

OP WEG NAAR MEER SAMENWERKING TUSSEN HET BEDRIJFSLEVEN EN HET VMBO

TESSA PETRUSA, NAJAT BAY, ANNE-RINK POST & MARTHA MEERMAN



CREATING TOMORROW

OP WEG NAAR MEER SAMENWERKING TUSSEN HET BEDRIJFSLEVEN EN HET VMBO

TESSA PETRUSA, NAJAT BAY, ANNE-RINK POST & MARTHA MEERMAN



CREATING TOMORROW

Op weg naar meer samenwerking tussen het bedrijfsleven en het vmbo

Dit onderzoek is uitgevoerd door het Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) in opdracht van de besturen van de vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland.

Met dank aan:

Directeur Bert de Weerd en de medewerkers van de vmbo school Panta Rhei voor het faciliteren van verschillende bijeenkomsten. De studenten Kirsten Tol, Stacey Koning, Mariët Nieuwenhuizen van de opleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Amsterdam voor hun bijdrage aan dit rapport. Zonder de input van de respondenten uit het bedrijfsleven, van de vmbo scholen en de regionale hogescholen zou dit rapport niet mogelijk zijn geweest. We willen daarom alle respondenten bedanken voor hun medewerking.

Alle rechten voorbehouden

Niets uit dit document mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of worden openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze; hetzij elektronisch, mechanisch of door (foto)kopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

Voorwoord

In deze tijden van een zich voortslepende economische crisis is samenwerking op het vlak van (strategisch) personeelsbeleid tussen verschillende sectoren nodig en gewenst. De onderwijssector wordt bovendien geconfronteerd met een somber toekomstbeeld aangaande de zogenaamde vervangingsvraag. De uitstroom van oudere leerkrachten zal de instroom van jongere, afkomstig van de lerarenopleidingen, verre overtreffen. De leerlingenaantallen zullen de komende jaren krimpen.

Onderzoek toont aan dat de wil tot samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven aanwezig is. Dit rapport is daar het resultaat van. Kort en bondig zet het op een rijtje welke hobbels er zijn. Daarnaast worden aanzetten gegeven voor vervolgarties. De omvang van het onderzoek kan dan wel niet tot legitieme generalisaties leiden, dit doet niets af aan de zeggingskracht van de bevindingen. Deze bevindingen dagen de betrokken partijen uit om gezamenlijk vervolgstappen te zetten.

Terug naar het begin. Oorspronkelijk kwam in de subsidieaanvraag “afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio’s voortgezet onderwijs 2008-2011” de wens naar voren om de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het vmbo te versterken. Dit werd in de aanvraag uiteindelijk verwerkt in een deelproject “Associate Degree”. Hiermee beperkte de ambitie zich tot een inpassing van een nieuw opleidingsconcept, dat van de Associate Degree, en de

koppeling daarvan aan de functie van instructeur / onderwijsondersteuner. Gedurende het project kwam echter de behoefte naar voren om de marktverkenning toch breder op te vatten. De vraag daarbij luidde: “Is het bedrijfsleven bereid om personeel in deeltijdverband aan de slag te laten gaan in het onderwijs?”. Het is de verdienste van het onderzoeksteam geweest om deze vraag opnieuw te stellen en zich niet te beperken tot onderzoek naar de Associate Degree. Zo keerden we terug naar de oorspronkelijke wens van een versterking van de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het vmbo.

De bevindingen in dit rapport kunnen overigens ter harte genomen worden door het gehele onderwijsveld.

Hans Duivenvoorden

projectmanager Binden aan de regio

Inhoudsopgave

1. Aanleiding	1
2. Achtergrond onderzoek	3
2.1 Ontwikkelingen in het onderwijs en vmbo	3
2.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	8
3. Werkwijze	11
3.1 Doel en onderzoeksvraag	11
3.2 Uitvoering en respondenten	15
4. De samenwerking in de regio zuidelijk Noord-Holland zoals het vmbo het ziet	19
4.1 De mogelijkheden voor samenwerking	19
4.2 Voorwaarden	22
4.3 De geschiktheid van mensen uit het bedrijfsleven	25
5. De samenwerking in de regio zuidelijk Noord-Holland zoals het bedrijfsleven dat ziet	31
5.1 De mogelijkheden voor samenwerking	31
5.2 Voorwaarden voor het realiseren van samenwerking	36
6. Arrangementen tussen het bedrijfsleven en het onderwijs	41
6.1 Bestaande sectoroverstijgende samenwerking	41

6.2 Gesuggereerde samenwerkings- mogelijkheden	44
6.3 De praktijkinstructeur als constructie	47
7. Conclusie en actiepunten	51
7.1 Conclusie	51
7.2 Actiepunten	52
Literatuur	57
Bijlage	61

1. Aanleiding

De regio zuidelijk Noord-Holland is in het Actieplan LeerKracht aangewezen als één van elf risicoregio's¹. Negentien schoolbesturen in de regio zuidelijk Noord-Holland, waaronder elf met een beroepsgericht vmbo in het aanbod, ondertekenden eind 2008 een convenant, met daarin de inspanningsverplichting de onderwijsarbeidsmarktproblemen beter te beheersen, de lerarentekorten weg te werken en de vitaliteit van het zittende personeel te vergroten. Dit leidde tot het project 'Binden aan de Regio'². De beroepsgerichte vmbo instellingen ervaren het als een gemis dat er nauwelijks een structurele samenwerking bestaat tussen de vmbo scholen en de bedrijven in de regio. Het lerarentekort wordt nu aangegrepen om deze banden te versterken en een uitwisseling van personeel mogelijk te maken. Werknemers uit het bedrijfsleven zijn wellicht enthousiast te maken voor een baan in het onderwijs. De besturen van de vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland hebben het lectoraat gedifferentieerd Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) benaderd met de vraag hierbij te helpen en antwoord te geven op de vraag; hoe kunnen vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland en het bedrijfsleven tot structurele samenwerking komen op het gebied van personeel? Het antwoord op deze vraag is

¹ Een risicoregio is een gebied waar scholen een bovengemiddelde kans op problemen op de onderwijsarbeidsmarkt hebben. (SenterNovem, 2011)

² <http://www.bindenaanderegio.nl/>

vervolgens bediscussieerd met de schoolbesturen van de vmbo scholen in de regio.

Leeswijzer

In dit rapport wordt antwoord gegeven op bovenstaande onderzoeksvraag. Het verslag gaat allereerst in op de achtergrond van het onderzoek (hoofdstuk 2) en de werkwijze om tot een antwoord te komen (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de onderliggende visie van het vmbo op de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs. Ook het bedrijfsleven heeft denkbeelden over een mogelijke samenwerking. Deze komen in hoofdstuk 5 aan bod. In hoofdstuk 6 leest u vervolgens de bestaande en mogelijke vormen van (structurele) samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven op het gebied van personeel. In hoofdstuk 7 worden conclusies getrokken en mogelijke actiepunten aangedragen.

2. Achtergrond onderzoek

De meeste onderwijsinstellingen zijn zich bewust van een mogelijk lerarentekort in de toekomst. Het lerarentekort is dan ook een legitieme aanleiding om de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven aan de orde te stellen. Alvorens tot structurele samenwerking te komen is kennis van een aantal ontwikkelingen in het vmbo-onderwijs en op de arbeidsmarkt van belang.

2.1 Ontwikkelingen in het onderwijs en vmbo

Algemene lerarentekorten

Het lerarentekort is een belangrijk probleem voor het onderwijs. Een oorzaak voor het tekort wordt de vergrijzing in het onderwijs genoemd: 44% van de docenten in het voortgezet onderwijs is ouder dan 50 jaar.³ Arbeidsmarktramingen laten zien dat er een kwantitatief tekort aan onderwijspersoneel wordt voorzien- voornamelijk in het voortgezet onderwijs- dat sterk oploopt in de periode vanaf 2010.⁴ Dit zou voornamelijk worden veroorzaakt door een verhoogde uitstroom naar (pre) pensioen.⁵ De uitstroom van studenten van de lerarenopleidingen is niet voldoende om de vraag naar docenten op te vangen.⁶ Momenteel zorgen de recessie (o.a. minder medewerkers die van baan wisselen⁷)

³ Ministerie OCW 2011

⁴ SBO(2) 2008

⁵ SBO(2) 2008

⁶ SBO(2) 2008

⁷ Ministerie OCW 2011

en langer doorwerkende pensioengerechtigde medewerkers⁸, voor een tijdelijke verlichting in de sector onderwijs.⁹ Toch blijft de verwachting dat met gelijkblijvende leerlingaantallen, de vraag naar leraren flink zal toenemen.¹⁰

De regio zuidelijk Noord-Holland en het vmbo

In de risicoregio zuidelijk Noord-Holland is de werkgelegenheid (in fte en personen) in het voortgezet onderwijs¹¹ in 2007 gestegen ten opzichte van 2000 (van 3.606 personen naar 4.366 personen).¹² Het vmbo vormt echter een uitzondering op deze algemene tendens (werkgelegenheid nam af van 338 naar 305 personen).¹³ In onderstaande tabel (tabel 2.1.1.)¹⁴ is te zien dat deze afname van fte zich doorzet. De SBO concludeert dat 'Er nauwelijks een uitbreidingsvraag is, maar wel een forse vervangingsvraag waardoor de uitstroom de komende jaren groter is dan de instroom.'¹⁵ De vraag is of de afname in werkgelegenheid ook wordt vertaald in een lerarentekort.

⁸ Ministerie OCW 2010

⁹ Ministerie OCW 2010

¹⁰ Ecorys 2006

¹¹ pro, vmbo, havo, vwo

¹² SBO (1) 2008

¹³ SBO (1) 2008

¹⁴ SBO (1) 2008

¹⁵ SBO (1) 2008

Tabel 2.1.1: Instroom vs. uitstroom van docenten vmbo en gehele voortgezet onderwijs regio zuidelijk Noord-Holland¹⁶

	2008	2009	2010	2011	2012
Instroom vmbo fte	47	48	42	50	44
Instroom totaal fte	243	208	203	229	211
Uitstroom vmbo fte	61	67	65	56	64
Uitstroom totaal fte	297	300	304	287	296
Instroom vmbo vs. uitstroom	-14	-19	-23	-6	-20
Instroom totaal vs. uitstroom	-54	-92	-102	-58	-85

Note: in deze tabel zijn de vmbo-tl docenten niet meegenomen, In de beschikbare data zitten vmbo-tl docenten aan havo/vwo docenten gekoppeld

¹⁶ SBO (1) 2008

Toekomst van het vmbo

Wat de daadwerkelijke tekorten aan leerkrachten in het vmbo zullen zijn, hangt samen met meer ontwikkelingen dan alleen minder instroom en meer uitstroom van personeel. Bijvoorbeeld het aantal leerlingen dat de scholen bezoekt. Ondanks de inzet vanuit de vmbo scholen om de vooroordelen te veranderen, heeft het vmbo te kampen met 'een negatief imago'¹⁷. Verder spelen problemen als 'een hoge voortijdige schooluitval, een dalend niveau, uitval van leerlingen bij de overgang naar het mbo, afnemende veiligheid op school en tekort schietende hulp aan zorgleerlingen.'¹⁸ Het vmbo is minder populair dan de mavo ooit was en dat is één van de verklaringen voor de landelijk teruglopende leerlingenaantallen in het vmbo.¹⁹ 'De verwachting is dat de dalende leerlingenaantallen een afname voor de uitbreidingsvraag naar docenten zal betekenen.'²⁰ Voor de regio zuidelijk Noord-Holland geldt dat de leerlingenaantallen in het theoretische en gemengde vmbo gestegen zijn tussen schooljaar 2005/2006 en 2006/2007 maar gedaald voor vmbo basis- en kaderberoepsgerichte leerweg.²¹ De landelijke cijfers voor 2009-2010 komen overeen met dit beeld.²² Dat betekent dat

¹⁷ Waals 2009

¹⁸ Waals 2009

¹⁹ 2010: 123 'VMBO Herkend, structuur van het vmbo in de toekomst' is het advies van de Stichting Platforms VMBO gemaakt op basis van het veldonderzoek dat de Stichting in 2009 heeft uitgevoerd in opdracht van de ministeries van OCW en LNV.

