



**KENNIS
CENTRUM**

Agrofood en
Ondernemen

inspireren, creëren en waarderen

GOED SAMENSPEL

*Duurzame verbinding tussen
onderwijs en ondernemers*

Wiggele Oosterhoff |
GKC / CAH Vilentum

Harry Kortstee |
LEI, onderdeel van Wageningen UR



Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is onderdeel van CAH VILENTUM

Colofon

Uitgave:
CAH Vilentum,
Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen
Tel 088 - 0206000
www.kcagro.nl

Auteurs:
Ir. Wiggele Oosterhoff
Ing. Harry Kortstee MAB

Met dank aan:
dr. ir. Vincent Blok
ir. Lisa Ploum (onderzoek)

Tekst
Leonore Noorduyn, De Schrijfster

Eerste druk, mei 2014
Oplage, 200 exemplaren

Bestellingen:
info@kcagro.nl

Publicatienummer:
14 – 001 pp

GOED SAMENSPEL

*Duurzame verbinding tussen
onderwijs en ondernemers*



Inhoud

Voorwoord	7
1. Ga maar samenwerken met het bedrijfsleven	8
2. Wat wil het bedrijf?	11
3. Kies de juiste partners en zet de samenwerking op	14
4. Blijven samenwerken	20
5. Ga voor een nog betere samenwerking	22
6. Checklist duurzaam samenwerken	24

Woord vooraf

Duurzame samenwerking tussen ondernemers en onderwijs. Is dat echt nieuw, of is het oude wijn in nieuw zakken?

Jaren geleden was ik stagecoördinator in het mbo. Het was mooi werk omdat ik met het kaartenbakje in de hand, het gesprek met studenten voerde over wensen en verwachtingen. Aangezien ik alle stagebieders wel ongeveer kende, zocht ik voor elke student naar een goede match, tussen de student en de stagebieder. Heel soms ging het mis, dan was er teleurstelling bij de student, omdat hij zijn verwachtingen en wensen niet kon realiseren.

In deze tijd is het leren in praktijksituaties veel belangrijker geworden. Een goede match tussen studenten en stagebieders heeft veel invloed op de succesbeleving van beiden.

Maar hoe maak je die goede match? De tijd van alle studenten kennen en vooral van het kaartenbakje is allang voorbij. Bovendien zijn studenten zelf goed in staat zich te oriënteren en eigen keuzes te maken.

Een andere aanpak is daarom nodig. Maar wat gelijk blijft, is dat een student in praktijk-situaties zijn eerste beroepservaringen opdoet. Die ervaringen zijn vormend, soms confronterend, maar altijd een moment waarop een beroepsopleiding gaat bekliven.

Het project waar deze publicatie uit voortgekomen is, startte met de vraag: hoe kunnen we docenten in het mbo en het hbo een handreiking bieden om de match tussen school en bedrijfsleven goed te maken? En hoe zorgen we ervoor dat die samenwerking ook duurzaam wordt? De onderzoekers hebben zich ingezet om een goede do- en don't-lijst te maken op basis van literatuur, adviezen van ondernemers en interviews met docenten.


De belangrijkste les die uit dit onderzoek komt is: stop tijd en energie in de voorbereiding, spreek met

de student en het bedrijf over de wederzijdse verwachtingen, verwachtingenmanagement heet dat tegenwoordig. De energie die je daarin stopt, verdient zich zeker terug.

Duurzame samenwerking tussen ondernemers en onderwijs. Dat is niet nieuw, maar het vraagt wel voortdurend aandacht, tijd en energie.

Ik hoop dat deze brochure bijdraagt aan goede samenwerking tussen scholen en bedrijven.

Welbegrepen eigenbelang, in het belang van de student!



ir. Ernest van de Boezem,
lector Vitale Landbouw, CAH Vilentum

1. Ga maar samenwerken met het bedrijfsleven

Als onderwijsinstelling leid je je studenten op voor een beroep. De school waarop je werkt, is immers onderdeel van het beroepsonderwijs, op hbo- of op mbo-niveau. Met trots zie je dan ook ieder jaar de studenten uitstromen, de wereld in en de arbeidsmarkt op, naar een werkkring die bij ze past.

De studenten hebben dan een gedegen opleiding achter de rug. Ze hebben allerlei vakken gevolgd, aan excursies deelgenomen en stages gelopen, waarbij ze theoretische kennis én ervaring in de praktijk hebben opgedaan. De school heeft goed nagedacht over wat wel bij het curriculum hoort en wat niet en de docenten hebben hun uiterste best gedaan alles uit de studenten te halen wat erin zit.

