het ‘recht’ om dergelijke voorstellen in te dienen moet niet voorbehouden zijn aan managementlagen: laat deze ideeënbox open voor elke individuele medewerker. Dat de directie de voorstellen persoonlijk bekijkt, en selecteert zou bovendien cachet geven aan dit nieuwe atelier.

### 8.5.2 De eerste stap: pilot(s)

Het heeft voordelen om dat leeratelier als doel voor de lange termijn meteen goed en wervend neer te zetten, min of meer analoog aan hoe dat destijds met Value in the Valley is gebeurd. Essentieel lijkt het om daarbij meteen het integrale karakter – zittend personeel en nieuw bloed, dat van elkaar leert – te realiseren en te benadrukken. Dit is niet alleen iets voor nieuwkomers, maar juist voor (op termijn, in potentie) iedere DUO werknemer die zijn loopbaan een impuls wil geven.

Ook is het essentieel om het leeratelier de kans te geven zichzelf uit te vinden. In het interne onderzoek kwam meerdere malen naar voren, dat het verstandig zou zijn om klein te beginnen met het opzetten van een leeratelier en een groeipad te volgen. Er zijn geen kant en klare modellen van elders die de ideale maatvoering voor een DUO leeratelier vormen. Geef het DUO leeratelier de kans zichzelf te ontwikkelen en overlaadt het dus niet met brede en dwingende projecten. Start met enkele zorgvuldig voor te bereiden pilots, en bouw het atelier daarna jaar na jaar uit, op basis van ontwerpgerichte evaluaties.

Wat betreft de *instroom* is het mogelijk en wenselijk (als quick win) om de kwaliteit en eventueel de kwantiteit wel meteen een forse impuls te geven tot het duurzaam gewenste niveau. Hier zou de beperking er in moeten liggen, te starten met een enkele (bijvoorbeeld: twee) DUO afdeling en bijbehorende DUO opleiding(en). Het principe zou moeten zijn: liever één pilot heel degelijk voorbereid, dan drie een beetje.

Echter, als het leeratelier per 1 november 2011 wordt ingesteld, zullen de eerste pilots geheel binnen de bestaande opleidingskaders plaats moeten vinden. Een onderwijsinstelling is gebonden aan het bestaande OER en de concrete beschrijvingen van de onderwijsonderdelen. Elk voorjaar wordt bekeken of het OER moet worden aangepast voor het daaropvolgende schooljaar. Vanuit dergelijke eisen zijn reguliere voltijd stages en afstudeertrajecten (nog) niet per definitie optimaal geschikt om te worden uitgevoerd in leerateliers. Het opzetten van een leeratelier zal derhalve een ontwikkeltraject moeten worden tussen DUO en elke te betrekken HG opleidingen.

Wat betreft de doorstroom van medewerkers dient DUO zelf haar planning te maken. Het inventariseren van de scholingsbehoeften binnen DUO was geen onderwerp van dit project, dus is over de invulling en temporisering ervan moeilijk te adviseren. In alle scenario's is echter een eerste stap te maken. Het feit dat er een of meer pilots voor studenten komen, impliceert meteen dat er ook dagelijks begeleiders uit DUO voor die studenten zijn. Het idee van een leeratelier veronderstelt dat ook die begeleiders daarmee direct in het leeratelier moeten participeren. Het is dus niet eens mogelijk om zonder zittend personeel een leeratelier te starten. Het verdient aanbeveling, om personeel niet alleen ten behoeve van de begeleiding van de studenten in dat leeratelier te betrekken (al is dat wel een belangrijk onderdeel van hun participatie, waarvoor ze ook intrinsiek gemotiveerd moeten zijn) maar ze juist ook voor hun eigen competentieontwikkeling ruimte te geven bij hun participatie in dat leeratelier.

Participatie van de begeleiders in de pilots moet sowieso op basis van vrijwilligheid geschieden: innoveren betekent ook wel eens dat het pad soms moeilijk wordt, zodat het dan prettig is om met een groep intrinsiek gemotiveerde deelnemers te werken. Hoewel individuele begeleiding/opdrachtgeverschap van projecten natuurlijk maatwerk is, welke aansluit bij en ruimte biedt aan de eigen professionele interesse van de medewerker, geschiedt die begeleiding ook binnen bepaalde kaders. De kaders van de OER van de opleiding, maar ook aanvullende kaders vanuit het DUO leeratelier die er op gericht zijn te stimuleren dat de stages en afstudeerprojecten niet louter individuele projecten zijn, maar ook daadwerkelijk onderling interacteren en wederzijds leren. Thema-bijeenkomsten, workshops en presentaties van (tussen)resultaten of andere samenwerkingsvormen zijn immers de meerwaarde van een leeratelier voor de organisatie, de medewerker alsmede de student. Dergelijke kaders helpen ook in het sturen op de kwaliteit van de stage/ het eindrapport, en op de kennisdeling met de organisatie. Kennisdeling komt vaak niet goed van de grond door de relatieve vrijblijvendheid van veel projecten, en de op het moment van afronding van stage/onderzoek startende (zomer)vakantie.