²⁰ Ministerie OCW 2011

²¹ http://www.arbeidsmarktmonitor-amsterdam.nl/www/02_08/2_1.html

²² <http://www.platformsvmbo.nl/actueel/laatstenieuws/leerlingaantallen.doc>

de regionale tekorten alleen gelden voor specifieke richtingen binnen het vmbo.

Efficiency

Het Ministerie van OCW streeft ernaar scholen organisatorisch verder te professionaliseren en dat betekent een efficiëntere bedrijfsvoering en het efficiënter inzetten van leraren.²³ 'Met een betere taak- en werkverdeling binnen de school kunnen minder leraren dezelfde hoeveelheid werk doen'.²⁴ 'Door de inzet van ondersteunend personeel hoeven docenten zich minder met oneigenlijke taken bezig te houden', aldus het ministerie van OCW.

Instroom van bedrijfsleven naar onderwijs

Het aantrekken van werknemers uit het bedrijfsleven (zij-instromers) voor het onderwijs is één van de door de commissie Leraren geformuleerde oplossingen voor het lerarentekort. Werknemers met een hbo- of wo opleiding die de overstap willen maken naar de functie van leraar (of naar een vak waarvoor hij/zij nog geen passende bevoegdheid heeft) noemen we zij-instromers. Zij-instromers zijn niet alleen van belang voor het tegengaan van de lerarentekorten, maar zij brengen ook expertise mee die wellicht van groot belang is voor het onderwijs. Al vanaf 2000 zijn zij-instromers, veelal met subsidies²⁵ vanuit de overheid, in de gelegenheid gesteld de overstap van het bedrijfsleven naar het onderwijs

²³ Ministerie OCW 2011

²⁴ Ministerie OCW 2011

²⁵ Deze subsidies zijn onder andere bestemd voor een geschiktheidonderzoek, de opleiding, studieverlet en begeleiding van zij-instromers in het beroep

te maken. In het verleden ging het om een volledige overstap van de ene naar de andere sector om de personeelstekorten op te heffen.²⁶ Nu worden zij ook ingezet om de kwaliteit van het onderwijs in het vmbo te verbeteren. Een gecombineerde functie is dan ook mogelijk. In het voortgezet onderwijs werken de meeste zij-instromers (69%) op een brede scholengemeenschap (pro/vmbo/havo/vwo). Een zeer klein deel werkt op een vmbo school (5%). De zij-instromers in het voortgezet onderwijs geven vaak les in wiskunde, algemene economie, Engels en Nederlands. In vergelijking met andere leraren, geven zij-instromers in het vmbo relatief vaak les in één van de beroepsgerichte vakken. Dit geldt in het bijzonder voor techniek- en verzorgingsvakken.²⁷

2.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Naast bovenstaande ontwikkelingen, is het de vraag of er op het gebied van personeel wel een structurele samenwerking tot de mogelijkheden behoort. Er zijn niet altijd subsidies voorhanden om de overstap van de ene sector naar de andere mogelijk te maken en voor de individuele medewerkers geldt dat arbeidsvoorwaardelijke rechten en plichten een overstap vaak in de weg staan. We noemen hogere salarissen in het bedrijfsleven in vergelijking met het onderwijs en vaste levenslange contracten in het onderwijs. Een leven lang werken bij een zelfde werkgever is echter niet meer van deze tijd. Van werkgever en sector wisselen

²⁶ Maurits et al., 2008 en Lubberman, et al., 2002

²⁷ Kessel, N. et al., 2008

bevordert bovendien een leven lang leren. Arbeidsmarktdeskundige Gunther Schmid schetst enkele ontwikkelingen, die in verschillende sectoren al gangbaar zijn en in het onderwijs niet zouden misstaan. Schmid stelt dat een divers aanbod van arbeidscontracten de arbeidsmarkt ten goede komt.²⁸ De arbeidsmarkt wordt flexibel en doorstroom van werknemers eenvoudiger. De groei van werknemers met een flexibel arbeidscontract²⁹ neemt sneller toe dan het aantal werknemers met een vast dienstverband.³⁰ 'De arbeidsmobiliteit van de bevolking in zijn algemeenheid neemt toe.'³¹ Het vaste fulltime contract is niet langer het meest vanzelfsprekend.³² Arbeidscontracten, zoals freelance of zzp contracten, bieden de werknemer (en daarmee ook de werkgever) onder andere de mogelijkheid meer flexibel inzetbaar te zijn. Daarentegen biedt het vaste fulltime contract wel de zekerheid die werknemers graag willen.³³ Zekerheid wordt daarbij omschreven in termen van inkomenszekerheid, baan zekerheid (om inkomen te garanderen maar ook bijvoorbeeld sociale banden) en keuzezekerheid (werktijden en carrière mogelijkheden).³⁴ Bij het gebruik van flexibele contracten (zoals die van uitzendkrachten), bestaat het gevaar dat bepaalde rechten van de werknemers verloren gaan.³⁵ Het overstappen van de ene naar de andere sector, zoals de overstap van het

²⁸ Schmid 2010

²⁹ zie begrippenlijst

³⁰ Souren: 461

³¹ IJsenbrant 2005

³² Schmid 2010

³³ Schmid 2010

³⁴ Schmid 2010

³⁵ Schmid 2010

bedrijfsleven naar de publieke sector wordt ontmoedigd, doordat sociale zekerheden niet kunnen worden 'meeverhuisd'.³⁶ De risico's van een overstap naar een andere sector maken het minder aantrekkelijk voor werknemers om zich aan een intersectorale overstap te wagen.

Om de (intersectorale) mobiliteit te bevorderen is een goed personeelsbeleid nodig dat erop gericht is mensen te laten bewegen. Zzp-ers zijn in de publieke sector al actief, om de flexibiliteit te bevorderen zou ook het onderwijs er meer gebruik van kunnen maken. Werken in het onderwijs kan een volgende carrière stap zijn voor talentvol en ervaren personeel in verschillende sectoren van bedrijvigheid.

³⁶ Schmid 2010

3. Werkwijze

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag zijn verschillende wegen bewandeld. Er is informatie verzameld op scholen en in het bedrijfsleven. Alle betrokken partijen zijn vervolgens uitvoerig met elkaar het gesprek aangegaan op een daartoe georganiseerd congres.

3.1 Doel en onderzoeksvraag

Het doel van het onderzoek is (a) zicht te creëren op (mogelijke) arrangementen op het gebied van personeelsuitwisseling tussen het vmbo en het bedrijfsleven (b) handreikingen te doen om op structurele wijze de samenwerking tussen het vmbo en bedrijfsleven te verbeteren. Samenwerking is niet alleen van belang voor de personeelstekorten. Uitwisseling van personeel komt de kwaliteit van het onderwijs ten goede. Het vmbo krijgt daardoor meer kennis van de eisen, die worden gesteld aan personeel in de regio. Het bedrijfsleven heeft belang bij goed initieel onderwijs voor de inzetbaarheid van hun toekomstige werknemers.

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe kunnen vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland en het bedrijfsleven tot structurele samenwerking komen op het gebied van personeel?

Deelvragen:

- a) Welke (structurele) samenwerking bestaat er op het gebied van personeel tussen het vmbo en het bedrijfsleven?
- b) Welke mogelijkheden zien het vmbo en het bedrijfsleven om tot meer structurele samenwerking te komen op het gebied van personeel?
- c) Hoe kan structurele samenwerking op het gebied van personeel tussen het vmbo en bedrijfsleven georganiseerd worden?

Werkwijze

In *de eerste plaats* is deskresearch uitgevoerd om (a) de relevante ontwikkelingen in het vmbo met betrekking tot het lerarentekort en zij-instroom in kaart te brengen, (b) zicht te krijgen op *best practices* van samenwerking op het gebied van personeel tussen het onderwijs en het bedrijfsleven, (c) te weten welke sectoren in het bedrijfsleven te maken hebben met ontwikkelingen die voor dit onderzoek interessant zijn. Daarnaast hebben studenten van de opleiding HRM uitgezocht welke contractuele arrangementen arbeidsrechtelijk mogelijk zijn. De input vanuit het deskresearch hebben geleid tot de formulering van een aantal vragen per functiegroep in verschillende sectoren.

Ten *tweede* zijn drie verschillende scholen binnen het vmbo benaderd om te achterhalen hoe scholen over samenwerking denken. In het vmbo is onder andere gesproken over de ervaringen met zij-instromers uit het bedrijfsleven en over de

interesse en bereidwilligheid om mensen uit het bedrijfsleven te ontvangen. Ook is gevraagd naar *best practices* en bekendheid met de zogeheten Associate Degree (AD).³⁷

Verder heeft er een, door de opdrachtgever geïnitieerde, netwerkbijeenkomst met bestuursleden van de vmbo scholen in de risicoregio zuidelijk Noord-Holland plaatsgevonden. Zij komen, buiten de context van dit onderzoek, op regelmatige basis samen om informatie en ervaringen met elkaar uit te wisselen in het kader van het project 'Binden aan de regio'. In de bijeenkomst zijn ervaringen en ideeën over zij-instroom besproken en is er ingegaan op de AD als mogelijke oplossing. In de *derde plaats* zijn respondenten in het bedrijfsleven benaderd om inzichtelijk te krijgen welke mogelijkheden en interesse er is om samen te werken met het vmbo op het gebied van personeel. *Ten vierde* is er een congres, in de vorm van een 'diner pensant' georganiseerd om interactie tussen het vmbo en bedrijfsleven te stimuleren. De gelegenheid is gebruikt om de eerste resultaten van het onderzoek te bespreken. Het congres was tevens een middel om het netwerk van de betrokkenen te versterken. Het bedrijfsleven en het vmbo zijn letterlijk bij elkaar aan tafel gezet zodat, na de inleidende presentaties door deskundigen,

³⁷ Het Associate Degree is een 2 jarige opleiding aan een hbo instelling, die opleidt tot een opleidingsniveau tussen mbo 4 en de hbo-bachelor in. Met het Associate Degree of Education is men opgeleid om o.a. als praktijkinstructeur/ondersteuner vmbo leerlingen zelfstandig les te geven onder verantwoordelijkheid van een docent. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/studeren-in-het-hoger-onderwijs/associate-degree>

discussie over standpunten kon worden gevoerd. Ook zijn de aanwezigen gevraagd om te reageren op de eerste voorlopige onderzoeksresultaten. Op *LinkedIn* is er een discussiegroep ‘netwerk boeien voor het vmbo’ opgezet om de contacten tussen het bedrijfsleven en het vmbo warm te houden.