Met deze basis hebben de studenten een goede start op de arbeidsmarkt, als werknemer of ondernemer. Tegelijk hebben ze zoveel meegekregen dat ze er hun hele leven op kunnen terugvallen.

Toch is het nog niet genoeg. Er klinken geluiden, al jarenlang, dat beroepsopleidingen niet genoeg aansluiten bij de behoefte van het bedrijfsleven. Daarnaast stellen docenten, bestuurders of ontwikkelaars bij onderwijsinstellingen zich voortdurend de vraag of dat wat de studenten leren wel voldoende is voor het

beroep dat ze gaan uitoefenen. Is de kennis nog up-to-date, moeten er nieuwe of andere vaardigheden worden ontwikkeld die een waardevolle aanvulling zijn voor de bedrijven? En dan zit je ook nog met het algemeen maatschappelijk belang: zijn studenten wel voldoende toegerust om maatschappelijke problemen op een creatieve en ondernemende manier aan te pakken?

Dat zijn steeds terugkerende vragen in het onderwijs, hoeveel moeite de school en de docenten zich ook getroosten. Want waar ze niets aan kunnen doen, is dat de school zelf een leeromgeving is, met de focus op leren. Dat klinkt als een open deur, maar tegelijkertijd is dat ook de zwakte. Je kunt als docent nu eenmaal niet die kennis en ervaring hebben die het bedrijfsleven wel heeft. Dat betekent dat je die ergens anders moet halen, namelijk bij het bedrijfsleven zelf.

Hoe kun je dat het beste doen? Door samen te werken met dat bedrijfsleven en met de ondernemers die het bedrijf draaien. Want dan heeft niet alleen de school er wat aan, maar ook de bedrijven en de ondernemers zelf, zodat je allebei winst hebt van de samenwerking. Dat is gelijk ook de belangrijkste voorwaarde voor succesvolle samenwerking: win-win.

AANSLUITING VAN MBO EN HBO OP BEDRIJFSLEVEN

Het mbo

In het groene mbo zijn twee Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV) ontwikkeld: één voor de topsector Agri & Food en één voor de topsector Tuinbouw & Uitgangsmateriaal. Binnen de CIV's werken groene mbo's en bedrijfsleven samen om de kwaliteit van de beroepsopleidingen te verbeteren en de docenten te professionaliseren. Het CIV Agri & Food is landelijk opgezet en bestaat uit 4 regio's voor de voedingsindustrie en 4 sectoren voor de landbouw.

Het hbo

In het groene hbo zijn vijf Centers of Expertise (CoE) ontwikkeld: Biobased Economy, Dier, Greenport, Food en Open Teelten. In de CoE's werken hogescholen en bedrijfsleven ook samen aan het verbeteren van de beroepsopleidingen. Daarnaast voeren ze gezamenlijk praktijkgericht onderzoek uit om kennisvalorisatie en innovatie te bevorderen. Hogescholen maken daarmee een transitie door van een onderwijsinstelling naar een kennisinstelling.

In deze publicatie lees je wat er komt kijken bij zo'n succesvolle samenwerking. De tekst is een populaire uitwerking van het onderzoek Duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers (zie kader 'Onderzoek naar samenwerking tussen ondernemers en onderwijs op pagina 10).

ONDERZOEK NAAR SAMENWERKING TUSSEN ONDERNEMERS EN ONDERWIJS

In opdracht van de Groene Kennis Coöperatie is door het LEI – onderdeel van Wageningen UR – onderzoek gedaan naar de manier waarop een duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers tot stand kan komen. Het onderzoek bestond uit drie onderdelen:

1. Een literatuurstudie naar de overeenkomsten en verschillen tussen profit- en not for profit-instellingen en de manier waarop groen onderwijs en bedrijven in de land- en tuinbouw samenwerken. Op basis hiervan zijn processtappen geïdentificeerd die van belang zijn bij succesvolle samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven.
2. Interviews met vertegenwoordigers van groene onderwijsinstellingen (8) en ondernemers (8) die veel ervaring hebben met samenwerking tussen onderwijs en ondernemers.
3. Focusgroepdiscussies met vertegenwoordigers uit het groen onderwijs en het bedrijfsleven (9), die zelf betrokken zijn bij samenwerking tussen onderwijsinstelling en ondernemers. Zij bediscussieerden de bevindingen uit het literatuuronderzoek en de interviews en scherpden de geïdentificeerde processtappen aan.