Het wordt voor de deelnemende begeleiders natuurlijk nog aantrekkelijker, als bij die pilots ook wordt ingespeeld op de eigen ontwikkelbehoeften van de begeleiders. Het leeratelier moet dus al vanaf de eerste pilots niet alleen aansluiten op de wensen van de nieuwkomers, maar ook bijdragen aan de eigen ontwikkelbehoeften van de deelnemende zittende medewerkers. Dat kan op veel manieren: uitnodigen van externe sprekers (bijvoorbeeld lectoren of docenten van de HG)

over relevante onderwerpen, eigen onderzoekopdrachten van en voor die medewerkers (met bijvoorbeeld lectoren of docent-onderzoekers van de HG als begeleider), enzovoorts. Een dergelijke insteek kan bovendien helpen in de kosten/baten afweging. Als deelname aan de pilot voorziet in de eigen leerbehoefte van de begeleider, kan bekostiging mede gefinancierd worden uit het (persoonlijk) ontwikkelingsbudget. HR zou gevraagd moeten worden hier een plan/model voor te ontwikkelen.

### 8.5.3 Een convenant?

Goede ontwikkeltrajecten veronderstellen maatwerk; we hebben op verschillende plaatsen benadrukt dat goede bilaterale contacten tussen DUO onderdelen en HG opleidingen essentieel zijn. Het ontwikkelen van dergelijke relaties vergt tijd, en ze moeten de ruimte krijgen te evolueren. Dwingende afspraken op het hoogste managementniveau kunnen dergelijke afspraken niet vervangen. Maar een formeel vastgelegde open samenwerkingsafspraken waarin bepaalde intenties en principes worden vastgelegd, en die in- en extern wordt gecommuniceerd, kunnen het tot stand komen van decentrale afspraken wel stimuleren. Als DUO inderdaad besluit tot het opstarten van een leeratelier, verdient het overweging om daarover deze herfst te komen tot een op open innovatie gerichte samenwerkingsafpraak met de HG.

### Noten

- <sup>1</sup> DUO (2010). Ondernemingsplan DUO 2010-2015. Groningen: DUO.
- <sup>2</sup> Zie [https://www.werk.nl/werk\\_nl/werknemer/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/regionalearbeidsmarkt-informatie/vergrijzingen/krapte\\_arbeidsmarkt](https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/regionalearbeidsmarkt-informatie/vergrijzingen/krapte_arbeidsmarkt).
- <sup>3</sup> Idem.
- <sup>4</sup> Idem.
- <sup>5</sup> Zie Van Lieshout (2008). Men sprak in dit verband zelfs over MiKi's ('Mitarbeiter Kinder') en KuKi's ('Kunden Kinder'), oftewel kinderen van de medewerkers en kinderen van de klanten.
- <sup>6</sup> Zie Van Lieshout (1996).
- <sup>7</sup> Definitie Leeratelier: een leeratelier is een middel om instroom, doorstroom en uitstroom te bevorderen, met als doel het vergroten van flexibiliteit en innovatiekracht teneinde meerwaarde te creëren voor DUO.
- <sup>8</sup> Zie *paragraaf 8.2.5*.
- <sup>9</sup> Studenten die voor verbreding van hun competentie een deeltijdopleiding op hbo-niveau kiezen, hoeven over het algemeen geen relevante baan te hebben in het desbetreffende kennisgebied.
- <sup>10</sup> Zie: Cremers.

## Literatuur

- Cremers, P. H. M., Hekman, E. G. A., Bomhoff, G. (2010a). *Value in the Valley. Het leerarrangement*. Groningen: Value in the Valley.
- Cremers, P. H. M., Hekman, E. G. A., Bomhoff, G. (2010b). *Value in the Valley. Evaluatie van het leerarrangement*. Groningen: Value in the Valley.
- Cremers, P. H. M., Hekman, E. G. A., Bomhoff, G. (2010c). *Value in the Valley. Bijlage lang. Evaluatie van het leerarrangement*. Groningen: Value in the Valley.
- DUO (2010). *Ondernemingsplan DUO 2010-2015*. Groningen: DUO
- Hennink, M. & Van Lieshout, H. (2011). *Trip to LA*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid
- Lugtenberg, S. (2011). *Adviesnota Leerwerkbedrijf DUO, Dienst Uitvoering Onderwijs. [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement]* Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Van der Veen, S. (2011). *Onderwijs mogelijk maken! Een onderzoek naar de vraag, wat zijn de mogelijkheden van DUO met betrekking tot een leerwerkbedrijf. [Afstudeerscriptie opleiding Management, Economie en Recht]* Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Van Lieshout, H. (1996). *Beroepsonderwijs in Duitsland. Een analyse van het Duits duale stelsel; van beroepsonderwijs uit Nederlands perspectief*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.
- Van Lieshout, H. (2008). *Different hands. Market for intermediate skills in Germany, the u.s. and the Netherlands*. Groningen: HG Kenniscentrum Arbeid.

## Internetbronnen

[https://www.werk.nl/werk\\_nl/werknemer/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/regionalearbeidsmarktinformatie/vergrijzingenkraptearbeidsmarkt](https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/regionalearbeidsmarktinformatie/vergrijzingenkraptearbeidsmarkt)