Gezien de omvang van het onderzoek zijn de bevindingen in dit rapport niet te generaliseren tot algemene uitspraken over de samenwerking op het gebied van personeel tussen het vmbo en het bedrijfsleven. De gegevens laten wel zien hoe actieve deelnemers in het bedrijfsleven en het vmbo over de samenwerking op het gebied van personeel denken en tot welke handelwijze dat (mogelijk) leidt. Het onderzoek heeft veel ideeën en inspiratie opgeleverd.



Afbeelding 3.1.1: Congres 26 mei 2011 op vmbo school Panta Rhei te Amstelveen

3.2 Uitvoering en respondenten

Onderwijscontext

Er zijn in totaal tien gesprekken gevoerd met directieleden, HRM'ers, zij-instromers en coaches/begeleiders. Op de netwerkbijeenkomst waren acht schoolbesturen van vmbo instellingen in de regio zuidelijk Noord-Holland aanwezig. Bij alle deelnemers is na afloop van de bijeenkomst een mini-enquête afgenomen.

De selectie van de deelnemende scholen is in overleg met de opdrachtgever gebeurd. Het contact met de scholen is gelegd door een vooraankondiging (brief) van het onderzoek. Scholen werden daarin uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek. De brieven zijn verspreid via het netwerk van de opdrachtgever. De geselecteerde respondenten zijn vervolgens gecontacteerd voor een interview. De interviews zijn merendeels op locatie (de school) afgenomen.

In de regio zuidelijk Noord-Holland zijn drie scholen geselecteerd. Bij de selectie van de scholen is erop gelet dat de scholen onder verschillende besturen vallen binnen verschillende subregio's; Kennemerland (rondom Haarlem en het westelijk kustgebied), Amstelland & Meerlanden (zuidwestelijk tussen Haarlem en Amsterdam) en Boven het IJ (oostelijk boven Amsterdam).

Bedrijfscontext

In de bedrijfscontext zijn drie sectoren (de financiële dienstverlening, de techniek en de zorg) nader bekeken. Per sector zijn er twee bedrijven geselecteerd. De functies van de respondenten zijn hoofd HRM, medewerker van de mobiliteitspool en hoofd van een opleidingsinstituut. Ook zijn er respondenten geselecteerd, die inzicht in de brancheontwikkelingen hebben, zoals medewerkers van de Sigrā en OOM. Op deze wijze is getracht verschillende visies op het terrein van samenwerking met het vmbo binnen de bedrijven in kaart te brengen. Er zijn ook gesprekken gevoerd met medewerkers uit het bedrijfsleven, die succesvol een rol of functie in het onderwijs vervullen. De gesprekken in het bedrijfsleven zijn gevoerd met medewerkers uit de financiële sector (ABN AMRO, bank (anoniem), Achmea), uit de technische sector (Heddes Bouw, staal bedrijf (anoniem), ESPEQ, Fundeon, OOM, Tetrix, Philips) en de zorgsector (William Schrikker Groep, Cordaan, Spirit en Sigrā).

Voor het benaderen van de respondenten in het bedrijfsleven is gebruik gemaakt van de bestaande contacten van de onderzoekers en het netwerk van de hogeschool. De respondenten is gevraagd binnen de eigen organisaties sleutelfiguren te noemen.

In het bedrijfsleven zijn in de financiële dienstverlening tien diepte interviews gevoerd, in de techniek elf en in de zorg acht.

Associate Degree

De twee regionale hogescholen, de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool InHolland zijn benaderd om meer inzicht te geven in de opleiding Associate Degree. De Associate Degrees of *Education* leiden op tot instructeurs/ondersteuners in het vmbo. Door middel van het Associate Degree programma kunnen werknemers uit het bedrijfsleven omgeschoold worden voor de functie van praktijkinstructeur in het vmbo. De bovengenoemde hogescholen bedienen de regionale vraag naar hoger beroepsonderwijs, vandaar dat het onderzoek zich beperkt tot deze hogescholen. Er zijn twee gesprekken met sleutelfiguren van de hogescholen geweest. Beide respondenten zijn betrokken bij de Associate Degree op zowel inhoudelijk als organisatorisch niveau.

Onderwijs en bedrijfsleven: het Congres

Een belangrijke bron van informatie was ten slotte het congres. Vertegenwoordigers van de regionale vmbo scholen en het bedrijfsleven zijn samengebracht om van gedachten te wisselen en netwerkcontacten te leggen. In totaal waren er 64 mensen aanwezig, waaronder 24 deelnemers uit het onderwijs en 30 deelnemers uit het bedrijfsleven. De deelnemers is gevraagd het congres te evalueren. Zowel de deelnemers van de vmbo scholen als de deelnemers uit het

bedrijfsleven uitten hun waardering voor dergelijke bijeenkomsten, waarbij intersectorale ontmoetingen kunnen plaatsvinden.

De respondenten hebben ook relevante documenten aangeleverd. Deze zijn ook gebruikt als input voor dit onderzoek.

4. De samenwerking in de regio zuidelijk Noord-Holland zoals het vmbo het ziet

Alhoewel het lerarentekort als aanleiding heeft gediend voor het onderzoek geven de respondenten van de vmbo scholen in de regio aan dat er meer redenen zijn om op structurele basis werknemers uit het bedrijfsleven in te zetten. Dit kan alleen gebeuren als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

4.1 De mogelijkheden voor samenwerking

Visie van het vmbo

De respondenten van de scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland geven aan dat de samenwerking met het bedrijfsleven op het gebied van (toekomstige) tekorten een specifiek aandachtspunt is. De nadruk ligt op leerkrachten voor de exacte vakken (wis-, natuur- en scheikunde) en de techniekvakken. In het onderwijs worden praktijkinstructeurs al ingezet met name voor de praktijkvakken van de vmbo kader- en beroepsrichtingen. De respondenten geven aan de inzet van medewerkers uit het bedrijfsleven toe te juichen als het specifiek om de (technische) praktijkvakken gaat (genoemd worden houtbewerking, metaal, lassen, bouw, electro, installatie- en voertuigtechniek). Algemeen vormende vakken blijven eerder voorbehouden aan de traditioneel opgeleide docent.

Scholen geven aan dat personeel uit het bedrijfsleven een belangrijke rol kan vervullen in het enthousiasmeren van leerlingen voor bepaalde beroepen. Personeel uit het bedrijfsleven kan een belangrijke rol spelen in het kennismakingsproces met bepaalde beroepen en het vervullen van een voorbeeldfunctie. Mede hierdoor, zo wordt gesuggereerd, krijgen leerlingen het beeld dat ze kiezen voor een beroep(sgroep) in plaats van voor het vmbo. 'Leerlingen moeten bewust worden gemaakt dat ze leren voor een beroep en dat ze trots mogen zijn op de vooropleiding die daarbij hoort.' Het gemeenschappelijke belang (het creëren van voldoende leerlingenuitstroom) van het bedrijfsleven en het vmbo wordt als uitgangspunt genoemd voor samenwerking.

De vmbo scholen signaleren dat er weinig structurele aansluiting is bij de bedrijven in de regio en zien dit als een gemis. Ontwikkelingen in het bedrijfsleven gaan snel en het onderwijs wil een hechte samenwerking tot stand brengen om, via het personeel uit de bedrijfspraktijk (met name de medewerkers, die naast hun betrekking op een school in dienst blijven bij een bedrijf) op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen, ook om dit te kunnen vertalen naar goed praktijkgericht onderwijs. Voor de praktijkvakken is de inzet van mensen uit de beroepspraktijk belangrijk voor het ontwikkelen en verbeteren van de vakkennis van leerlingen. Door de inzet van werknemers uit het bedrijfsleven wordt actuele praktijkkennis overgedragen aan de leerlingen (en

ook aan collega docenten). Een ander uitgangspunt voor scholen om te kijken naar de inzet van personeel uit het bedrijfsleven, heeft te maken met fluctuerende leerlingenaantallen. Scholen moeten het personeel afstemmen op de leerlingeninstroom. Doordat deze instroom wisselt, is het voor scholen lastig de omvang van het personele bestand hierop af te stemmen. Er zijn daardoor scholen met een lerarenoverschot en een lerarentekort. De samenwerking tussen scholen op het gebied van personeel, komt vaak niet van de grond. Een flexibele inzet van werknemers uit het bedrijfsleven kan wellicht helpen. Maar ook het tegenovergestelde wordt beweerd. De fluctuerende leerlingenaantallen worden genoemd als reden waarom het moeilijk is voor scholen een *commitment* aan te gaan met personeel uit het bedrijfsleven.

Realisering

Aan de respondenten is gevraagd hoe een structurele samenwerking met het bedrijfsleven tot stand zou kunnen komen. Sommige respondenten geven aan dat het initiatief tot samenwerking vanuit het onderwijs moet komen. Daar zijn ook kanttekeningen bij geplaatst. Een personele bezetting laat soms geen ruimte om structurele contacten met het bedrijfsleven te onderhouden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen individuen, die een overstap maken naar het onderwijs (waarvoor het onderwijs de middelen heeft om deze mensen op te vangen) en structurele samenwerking. Om structurele samenwerking tot stand te *brenge*n en een langdurige relatie in stand te *houden*, moeten mensen uit het

onderwijs vrij worden geroosterd. Een andere mogelijkheid is een projectcoördinator aan te stellen die als voortrekker van een eventueel pilotproject fungeert. De meningen of dit een voortrekker uit het onderwijs of het bedrijfsleven moet zijn, zijn verdeeld. Sommige respondenten uit het onderwijs erkennen dat het onderwijs als een gesloten wereld door buitenstaanders kan worden ervaren. Dat betekent dat het voor een voortrekker uit het bedrijfsleven moeilijk kan zijn de juiste wegen te vinden. Dat kan andersom echter evengoed een probleem zijn.