In deze publicatie worden de resultaten van dit onderzoek op verschillende plaatsen gepresenteerd, bijvoorbeeld onder 'behoeften bij samenwerken' en 'voordelen van samenwerken'. Vanwege de leesbaarheid van deze publicatie wordt dit onderzoek niet steeds vermeld. Het verslag van dit onderzoek is te lezen op: <http://edepot.wur.nl/299912>

Het is belangrijk om elkaars wereld te leren kennen, elkaars belangen en elkaars behoeften. Hierover is meer informatie te vinden in hoofdstuk 2. De volgende stap is kiezen met wie je wilt samenwerken en in welke mate (hoofdstuk 3).

Als laatste gaat het er dan om de samenwerking handen en voeten te geven en te verduurzamen (hoofdstuk 4).

2. Wat wil het bedrijf?

Wat zijn de belangen van bedrijven, wat is hun behoefte? Waarom zouden bedrijven willen samenwerken met het onderwijs, wat voor voordelen biedt dat hen? En waarin verschillen zij van ons, het onderwijs? Dat zijn de vragen die beantwoord worden in dit hoofdstuk. Want de eerste stap naar succesvol samenwerken is dat je je potentiële partner beter leert kennen.

Publiek of privaat

Het meest opvallende verschil tussen bedrijven en scholen is dat bedrijven winst willen maken en scholen niet. Zonder winst hebben bedrijven geen toekomst. En om die winst te behalen, nemen ondernemers risico's. Dat hoort er nu eenmaal bij. Onderwijsinstellingen hoeven geen winst te maken. Integendeel. Zij hebben een publieke rol met als voornaamste taak om mensen op te leiden en daar hoort risico's nemen in principe niet bij. Wel willen scholen zich ondernemend en open opstellen.

Deze verschillen tussen een publieke rol, zoals die van het onderwijs, en een private rol van het bedrijfsleven, kent iedereen. Maar weten met je hoofd en ervaren wat dat concreet betekent, zijn twee verschillende zaken. Zeker als uitersten ver uit elkaar liggen en het onderlinge contact gering is.

Wat die twee verschillende rollen betekenen, kun je bijvoorbeeld zien aan het ontwikkelen en verspreiden van kennis. Dat is voor beide partijen belangrijk. Maar bedrijven doen dat om hun competitieve voordeel in de markt te vergroten, zodat ze meer winst kunnen maken. Ze houden daarom nieuwe kennis het liefst voor zichzelf. Het belang van scholen is juist om kennis vrij toegankelijk te maken, zodat nog meer (jonge) mensen ervan profiteren.

Overigens is er wel een verschil tussen mbo en hbo. Het mbo legt meer de nadruk op vakontwikkeling en het aanleren van de juiste vaardigheden. De ontwikkeling van Centra voor Innovatief Vakmanschap (zie kader in hoofdstuk 1) bevestigt dat. Bij het hbo ligt er meer nadruk op kennisvalorisatie, zowel bij studenten als in het bedrijfsleven. De Centers of Expertise (zie kader in hoofdstuk 1) richten zich hierop.

Er zit nog een ander aspect aan de publieke rol van het onderwijs.

Onderwijsinstellingen moeten rekening houden met wat de maatschappij vraagt. Duurzaamheid is bijvoorbeeld een thema dat veel aandacht vraagt. Ook als bedrijven daar zelf niet rechtstreeks om vragen, moeten de scholen de studenten kennis en vaardigheden bijbrengen om bij te kunnen dragen aan een duurzame maatschappij. Dat betekent dat studenten kennis en inzicht nodig hebben in nieuwe technologieën, ze moeten oog krijgen voor wat de maatschappij verlangt. Dat vraagt om een veranderingsgerichte en ondernemende houding, die de school bij hen tot ontwikkeling moet brengen. Kortom, de taak van de school is om vakbekwame en ondernemende professionals op te leiden, die aansluiting vinden bij het bedrijfsleven én bij de wensen van de maatschappij. Een flinke opgave!

Bedrijfsleven en onderwijsinstellingen hebben dus verschillende rollen. Toch kunnen ze niet zonder elkaar. Bedrijven hebben immers behoefte aan goed gekwalificeerd personeel met frisse ideeën. En om zulke vaklui op te leiden, moeten onderwijsinstellingen in nauw contact staan met het bedrijfsleven.