4.2 Voorwaarden

De respondenten uit het onderwijs noemen een aantal voorwaarden, die in hun ogen essentieel zijn voor het slagen van een structurele samenwerking op het gebied van personeel. Hieronder worden deze voorwaarden op een rijtje gezet.

Als eerste voorwaarde wordt genoemd dat de samenwerkende partijen het belang van een samenwerking moeten inzien. Het onderwijs is nu met een vraag naar het bedrijfsleven gegaan. Ook het bedrijfsleven zou het belang van samenwerking kunnen entameren. Volgens respondenten van de scholen kan een samenwerking alleen slagen als beide partijen het belang ervan inzien en een win-win situatie ervaren.

Een tweede voorwaarde is dat er afspraken worden gemaakt die niet vrijblijvend zijn. Zo weten scholen op welke inzet van de bedrijven ze kunnen rekenen. Op het congres werd door een respondent uit het onderwijs huiverig gereageerd op inzet van vrijwilligers uit het bedrijfsleven, maar een respondent uit het bedrijfsleven reageerde daarop met de boodschap dat vrijwilligheid niet vrijblijvendheid impliceert. Door strakke afspraken te maken over de inzet van vrijwilligers uit het bedrijfsleven op jaarbasis, kan een school dat inroosteren. Wanneer uitwisseling plaatsvindt (met name wanneer een werknemer (ook) in dienst blijft van het bedrijfsleven), moeten scholen en bedrijven goed door elkaar geïnformeerd worden.

Daarom is, voorwaarde nummer drie, een goede communicatie en informatievoorziening (over en weer) essentieel. Voor structurele samenwerking zijn heldere afspraken en een goed contact van belang. En omdat het gaat om intersectoraal ingezette werknemers, zullen de praktische kanten van het verhaal duidelijk moeten zijn voor alle partijen. Informatie waar bijvoorbeeld vanuit de vmbo scholen behoefte aan is; wie zijn de aanspreekpunten, op welke inzet kan worden gerekend, wat voor kandidaten zijn beschikbaar en dergelijke.

Een vierde voorwaarde is dat er op een minimale tijdsinzet van personeel uit het bedrijfsleven kan worden gerekend. In de gesprekken met respondenten is onder meer gevraagd wat de minimale inzet van tijd is, die door scholen van

werknemers gevraagd wordt. Een kanttekening hierbij is dat de respondenten de minimale ureninzet in relatie tot structurele parttime en fulltime constructies noemen. Voor andere constructies, zoals gastlessen en dergelijke (zie hoofdstuk 6) geldt deze norm minder of geheel niet.

Een vijfde voorwaarde is dat het budgettair haalbaar moet zijn voor scholen om werknemers uit het bedrijfsleven op te nemen. De kosten die verbonden zijn aan het opnemen van werknemers uit het bedrijfsleven kunnen erg hoog oplopen. Een aantal respondenten geeft aan dat het opvangen van werknemers uit het bedrijfsleven het onderwijs veel geld kost en scholen hier vaak weinig budget voor hebben. De grote kostenposten zijn de begeleiding, opleiding en assessments. Het delen van de kosten met het bedrijfsleven en eventueel de overheid (zoals in de vorm van een subsidie) maakt voor scholen een groot verschil. Een werknemer, die uit het bedrijfsleven naar het onderwijs is overgestapt, merkt daarover ook op dat de kosten voor de werknemer zelf (bijna altijd) te hoog zijn en dat het risico van de investering ('Vindt de werknemer uit het bedrijfsleven de praktijk van het lesgeven wel leuk?') werknemers uit het bedrijfsleven zal afschrikken.

Een laatste voorwaarde is dat de school duidelijkheid kan bieden over de plaats in het functiebouwwerk die de werknemers in gaan nemen. Dit is een aspect waar de respondenten van de vmbo scholen nog mee te worstelen. In de praktijk is het moeilijk om werknemers uit het

bedrijfsleven zonder een onderwijsbevoegdheid als docent op de lange termijn te behouden. Wanneer ze echter als praktijkinstructeur (en dus zonder onderwijsbevoegdheid) ingezet worden, kunnen zij in het functiebouwwerk moeilijk als docent beloond worden. De financiële kant van het verhaal wordt door de respondenten van scholen als een belangrijk aandachtspunt genoemd wat betreft de aantrekkelijkheid van de school als werkgever.

4.3 De geschiktheid van mensen uit het bedrijfsleven

In de voorgaande paragraaf is besproken welke voorwaarden scholen aankaarten als het gaat om structurele samenwerking met het bedrijfsleven. Daarnaast zijn er ook een aantal overwegingen, die spelen op het niveau van de inzet van de individuele werknemer uit het bedrijfsleven.

De respondenten uit het vmbo geven aan dat het uiteindelijk gaat om de geschiktheid van de individuele werknemer uit het bedrijfsleven en om de match tussen werknemer en school. Een verkennende fase, waarin werknemers uit het bedrijfsleven de mogelijkheid krijgen te onderzoeken of het onderwijs iets voor hen is, is daarom essentieel. Het risico blijft bestaan dat het onderwijs tegenvalt. Door meeloopdagen en proeflessen kan een werknemer een inschatting maken over een baan in het onderwijs.

Scholen willen de gelegenheid hebben kandidaten uit het bedrijfsleven te selecteren, omdat er naast de geschiktheid

voor het onderwijs, ook andere factoren meespelen, zoals het passen binnen de cultuur van een team. De geschiktheid van werknemers uit het bedrijfsleven wordt, volgens de respondenten, bepaald door de mate waarin een kandidaat beschikt over de juiste kennis, pedagogisch didactische vaardigheden, motivatie en houding.

De respondenten van de vmbo scholen zijn enthousiast over het inzetten van mensen uit het bedrijfsleven. Zij nemen nieuwe vakinhoudelijke kennis mee. Wel stellen ze vragen over de pedagogisch didactische vaardigheden, de motivatie en houding van de zij-instromers. Door enkele respondenten is (het behalen van) een lesbevoegdheid een voorwaarde voor het langdurig opnemen van personeel uit het bedrijfsleven.

Een respondent zegt over het opnemen van werknemers uit het bedrijfsleven; 'De beroepskant is op het vmbo zo'n basis competentie dat iedereen het kan. Voor de sociale kant is er echter talent vereist.' Een respondent geeft aan dat pedagogisch didactische kwaliteiten in de onderbouw belangrijker zijn dan in de bovenbouw maar een andere respondent zegt daarover; 'Vakidioten hebben ook pedagogisch didactische kwaliteiten nodig. Het gaat toch erom hoe je jouw vak goed overbrengt.' Of en hoe deze vaardigheden ontwikkeld worden, hangt volgens de respondenten wederom in belangrijke mate af van de persoon(lijkheid). 'Maar dat geldt ook voor universitair

geschoolde mensen, die net komen kijken. Het veld is toch anders dan de theorie.'

Andere vaardigheden die werknemers uit het bedrijfsleven aan moeten leren, zijn de organisatorische aspecten van het lesgeven; hoe zet je een les in elkaar en 'welke stappen moet ik doorlopen om ervoor te zorgen dat ik de klas binnen zo min mogelijk tijd aan het werk krijg'. Daarnaast moeten zij-instromers leren reflecteren (welke houding straal je uit, hoe zie je jezelf, wat wil je dat leerlingen zien, hoe wil je overkomen op je leerlingen), weten wat de regels in de school zijn en hoe de omgang met collega's zo optimaal mogelijk vorm kan krijgen (feedback vragen, overleg voeren).

De juiste houding is essentieel. De intrinsieke motivatie, de juiste houding, sociale vaardigheden en empathie zijn belangrijke kernvereisten voor het onderwijs. De respondenten bedoelen hiermee: 'snappen hoe de jeugd in elkaar zit', 'de dialoog durven aangaan' en 'de taal van de kinderen spreken'. Volgens de respondenten zijn deze kwaliteiten niet aan te leren, en is het belangrijk mensen uit het bedrijfsleven daarop te kunnen selecteren.

Ervaringen

De ervaringen, die de respondenten al hebben met het inzetten van werknemers uit het bedrijfsleven, zijn overwegend positief. Een respondent zegt liever mensen uit de beroepspraktijk aan te nemen voor de beroepsgerichte afdeling, gedeeltelijk door hun kennis maar vooral ook door

hun werkhouding. Positieve kwaliteiten, die toegedicht worden aan mensen uit het bedrijfsleven, worden als volgt geformuleerd: ze zijn enthousiast, hebben een kritische relativerende blik, zijn gewend hard te werken. De literatuur onderschrijft de uiteenlopende positieve eigenschappen, zoals vakkennis, lef, motivatie, enthousiasme en flexibiliteit, die worden toegerekend aan werknemers uit het bedrijfsleven.³⁸

Wanneer werknemers uit het bedrijfsleven op één of meerdere plekken in het bedrijfsleven hebben gewerkt, zegt dit volgens een respondent bovendien wat over hun karakter: ze zijn ondernemend, houden van uitdaging en van vernieuwing. 'Dat heb je -in een omgeving die constant aan vernieuwing onderhevig is- wel nodig.' Maar er worden ook nadelen genoemd. Een respondent geeft aan dat werknemers afkomstig uit het bedrijfsleven soms te hard willen en zichzelf kapot lopen.

Uit de literatuur komt eenzelfde beeld naar voren; het ontbreken van onderwijservaring of kennis van didactiek, het niet bekend zijn met de onderwijscultuur, het hogere ambitieniveau waardoor werknemers uit het bedrijfsleven mogelijk sneller weg zijn. Het ontbreekt in het onderwijs aan tijd en begeleiding om iemand klaar te stomen voor het onderwijs.³⁹

³⁸ Lubberman, et al., 2002 en Maurits et al., 2008

³⁹ Lubberman, et al., 2002 en Maurits et al., 2008

Het komt er op neer dat de scholen de toegevoegde waarde van het inzetten van werknemers uit het bedrijfsleven op structurele basis inzien en open staan om deze mensen op te vangen, maar ze geven ook aan dat het uiteindelijk gaat om de geschiktheid van de individuele kandidaat.

5. De samenwerking in de regio zuidelijk Noord-Holland zoals het bedrijfsleven dat ziet

Voor samenwerking tussen het vmbo en het bedrijfsleven is een inzet van zowel het bedrijfsleven als de vmbo scholen nodig. De besturen van de vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland willen inzicht hebben in de bereidheid en motivatie van het bedrijfsleven in de regio om op structurele wijze samen te werken op het gebied van personeelsuitwisseling. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de bereidheid van het bedrijfsleven een bijdrage te leveren aan het vmbo.

5.1 De mogelijkheden voor samenwerking

Visie van het bedrijfsleven

De arbeidsmarkt als geheel kent verschillende ontwikkelingen, zoals vergrijzing, ontgroening⁴⁰ en een verminderde economische groei. Hieronder wordt ingegaan op enkele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, die aanleiding zijn voor bedrijven om open te staan voor samenwerking met het onderwijs.