Het bedrijfsleven bestaat niet

Nu gaat het hier over 'het bedrijfsleven'. Maar dit bestaat helemaal niet. Elk bedrijf is anders, heeft eigen waarden, eigen belangen en eigen business. Het groene onderwijs richt zich vooral op bedrijven in de agro- en foodsector. Hier zijn relatief veel primaire productiebedrijven, zowel in de plantaardige als dierlijke sectoren. Bedrijven in de akkerbouw en melkveehouderij zijn vaak in oppervlakte wel groot,

maar hebben meestal weinig personeel, minder dan vijf werknemers per bedrijf. Glastuinders en champignonkwekers hebben over het algemeen meer personeel, maar daar gaat het vooral om seizoensarbeid. Daarnaast is er het midden- en kleinbedrijf (mkb) met meer dan vijf werknemers. Deze bedrijven houden zich vaak bezig met verwerking en vermarkting van producten. Het echte grote bedrijfsleven, zoals

multinationals, is voor het groene beroepsonderwijs minder in beeld. Deze bedrijven hebben vaak eigen R&D-afdelingen en werken nauw samen met universiteiten.

Voor al deze bedrijven geldt dat een tekort aan gekwalificeerd personeel een risico betekent voor de continuïteit van het bedrijf. Wat veel bedrijven in de agro- en foodsector parten speelt, is een matig imago. De land- en tuinbouw staat bij veel jongeren bekend om het zware werk dat relatief slecht wordt betaald. Ook wordt ze gezien als sector die erg op zichzelf staat en weinig open is naar de omgeving. In de Human Capital Agenda (HCA) Agrofood staat imagoverbetering hoog op de agenda.

Winnen door samen te werken

Van nature hebben onderwijs en bedrijfsleven elkaar veel te bieden, juist doordat ze zulke verschillende rollen hebben. In tabel 1 is opgesomd wat ondernemers en onderwijs als voordelen van en motieven voor samenwerking zien.

Verschillende behoeftes

Ook al hebben bedrijven én scholen te winnen bij samenwerking, ze hebben wel verschillende behoeftes. Behoeftes die te verklaren zijn vanuit de publieke of de private rol die ze hebben.

De ondernemer in het bedrijf heeft vooral behoefte aan een student die een positieve bijdrage levert aan het bedrijf. Hij verwacht bijvoorbeeld van hbo-studenten dat ze een onderzoek(je) uitvoeren of als stagiair een bijdrage leveren aan R&D van het eigen bedrijf. Mbo-studenten willen ze vooral werk laten uitzoeken of mee laten werken. Daarom wil het bedrijf eigenlijk alleen goede studenten.

Voor de school staat voorop dat de student leert, zich ontwikkelt en ondernemersvaardigheden opdoet. Daarom stelt de school eisen aan de bedrijven. Zij moeten een authentieke leersituatie bieden, waar de student feedback krijgt van de ondernemer. Het beste is ook als het bedrijf innovatief en toonaangevend is, en de ondernemer open en eerlijk. Daarbij heeft de onderwijsinstelling niet alleen oog voor de ontwikkeling van de ene student die op het bedrijf komt, maar ook voor toekomstige studenten. Want dankzij de samenwerking tussen student en bedrijf, krijgt de school nieuwe input voor de studie. Dit betekent ook dat de school graag wil dat de bedrijven meedenken over vernieuwing in het onderwijs.

Overigens is het goed om je als docent te realiseren dat een ondernemer er vaak niet bij stil staat dat samenwerken met een onderwijsinstelling meer kan zijn dan een student die als stagiair meewerkt. De ondernemer weet niet dat de school meer is dan een opleidingsinstituut. Scholen (met name hbo-instellingen) zijn veel meer kenniscentra geworden, die ook zelf praktijkgericht onderzoek uitvoeren. Het is belangrijk dat de docent dat ook uitlegt, zodat de samenwerking voor de school meer kan zijn dan het leveren van een stagiair.

Oog hebben voor deze overeenkomsten en verschillen in rollen en behoeften tussen bedrijfsleven en onderwijsinstellingen is essentieel voor een succesvolle samenwerking.