⁴⁰ Het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt instroomt, groeit niet.

Boventaligheid

Als gevolg van de economische recessie hebben veel bedrijven te maken met boventalig personeel. Personeel moet, met ondersteuning van de werkgever, verplicht op zoek naar nieuw werk, binnen of buiten de eigen organisatie en sector. Een heel duidelijk voorbeeld hiervan is de situatie in de financiële dienstverlening. Bij banken moeten grote groepen werknemers “bewegen”. Als gevolg van de fusie van ABN AMRO en Fortis moeten er bijvoorbeeld duizenden mensen weg. In het sociaal plan van de banken is de begeleiding van boventalig personeel opgenomen. De voormalige werkgever is verplicht het personeel te begeleiden naar nieuw werk. In de financiële dienstverlening zijn daarom mobiliteitscentra (ook wel transfer centers of herplaatsingtrajecten genoemd) ingericht. Deze centra beschikken over verschillende middelen om het personeel te herplaatsen, binnen of buiten de eigen organisatie. Deze middelen worden besteed aan bijvoorbeeld scholing, looncompensatie, assessments, coaching en oriëntatietrajecten. Ook is het mogelijk om tijdens de boventaligheidperiode gedetacheerd te worden. De trajecten zijn kostbaar en bedrijven zijn erbij gebaat personeel zo snel mogelijk (maar wel passend) herplaatst te krijgen. Vanuit de mobiliteitscentra wordt gericht op volledige herplaatsing van personeel. Een respondent bij een financiële instelling merkte op dat: ‘Als het onderwijs de baan kan bieden en het bedrijf de scholing, praten we over een win-win situatie.’ De doorstroom vanuit mobiliteitscentra naar het onderwijs zou vanzelfsprekender kunnen worden gemaakt.

Niet alleen de financiële dienstverlening heeft te maken met boventaligheid maar ook andere sectoren. Bij de banken gaat het momenteel om grote getallen werknemers en er is grote bereidheid vanuit de werkgevers om (financieel) bij te dragen aan dit proces. Ook is er bereidheid werknemers te helpen werk buiten de eigen sector te vinden (iets wat bijvoorbeeld in de bouw minder geaccepteerd is). Ook door bezuinigingen, zoals in de zorg, wordt personeel boventalig. In de jeugdzorg wordt bijvoorbeeld afscheid genomen van het schoolmaatschappelijk werk. Hier zitten wellicht mensen tussen die uitstekend in het onderwijs terecht zouden kunnen.

Ziekte, re-integratie en voorkomen van uitval Bepaalde sectoren (zoals de gezondheidszorg en industrie)⁴¹ hebben relatief veel uitval van personeel als gevolg van werkgerelateerde mentale of fysieke problemen. Een respondent uit de jeugdzorg geeft aan dat veel gezinsvoogden na zes à zeven jaar uitvallen doordat het werk mentaal belastend is. Het gaat hier om werknemers die gewend zijn met jonge mensen om te gaan. Binnen de eigen organisatie zijn er vaak minimale mogelijkheden om naar een minder belastende functie over te stappen. Administratieve functies of functies als praktijkopleider zijn populair onder uitvallende werknemers, maar deze komen niet voldoende vrij om al het uitvallende personeel op te vangen. De medewerkers, die interesse hebben in de functie van

⁴¹ CBS StatLine, Nationale Verzuim Statistiek, 2007

praktijkopleider, zouden mogelijk ook interesse hebben in de functie van praktijkinstructeur.

Samenwerkingsverbanden om overtollig personeel op te vangen in het onderwijs, zijn voor het bedrijfsleven interessant. Ook zou het signaleren van mogelijke toekomstige problemen bij personeel, voortijdige uitstroom naar het onderwijs mogelijk kunnen maken.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen / Vrijwilligerswerk

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) maakt (meestal) deel uit van het beleid van bedrijven. De focus van bedrijven op het gebied van MVO varieert, maar een onderdeel van het beleid beslaat vaak ook de sociale impact van een bedrijf. Bedrijven in de financiële dienstverlening zijn al ver op dit gebied. De ABN AMRO en de Rabobank hebben bijvoorbeeld een *Foundation*⁴², die projecten initiëren of faciliteren. Het gaat dan bijvoorbeeld om projecten voor kansarme jongeren of gehandicapten. In de zorg, zoals bij Cordaan, zijn er vaak vrijwilligerspools van waaruit allerlei initiatieven gecoördineerd worden.⁴³ Activiteiten op het gebied van MVO zijn vaak professioneel georganiseerd en vereisen goede afspraken. Een respondent gaf duidelijk aan dat het bij projecten belangrijk is dat ze geïnitieerd worden door een medewerker of dat er een vraag naar voren komt

⁴² <http://foundation.abnamro.nl/>

http://overons.rabobank.com/content/mvo/rabobank_foundation/

⁴³ <http://www.cordaanvrijwilliger.nl/>

van bijvoorbeeld een school. Het bedrijf werft niet actief projecten.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Binnen verschillende sectoren wordt de vergrijzing op de arbeidsmarkt als een groot probleem gezien. De nieuwe aanwas van leerlingen is belangrijk om (toekomstige) uitstroom van werknemers op te vangen. Sommige respondenten zien het ook als een gemeenschappelijk probleem van zowel de scholen en het bedrijfsleven om te zorgen voor voldoende en goed geschoolde leerlingen. Dat betekent dat zij bereid zijn bij te springen in het opleiden van leerlingen. Een voordeel voor het bedrijfsleven is dat door in het onderwijs betrokken te zijn, de goede leerlingen opgemerkt kunnen worden. Met name respondenten uit de bouw noemden dit als voordeel, omdat de bouw ook de mogelijkheid heeft direct vmbo leerlingen op te nemen. Voor de financiële dienstverlening geldt dit bijvoorbeeld niet doordat er meer gericht wordt op studenten op HBO en WO niveau.

Employability

Met het oog op ontwikkelingen als krapte op de arbeidsmarkt en uitval van personeel, wijzen werkgevers werknemers er steeds vaker op dat zijzelf verantwoordelijk zijn voor hun *employability*. Het doorlopend werken aan de ontwikkeling van de eigen kennis en vaardigheden vergroot niet alleen de kansen van een werknemer op de arbeidsmarkt, maar een werknemer blijft ook aantrekkelijker voor de huidige

werkgever. In dit kader wordt de ervaring, die werknemers zouden kunnen opdoen binnen een school, als interessant gezien. Het (verder) ontwikkelen van de pedagogisch-didactische vaardigheden en de leiderschapskwaliteiten die nodig zijn om voor de klas te staan, worden als voorbeelden genoemd van ervaring die men voor de klas ontwikkelt. Respondenten, die een baan in het onderwijs combineren met een baan in het bedrijfsleven, geven aan dat de vaardigheden die zij ontwikkelen bij de ene werkgever, vaak ook een toegevoegde waarde hebben bij de andere werkgever. Voor de werknemer zelf kan dit betekenen dat de inzetbaarheid breder wordt (aantrekkelijk voor verschillende sectoren) en daarmee ook de baan zekerheid groter wordt.

5.2 Voorwaarden voor het realiseren van samenwerking

De praktijk wijst uit dat werknemers een baan in het onderwijs met een baan in het bedrijfsleven kunnen combineren en er al verschillende initiatieven zijn waarop voortgebouwd kan worden (zie hoofdstuk 6 en bijlage 1). De inzet van werknemers uit het bedrijfsleven vindt nog weinig op structurele basis plaats. De respondenten, die een baan in het onderwijs combineren met een baan in het bedrijfsleven, geven aan dat dit op eigen initiatief was en dat het vaak niet gefaciliteerd werd door de werkgever en structurele samenwerking ontbreekt. Voor de realisering van structurele samenwerking zijn een aantal voorwaarden door het bedrijfsleven genoemd.

Ten eerste geeft het bedrijfsleven aan dat er geen duidelijke vraag is vanuit het vmbo. Het bedrijfsleven is nieuwsgierig waar het vmbo precies behoefte aan heeft. Bedrijven willen weten welke inzet gevraagd wordt, zodat zij kunnen bepalen of dit op structurele basis leverbaar is. Een heldere vraag vanuit het vmbo is belangrijk voor de selectie van werknemers. Het bedrijfsleven wil de werknemers met de juiste motivatie en geschikt profiel kunnen selecteren, maar daarvoor moeten ze weten welke behoefte de scholen hebben. Het initiatief ligt dus bij de scholen om met een duidelijke vraag te komen.

Ten tweede wordt een goede communicatie genoemd. De afstand tot het vmbo wordt als groot ervaren. Er is weinig communicatie over en weer en het vmbo wordt een gesloten eilandje genoemd. Goede communicatie wordt bij het inzetten van werknemers uit het bedrijfsleven in de scholen onmisbaar. Dat betekent bijvoorbeeld duidelijke aanspreekpunten en regelmatig contact over de samenwerking en over geplaatste werknemers. De meningen over het aanstellen van een projectcoördinator zijn, net als in het onderwijs, verdeeld. Sommige respondenten uit het bedrijfsleven zijn van mening dat deze persoon zou kunnen zorg dragen voor een naleving van de afspraken, anderen zien het als overbodige intermediair.

Ten derde wordt een goede ontvangst van de werknemers gevraagd. 'Het is totaal ander werk, in een totaal andere cultuur. Een goed begeleidingstraject is heel belangrijk.'

Heldere afspraken (mogelijk vastgelegd in een convenant of contract) over begeleiding, het aanstellen van een coach, inlassen van terugkoppelmomenten en dergelijke, zijn voor de respondenten een belangrijke voorwaarde.

Ten vierde is het interne draagvlak binnen de bedrijven voor structurele samenwerking belangrijk. Een respondent gaf aan dat als samenwerking op het gebied van personeel gesteund zou worden door de Raad van Bestuur het sneller van de grond zal komen.

Ten vijfde wordt de motivatie van de eigen medewerkers als voorwaarde genoemd. Bedrijven willen geen verplichting opleggen aan hun medewerkers om deel te nemen aan structurele samenwerking op het gebied van personeel. De intrinsieke motivatie, bereidwilligheid en geschiktheid van de individuele medewerker worden als essentieel genoemd. Het bedrijfsleven erkent ook dat niet alle medewerkers geschikt zijn voor het onderwijs. 'Didactiek is niet voor iedereen weggelegd.' De respondenten geven aan te verwachten dat er binnen het eigen bedrijf onder een aantal medewerkers interesse zal zijn om een rol in het vmbo op zich te nemen.

Wat individuele medewerkers mogelijk in de weg staat is de reputatie van het vmbo. Illustratief daarvoor zijn uitspraken van respondenten over het vmbo; 'onbekend maakt onbemind' en 'het vmbo heeft geen goede reputatie'. Gesuggereerd wordt ambassadeurs vanuit de scholen aan te stellen die komen vertellen hoe leuk het werk op een vmbo

school is, werknemers zouden oriëntatietrajecten kunnen doorlopen zodat ze kennis kunnen maken met het vmbo, vmbo leerlingen kunnen uitgenodigd worden op de werkplek en via intranet kan informatie verspreid worden over (pilot) projecten.

Ten zesde wordt genoemd dat de afspraken structureel en bindend zijn. Men wil ervan verzekerd zijn dat afspraken niet ineens aangepast worden in tijden van recessie, bij tegenslag of als er inderdaad problemen ontstaan met lerarentekorten. Het bedrijfsleven wil niet als de oplossing dienen voor een probleem buiten de eigen organisatie.

Een laatste voorwaarde is dat het bedrijfsleven niet het beste personeel wil kwijtraken aan een dergelijke samenwerking. De angst bestaat bij sommige respondenten dat de beste mensen, die ook het meest geschikt zijn voor het overbrengen van kennis en vaardigheden binnen het eigen bedrijf, met dit soort projecten verloren gaan aan het onderwijs. De werknemers die over de competenties beschikken om kennis over te dragen, zijn waardevol voor de werkgever.

6. Arrangementen tussen het bedrijfsleven en het onderwijs

De brug tussen het vmbo en het bedrijfsleven lijkt moeilijk maar bestaat in wezen al. Bestaande en gesuggereerde samenwerkingsverbanden bieden mogelijkheden om een structurele samenwerking tussen het bedrijfsleven en het vmbo uit te bouwen en te versterken.

6.1 Bestaande sectoroverstijgende samenwerking

Oriëntatietrajecten

Verschillende respondenten uit het bedrijfsleven hebben gesuggereerd oriëntatietrajecten te organiseren, zodat medewerkers rond kunnen kijken in het vmbo. Dat kan variëren van een dag tot enkele weken. Op deze manier kunnen mensen uit het bedrijfsleven zonder grote risico's, een inschatting maken of het vmbo iets voor hen is en kunnen scholen een inschatting maken van een kandidaat. Eventueel kan er ook een proefles of een meedraaidag georganiseerd worden. Ook speciaal ingerichte open dagen voor mensen uit het bedrijfsleven zijn een mooie gelegenheid om rond te kijken op een vmbo school.

Twee parttime dienstverbanden

Een aantal respondenten gaf aan twee parttime (sectoroverstijgende) dienstverbanden te hebben; één in het onderwijs en één in het bedrijfsleven. Doordat dit op individueel initiatief gebeurt, is het moeilijk om te spreken

van een structurele band tussen het bedrijfsleven en het onderwijs. Dat er mensen aangeven dat zij intersectoraal werkzaam zijn, geeft aan dat het mogelijk is. Dat betekent dat op institutioneel niveau dit initiatief uitgebreid zou kunnen worden door werknemers te faciliteren in het combineren van twee banen. Bij een constructie van twee parttime dienstverbanden bij twee verschillende werkgevers hoeft er geen sprake te zijn van samenwerking of contact tussen de twee werkgevers, de uitdaging ligt erin dit wel te doen zodat er structurele samenwerking kan worden bereikt.

Detachering

Verschillende respondenten geven aan dat detachering een makkelijk te regelen constructie is, waar de meeste werkgevers al ervaring mee hebben. Een voorbeeld vanuit de kleinmetaal was dat bedrijven in dezelfde sector een beroep doen op elkaar wanneer er iemand uitvalt. Die vraag krijgen ze nooit van scholen maar zou op dezelfde manier, middels detachering, te organiseren zijn. Ook vanuit de mobiliteitscentra is er bereidheid werknemers eerst op een detacheringcontract te plaatsen.

Detachering maakt een potentiële nieuwe werkgever aantrekkelijker, doordat de nieuwe werkplek met minimale risico's voor de werknemer uitgeprobeerd kan worden. De risico's van een overstap worden geminimaliseerd doordat de arbeidsvoorwaarden gelijk blijven, er verandert voor de werknemer immers niets aan het contract. Ook verandert de rechtspositie van de werknemer niet en bestaat er een

terugkeergarantie voor de werknemer. Ook stelt het de werkgever in de gelegenheid te zien of de werknemer geschikt is. Als belangrijk voordeel heeft detachering dat de inlener en uitlener duidelijke afspraken moeten maken en er dus een vanzelfsprekendere brug tussen het vmbo en bedrijfsleven is dan bij een dubbel parttime dienstverband.

Gastlessen

In het onderwijs wordt veel gebruik gemaakt van gastsprekers/-docenten. In het vmbo ook, maar de inzet van gastsprekers is vaak niet op structurele basis georganiseerd. Respondenten uit het bedrijfsleven geven aan dat dit één van de makkelijkste manieren voor hen is om personeel in te zetten in het onderwijs. Gastlessen kunnen volgens duidelijke afspraken ingericht worden. Gesuggereerd is bijvoorbeeld langer lopende cyclus gastlessen op te zetten, met elke keer een andere vrijwillige werknemer maar met een duidelijke lijn in het programma. Aangezien er tussen school en bedrijf afspraken moeten worden gemaakt over de vormgeving en inhoud van de gastlessen, wordt er een mooie brug geslagen.

Respondenten uit de bouw gaven aan dat er ook aan een samenwerking kan worden gedacht met zzp-ers met betrekking tot gastlessen. Zzp-ers zijn (naast uitzendkrachten en gedetacheerd personeel) de flexibele schil in de bouw.⁴⁴ Ook wordt aangegeven dat zzp-ers zich specialiseren. Die specialistische kennis is juist weer interessant voor scholen.

⁴⁴ http://www.eib.nl/index/nieuws__200/

School naar bedrijf

Een andere mogelijkheid is de leerlingen naar de praktijk te halen door ze naar een (opleidings-)bedrijf te halen. De praktijk kan niet altijd naar de school gebracht worden, bijvoorbeeld doordat de apparatuur op scholen te verouderd is en deze alleen in een (opleidings-)bedrijf te vinden is. In die gevallen wordt gesuggereerd de school naar het (opleidings-)bedrijf te halen. De scholen en bedrijven kunnen dan afspraken maken over de begeleiding, en het zal docenten ook in de gelegenheid stellen in de praktijk mee te kijken.

Inspringen bestaande projecten

Er bestaan verschillende projecten (zie bijlage 1) gericht op het inzetten van werknemers uit het bedrijfsleven in het vmbo. Het gaat om allerlei constructies. Deelname aan dergelijke projecten zou het mogelijk ook makkelijker maken om de contacten met het bedrijfsleven laagdrempelig uit te breiden of te versterken.

6.2 Gesuggereerde samenwerkingsmogelijkheden

Uitbreiding bestaande contacten

De vmbo scholen en het bedrijfsleven geven beiden aan dat de afstand tussen hen als heel groot wordt ervaren. Toch zijn er al veel contacten tussen het bedrijfsleven en het onderwijs, ook in het vmbo. Deze zijn met name ingericht op het afstemmen van het curriculum, zoals in het beroepenveld overleg, en contact over leerlingen, bijvoorbeeld op snuffelstage of specifieke projecten die zijn ingericht op het

enthousiasmeren van leerlingen voor een bepaald beroepenveld, zoals Jetnet⁴⁵ (nu op havo/vwo gericht) en Technasium.⁴⁶ Het uitwisselen van personeel is, zover bekend, geen agendapunt. Aangezien het leggen van nieuwe contacten als moeilijk wordt ervaren, is het uitbreiden van bestaande contacten een makkelijkere weg. Zo geeft een respondent aan dat er wel wordt gepraat over individuele werknemers bij vergaderingen die een nieuwe baan moeten vinden, maar het is geen onderdeel van het structurele overleg. Een gemiste kans.

Uitbreiding bestaande individuele contacten

Van structurele samenwerking op het gebied van personeel is geen of nauwelijks sprake. Opvallend is dat er op micro niveau wel contact is tussen het bedrijfsleven en de scholen, waarbij het gaat om de herplaatsing van een individuele medewerker, tijdelijke vervanging, of gastcolleges. Aangezien ook structurele samenwerking valt of staat bij goede persoonlijke contacten tussen individuen uit het bedrijfsleven en het onderwijs, kan er ook gekeken worden hoe deze bestaande contacten gestructureerd kunnen worden.

Uitbreiden bestaande projecten

Er bestaan al verschillende projecten gericht op het inzetten van werknemers uit het bedrijfsleven in het onderwijs (bijlage 1). Mogelijk zou kunnen worden gekeken of dergelijke projecten ook uitgebreid kunnen worden naar het vmbo.

⁴⁵ <http://www.jet-net.nl/>

⁴⁶ <http://www.technasium.nl/>

Jobrotation

Binnen sommige bedrijven is het mogelijk om (af en toe) tijdelijk van functie te wisselen, bijvoorbeeld om bepaalde vaardigheden te verwerven of om te oriënteren op een andere baan. Mogelijkerwijs zou dit ook georganiseerd kunnen worden buiten het bedrijf, in het vmbo. Andersom kunnen er docentenstages gedaan worden. 'De ontwikkeling in techniek gaat zo snel, docenten willen dat bijleren.' De ervaringen hiermee zijn (van beide kanten) echter wisselend.

Een andere vorm van rotatie wordt gehanteerd door een detacheringsbureau. Daar worden pools van medewerkers georganiseerd waarbij er, van bijvoorbeeld een pool van vijf deelnemers, een vrij geroosterd wordt om zich te scholen, terwijl de rest binnen vier bedrijven ervaring op doet. Dit zou mogelijk een interessante constructie kunnen zijn in combinatie met een AD traject (zie paragraaf 6.3), zodat medewerkers vrij geroosterd kunnen worden om zich te scholen.

Loket

Een suggestie uit het onderwijs is om een loket te maken voor werkgevers. Voor beide partijen is het interessante aan een dergelijke constructie dat zij geen contacten met meerdere bedrijven/scholen hoeven te onderhouden. Hier wordt ook over gezegd: 'het bedrijfsleven is echt 24/7 terwijl onderwijs vakanties kent etc. De school is meer niet open dan wel.' Een loket zou de verbinding kunnen vormen, zodat deze niet

afhankelijk is van een of enkele individuen. Via het loket kan 'de ontmoeting' plaatsvinden tussen het bedrijfsleven en het vmbo, zodat afspraken gemaakt kunnen worden ten aanzien van uitwisseling van personeel. Deze behoefte aan een dergelijke aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs wordt bevestigd op het congres.

Pilot project overheid

Een andere optie die genoemd wordt is om een pilot project in te richten vanuit de overheid, zodat er een duidelijke eigenaar en projectleider van een pilot project is.

Verlof regelingen inzetten

Een mogelijkheid, die door werkgevers ook genoemd is, is dat werknemers zelf verlof opnemen (bijvoorbeeld in de vorm van een paar maanden sabbatical) om zich in te zetten in het vmbo. Het zou dan echter niet gaan om een structurele samenwerking.

6.3 De praktijkinstructeur als constructie

Een manier om structurele contacten tussen het vmbo en bedrijfsleven te bevorderen is middels de praktijkinstructeur. Idealiter is de praktijkinstructeur zowel actief in het bedrijfsleven als in het vmbo. In de praktijk werkt een praktijkinstructeur meestal alleen in de school.

Voordelen inzet praktijkinstructeur

De praktijkinstructeur in het vmbo is een onderwijsondersteuner.⁴⁷ In het vmbo ondersteunt de praktijkinstructeur met name in de beroepsgerichte vakken.⁴⁸ In 2003 is in opdracht van het ministerie van OCW in kaart gebracht om welke redenen onderwijsondersteunend personeel (OOP) in het voortgezet onderwijs ingezet wordt. '[...]het verminderen van de werkdruk van leraren (78%), het verminderen van het aantal oneigenlijke taken van leraren (51%), [...] de andere onderwijskundige inrichting van het onderwijs (33%), het bieden van mogelijkheden aan leraren om een meer coachende rol te vervullen (30%), het verhogen van de onderwijskwaliteit (28%) en het niet kunnen krijgen van leraren (11%)', zijn redenen om onderwijsondersteunend personeel in te zetten.⁴⁹

De praktijkinstructeur mag zelfstandig voor de klas staan maar staat onder de verantwoordelijkheid van de docent (tenzij de praktijkinstructeur bevoegd is om les te geven).⁵⁰ Praktijkinstructeurs scholen zich nu vaak door cursussen maar er zijn ook twee-jarige opleidingen tot praktijkinstructeur aan de hogescholen in de vorm van Associate Degree's (AD) of Education. Dit diploma ligt qua niveau tussen mbo en hbo in. Met een AD heeft een praktijkinstructeur geen lesbevoegdheid maar wel een erkend diploma. De (praktijk)instructeur opleidingen die bij de hogescholen in de

⁴⁷ Klaeijsen 2005

⁴⁸ ITS 2003

⁴⁹ ITS 2003

⁵⁰ Ministerie OCW 2010

regio aangeboden worden, zijn bij de Hogeschool van Amsterdam op het moment *Instructeur Gezondheidszorg en Welzijn*, *Instructeur Horeca en Voeding*, en *Instructeur Techniek*.⁵¹ Bij Hogeschool InHolland zijn dat *Ondersteuner Economische vakken*, *Ondersteuner Zorg en Welzijn* en *Taalondersteuner*.⁵²

Respondenten geven aan dat de inzet van praktijkinstructeurs afkomstig uit het bedrijfsleven om verschillende redenen een waardevolle toevoeging is voor vmbo scholen. Een belangrijk voordeel van praktijkinstructeurs is de kennis, die zij meebrengen uit de praktijk. Docenten zouden zich hierdoor gesteund kunnen voelen en uit hun 'onderwijskundig isolement' gehaald kunnen worden. Vakkennis uit bedrijven brengt immers nieuwe inzichten. Efficiency en kostenbesparing worden genoemd als redenen voor het inzetten van praktijkinstructeurs. Door praktijkinstructeurs in te zetten, kunnen klassen groter zijn (een paar extra handen en ogen in de klas) en kunnen docenten ontlast worden. Daarnaast denken zij dat het benutten van praktijkinstructeurs betekent dat meer tijd uit kan gaan naar individuele leerlingen of kleine groepjes leerlingen en docenten in hun taak verlicht worden wanneer zij 'extra handjes in de klas krijgen'. De meningen over kostenbesparing zijn verdeeld. Aan de ene kant wordt aangegeven dat praktijkinstructeurs goedkoper zijn dan docenten en het daarom interessant kan zijn voor scholen

⁵¹ http://www.hva.nl/onderwijs-opvoeding/associate_degree.htm

⁵² <http://www.inholland.nl/studiekeuze/associatedegreeprogramma/>

(ook met het oog op van boven opgelegde bezuinigingen) om praktijkinstructeurs in te zetten. 'Straks heb je zeven instructeurs voor het salaris van zes docenten. Bekijk dat op 100 docenten. Mede daardoor zijn instructeurs aantrekkelijk.' Aan de andere kant wordt gemeld dat de behoefte aan docenten niet een op een afneemt met het inzetten van praktijkinstructeurs. Dit omdat de docent toch een ander takenpakket en andere verantwoordelijkheden heeft dan de praktijkinstructeur.

7. Conclusie en actiepunten

7.1 Conclusie

Het lerarentekort was de aanleiding voor het onderzoek. De problemen, die voortkomen uit het lerarentekort, worden nu niet gevoeld door de respondenten uit de regio zuidelijk Noord-Holland. Het is de vraag hoe het uiteindelijke tekort er concreet uit zal zien afhankelijk van ontwikkelingen rond de leerlinginstroom en de uitstroom van oudere werknemers. Tijdens dit onderzoek werd duidelijk dat de vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland de samenwerking met het bedrijfsleven op het gebied van personeel zoeken om andere redenen dan het lerarentekort. De inzet van vakmensen uit het bedrijfsleven is van belang om nieuwe vakkennis binnen te halen.

De respondenten uit het bedrijfsleven noemen verschillende mogelijkheden en redenen om de samenwerking op het gebied van personeel met de vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland aan te gaan. Structurele samenwerking tussen vmbo scholen en het bedrijfsleven op het gebied van personeel vindt nog maar minimaal plaats. Individuele werknemers uit het bedrijfsleven blijken prima in staat te zijn een rol in het onderwijs te vervullen, zo blijkt uit verschillende initiatieven. Door werknemers te faciliteren bij het opnemen van een rol in het onderwijs en afspraken te maken tussen werkgevers worden de risico's voor de individuele medewerkers ingeperkt en wordt het

aantrekkelijk voor een werknemer een stap buiten het bedrijfsleven te wagen.

De respondenten van de scholen ervaren het als een belemmering dat de Onderwijsinspectie het behalen van de lesbevoegdheid van onderwijzend personeel, ook voor de praktijkinstructeurs of andere zij-instromers, als vereiste stelt. Aan de andere kant wil men een goede zij-instromer zonder de vereiste diploma's niet laten lopen. In dit onderzoek werd buiten de geijkte paden gekeken naar de mogelijkheden van samenwerking met het bedrijfsleven waar de volledige overstap, van personeel uit het bedrijfsleven naar een vmbo school, slechts een optie is. Het bedrijfsleven stelde acht voorwaarden om een structurele samenwerking succesvol te laten zijn.

7.2 Actiepunten

Het antwoord op de hoofdvraag 'Hoe kunnen vmbo scholen in de regio zuidelijk Noord-Holland en het bedrijfsleven tot structurele samenwerking komen op het gebied van personeel?' is hieronder geformuleerd in een viertal actiepunten. Deze actiepunten dienen als aanknopingspunten om een toenadering tot het bedrijfsleven te zoeken. De actiepunten zijn besproken op een bijeenkomst met de betrokken scholen, waarvan zes bestuursleden aanwezig waren.

Actiepunt 1: Structurele personeelsplanning

Het merendeel van de bedrijven zegt dat structurele personele vraagstukken op de langere termijn zeker tot de mogelijkheden behoort. Op het gebied van professionalisering van de strategische personeelsplanning heeft het onderwijs nog een slag te slaan. Indien er werknemers uit het bedrijfsleven ingezet worden in het onderwijs is het belangrijk dat (HRM-)beleid van de betrokken organisaties duidelijk is zodat heldere afspraken gemaakt kunnen worden. Het is van belang om een heldere behoefte van de scholen op de korte en lange termijn te concretiseren en de scholen te helpen bij het formuleren van een duidelijke vraag aan het bedrijfsleven (zie punt 2).

Actiepunt 2: Formuleer een vraag

De respondenten uit het bedrijfsleven waren in het algemeen nog niet eerder benaderd door het vmbo met een vraag op het gebied van personeel. De bedrijven zijn bereid tot samenwerking maar hebben behoefte aan een duidelijke vraag en heldere informatie over de precieze behoefte vanuit het vmbo. Waarom en op welke wijze wil het VMBO samenwerken met het bedrijfsleven?

Doordat er verschillende redenen (zie hoofdstuk 4) kunnen zijn voor een vmbo school om een samenwerking te zoeken met een bedrijf, is het belangrijk helder te hebben op welke *basis* de samenwerking gezocht wordt. Kennis van het bedrijfsleven over bijvoorbeeld de afdeling (P&O,

mobilitieitscentrum,vrijwilligersafdeling, e.d.) en persoon (leidinggevende, HRM-er, projectcoördinator e.d.) waarmee contact moet worden gezocht, is handig.

Actiepunt 3: Contact en informatie uitwisseling

Wanneer de vraag helder is, ontstaat er een beter zicht op de inzet die vanuit de school nodig is om een structurele samenwerking te laten slagen. Het is belangrijk dat de benodigde (personele) inzet haalbaar is voor een school zodat aspecten als een duidelijk aanspreekpunt en structurele contactmomenten, zorg dragen voor een positieve ervaring voor beide partijen. Het aangaan van een structurele samenwerking vraagt van scholen dat zij actief en extern gericht zijn, heldere informatie verschaffen waardoor werknemers weten waar zij aan toe zijn. Op het moment kan het bedrijfsleven haar medewerkers nauwelijks informeren over de mogelijkheden van een functie in het vmbo.

Actiepunt 4: Een grotere bekendheid van het Associate Degree

Het Associate Degree of Education, dat bevoegdheid geeft om als vakleerkracht/praktijkinstructeur voor de klas de staan, leeft nog niet in het vmbo en het bedrijfsleven. Bij een volledige overstap van het bedrijfsleven naar een functie als praktijkinstructeur op een vmbo school, geeft het de werknemer een wettelijk erkent diploma waarbij zelfstandig onder de verantwoordelijkheid van een docent lesgegeven mag worden. Daar liggen nog kansen. De overheid kan hier

mogelijk een rol in spelen maar ook de vmbo scholen, regionale opleiders en het bedrijfsleven kunnen meer aandacht genereren voor het Associate Degree of Education (dat opleidt tot instructeur), bijvoorbeeld door het geven van voorlichting aan medewerkers. Welke mogelijkheden zien de scholen om gebruik te maken van het AD?

Literatuur

Aa, R. van der & R. Koene, I. Vogelaar, I. Vossen (2002) *Vaklieden voor de klas: Evaluatie van de pilot "Vakmensen als vakleraar in het vmbo" in Rotterdam*. Rotterdam: Ecorys

Berenschot (2010) *Van Alliantie tot Arrangementen: samenwerking arbeidsmarkt – mbo: handreiking voor het mbo*. Berenschot: Utrecht.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2008) *Jaarboek onderwijs in cijfers 2009*. Den Haag/Heerlen: CBS.

ECORYS (2006) *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel tot 2015: Arbeidsmarktprognoses voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en bve-sector Hoofdrapport*. Rotterdam: ECORYS.

EIM (2010) *Van Werk Naar Werk in het MKB*. Zoetermeer: EIM

IJsenbrant, P.& Z. van Dun en M. de Groot (2005) *Kom over de brug! Verslag van een verkenning naar kansen en belemmeringen voor intersectorale mobiliteit*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Instituut voor Toegepaste Sociale wetenschappen (2003) *Functiedifferentiatie in het onderwijs*. Nijmegen: ITS.

Kessel, N. van, Rens, C. van, Elfering, S., & Vermulst, R. (2008). *Aandachtsgroepenmonitor 2007*. Nijmegen: ITS in opdracht van het Ministerie van OCW

Klaeijssen, A. & C. van Osch, B. Hövels, M. van den Dungen (2005) *Bevoegd zijn en bekwaam blijven!* Nijmegen: KBA /'s-Hertogenbosch: CINOP

Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs *Bekwaamheidseisen leraren vo en bve*. Utrecht: LPBO.
<http://www.bekwaamheidsdossier.nl/cms/bijlagen/VOBVE20mei.doc> bezocht op 03-02-2011

Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs (2006) *Competentieprofiel leraar (V)mbo?* Utrecht: LPBO.

Lubberman, J., T. Klein & T. Stafleu (2002) *Zij-instroom in het beroep, Evaluatie van het eerste jaar: 2000-2001*. Leiden: Research voor Beleid in opdracht van het ministerie van OCW.

Maurits, drs. E.E.M. , Reijenga, dr. F.A. , van der Weide, dr. W.E. (2008). *Het Managen van verwachtingen*. Den Haag: bureau AS*tri* in opdracht van SBO.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (1999). *Nota 'Maatwerk voor morgen: het perspectief van een open onderwijsarbeidsmarkt*. Den Haag: OCW.

Ministerie van OCW (2010) *Nota werken in het onderwijs 2010*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Ministerie van OCW (2010) *Nota werken in het onderwijs 2011*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Ministerie van OCW (2011) *Nota werken in het onderwijs 2012*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2009) *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014*. Maastricht: ROA.

Schmid, G. (2010) *The Future of Employment Relations: Goodbye 'Flexicurity'- Welcome Back Transitional Labour Market*. Amsterdam: AIAS.

Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (1) (2008) *De onderwijsarbeidsmarkt in de regio zuidelijk Noord-Holland*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.

Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (2) (2008) *Het managen van verwachtingen: Onderzoek naar de ervaringen en leerpunten van het zij-instromen in po, vo en bve*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt

SenterNovem, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Geraadpleegd op 24 april 2011,
<http://www.senternovem.nl/risicoregiosvo/index.asp>

SEO economisch onderzoek (2009) *Monitor Arbeidsmarkt en Onderwijs Provincie Noord-Holland*. Amsterdam:SEO

Souren, M. CBS-berichten: Meer flexwerkers, maar niet op alle Fronten Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 24 (4): 460-464

Stichting BedrijvenOntwikkelpunt (2006) *Menselijk Kapitaal Centraal Intersectorale mobiliteit: Een onderzoek naar de wijze waarop intersectorale mobiliteit kan worden gestimuleerd*. Stichting BedrijvenOntwikkelpunt : Deventer

Waals, J.K. van der (2009) *Het Vmbo: Een stille revolutie*. Openbare les HvA.

Bijlage 1. Bestaande initiatieven waarop voortgebouwd kan worden

<http://www.gastindeklas.nl/faq/>

Gast in de Klas is een initiatief van Mensen voor Mensen en brengt vraag en aanbod van gastlessen, lespakketten, projecten en excursies bij elkaar voor het po, vo en mbo in heel Nederland.

<http://www.eerstdeklas.nl/>

Voor excellente academici die zich willen ontwikkelen op het gebied van leiderschap én leraarschap bestaat sinds 2009 Eerst de Klas. In dit uitdagende tweejarige traineeprogramma gaan recent afgestudeerden direct aan het werk als docent in het voortgezet onderwijs, behalen een onderwijsbevoegdheid op de universiteit en nemen deel aan een leiderschapsprogramma dat in samenwerking met vooraanstaande en innovatieve bedrijven is ingericht. Eerst de Klas is een gezamenlijk initiatief van het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid.

<http://www.dagjelesgeven.nl/>

Dagjelesgeven is een aanvulling op reeds bestaande initiatieven: we brengen rechtstreeks de vraag van scholen en aanbod van professionals bij elkaar. Dagjelesgeven is gratis. Dit wordt mogelijk omdat gastdocenten vrijwillig hun tijd ter beschikking stellen.

<http://www.kunstenaarsindeklas.nl/>

Bik-kunstenaars zijn professionele kunstenaars die samen met groepsleerkrachten projecten uitvoeren op basisscholen. Bik-kunstenaars zijn van beroep bijvoorbeeld schrijver, danser of schilder. Ze hebben een eenjarige post-hbo-opleiding gevolgd om met kinderen op school te werken.

<http://www.bedrijfvoordeklas.nl/>

Bedrijf voor de Klas (ooit opgericht door SBO) richt zich vooral op samenwerking tussen het technisch bedrijfsleven en onderwijsveld. Via het project Bedrijf voor de Klas kunnen medewerkers uit het bedrijfsleven in het voortgezet onderwijs en het middelbaar en hoger beroepsonderwijs aan de slag. Parttime en op tijdelijke basis. Als (gast)leraar, instructeur, onderwijsassistent of projectleider. Maar Bedrijf voor de Klas leidt ook vaak tot meer vormen van samenwerking: leerlingenstages, docentenstages en bedrijfsexcursies.

<http://www.gastdocenten.nl/>

Een stimulans voor de exacte vakken in het middelbaar onderwijs. De organisatie Gastdocenten, die is voortgekomen uit Flexocent, streeft samenwerkingsverbanden na tussen onderwijs en bedrijfsleven. Hierbij hebben wij gastdocentschappen voor ogen. Maar ook zij-instromers zijn van belang. Tevens denken wij aan mensen die bij de profielkeuze van leerlingen een rol willen spelen, scriptiebegeleiding van leerlingen kunnen geven, de contacten met het Hoger Onderwijs kunnen intensiveren. Ook valt te denken aan activiteiten zoals het organiseren van stages, het verzorgen van rondleidingen voor zowel docenten als leerlingen etc.

<http://www.imcweekendschool.nl/>

IMC Weekendschool is in 1998 door psycholoog Heleen Terwijn - in samenwerking met handelshuis IMC - opgericht als school voor aanvullend onderwijs voor gemotiveerde jongeren van tien tot veertien jaar uit sociaaleconomische achterstandswijken. Op de weekendschool kunnen jongeren kennismaken met interessante vakgebieden uit de wereld van cultuur en wetenschap. Het 2,5-jarig curriculum omvat vakken als Recht, Geneeskunde, Journalistiek, Filosofie, Wiskunde, Sterrenkunde en Beeldende Kunst.

<http://www.flexdocent.nl/>

De vacaturebank voor flexibele avontuurlijke docenten. Dat kunnen deeltijders of zij-instromers zijn maar ook docenten die een carrière van 30 jaar op een zelfde school niet als doel

stellen. We zijn geïnteresseerd in werkgevers die flexibele oplossingen nastreven. Daarbij zijn docenten per week, per maand of per jaar inzetbaar, afhankelijk van de overeenkomst tussen beide partijen. Flexdocent wil een platform zijn waar onderwijs en bedrijfsleven elkaar ontmoeten.

<http://www.jet-net.nl/>

Jet-Net, het Jongeren en Technologie Network Nederland, is een samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en overheid. Doel is havo/vwo-leerlingen een reëel beeld te geven van bèta en technologie en hen te interesseren voor een bètatechnische vervolgopleiding.

<http://www.technet.nu/>

TechNet bevordert de regionale samenwerking tussen vmbo, mbo en technische bedrijven. In meer dan honderd TechNetkringen werken scholen en bedrijven samen aan aantrekkelijker techniekonderwijs en betere loopbaanoriëntatie voor jongeren. Uiteindelijke doel: meer leerlingen die kiezen voor een loopbaan in de techniek. TechNet is een initiatief van Platform Bèta Techniek en TechniekTalent.nu.

<http://www.intersectoralemobiliteit.nl/>

De deelnemers in de arbeidsmarktprojecten staan voor groei van medewerker en organisatie. Of het nu gaat om employability, reorganisatie, preventie, verzuim, re-integratie of levensfasebeleid. Samenwerken met andere bedrijven uit diverse sectoren biedt mogelijkheden en kansen voor

werknemer en organisatie. Op vele terreinen. Met als resultaat goed werkgeverschap en een gezonde organisatie. Zodat u en uw organisatie sprankelen.

<http://www.abnamro.com/nl/about-abn-amro/duurzame-ontwikkeling/Community-investment/foundation.html>

In de CAO van ABN AMRO is vastgelegd dat medewerkers een week per jaar vrijwilligersverlof kunnen krijgen. Veel medewerkers maken van die mogelijkheid gebruik door bijvoorbeeld te gaan lezen met basisschoolkinderen of deel te nemen aan projecten als 'Word een Held met je Geld': ABN AMRO geeft gastlessen op basisscholen, een vmbo-leerling te coachen of een maatschappelijke teamactiviteit te organiseren met de afdeling.

<http://www.globaland.nl/>

GLOBALAND is een tweedaags, vak overstijgend onderwijsproject voor de onderbouw van het VMBO. GLOBALAND heeft als doel om Nederlandse jongeren op aansprekende, interactieve manier (mondiaal) maatschappelijk bewust te maken. Het project heeft de vorm van een spannend spel, waarin leerlingen in groepjes een land besturen. In dat land is van alles mis. Er is bijvoorbeeld slecht onderwijs, er zijn geen goede wegen en het milieu is vervuild. De groepjes voeren allerlei actieve praktische opdrachten uit, waarmee ze geld verdienen om hun land te verbeteren.

Deze publicatie is uitgegeven door The Centre for Applied Research on Economics & Management (CAREM), het kenniscentrum van domein Economie & Management / HES van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) 'in samenwerking met Binden aan de Regio. CAREM is een domeinbreed expertisecentrum voor praktijkgericht economisch onderzoek gericht op kennisontwikkeling. Het onderzoeks-programma bestrijkt een breed terrein en gaat over de participatie en innovatie in de kenniseconomie. Het onderwerp van dit onderzoek, professionaliseren van werknemers, vormt een onderdeel van dat onderzoeksprogramma. <http://www.carem.hva.nl>

HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

Economie en Management/HES
Centre for Applied Research on Economics & Management
Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management
Gebouw KroonState
H.J.E. Wenckebachweg 144 – 148
1096 AR Amsterdam

**risicoregio
zuidelijk
Noord-Holland**