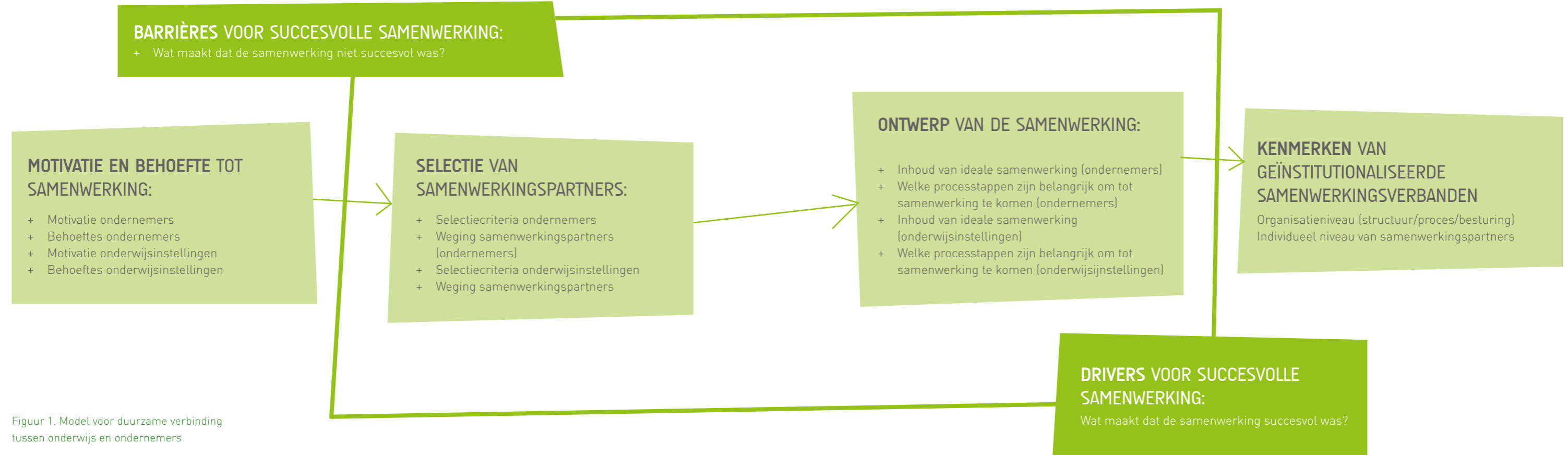
Tabel 1. Voordelen van samenwerking

ONDERNEMERS	ONDERWIJSINSTELLINGEN
Krijgen met de student een extra, goedkope kracht	Kunnen opleidingen beter laten aansluiten op wat bedrijfsleven vraagt
Krijgen meer toegang tot subsidies die via kennisinstellingen lopen	Krijgen toegang tot kennis en expertise van ondernemers, zodat curriculum up-to-date is en studenten beter worden opgeleid
Komen door de studenten in aanraking met nieuwe inhoudelijke kennis en technologieën binnen het bedrijf. De kosten voor research en development (r&d) kunnen daardoor omlaag, er ontstaat voorsprong	Geven studenten de mogelijkheid om in authentieke situaties te leren, waardoor zij beter gemotiveerd zijn
Krijgen meer zicht op en contact met potentiële medewerkers	Krijgen een beter imago (in de regio)
Doen nieuwe inzichten op doordat de student een frisse blik werpt op bestaande bedrijfsprocessen	

3. Kies de juiste partners en zet de samenwerking op

Samenwerken met het bedrijfsleven betekent dat je vooraf strategische keuzes maakt: met wie ga je als school samenwerken en welke bedrijven zijn geschikt en passen bij je, en in welke mate wil je samenwerken? Is de keuze voor de partner of partners gemaakt, dan kun je het proces starten om tot een goede samen-

werking te komen. Wat komt daar bij kijken, hoe kun je die samenwerking het beste vormgeven en in welke mate wil je samenwerken? Deze vragen staan in dit hoofdstuk centraal en zijn in figuur 1 schematisch weergegeven.



Figuur 1. Model voor duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers

Selectie partners

Samenwerken gaat niet met iedereen. Het moet wel passen. Maar hoe kies je?

Het is eigenlijk net zoals in een sollicitatieprocedure: je inventariseert waar je zelf behoefte aan hebt en vervolgens kijk je wat de partner te bieden heeft en of dat voldoende aansluit op de behoefte. De perfecte match vind je niet, maar dat is ook niet nodig, omdat er ook voordelen ontstaan die je van tevoren niet had bedacht. Al is het bijvoorbeeld maar dat een ondernemer tijdens een stagebezoek iets vertelt dat je in de les kunt gebruiken als voorbeeld.

Wat zijn de selectiecriteria van de school?

- + Er moet wat te leren zijn voor de student. Het werk op het bedrijf moet **daarom aansluiten bij het opleidingsniveau** van de school en de student. De hele dag stallen schoon maken is voor een student niet echt een leersituatie. Het betekent ook dat het bedrijf (lieft) innovatief en toonaangevend moet zijn, zodat er ook echt wat te leren is.
- + Het is van belang bedrijven te vinden die bij willen dragen aan **innovatieve projecten**, wat zeker voor het hbo van belang is. Deze scholen voeren immers ook innovatieve projecten uit, waarbij docenten, hbo-onderzoekers én studenten praktijkgericht onderzoek uitvoeren. Dat draagt bij aan de ambitie van de school om van een onderwijsinstelling een kennisinstelling te worden.
- + De ondernemer moet geschikt zijn. Als die weinig over zijn doen en laten zegt en de student maar zijn gang laat gaan, werkt het niet motiverend. Een criterium voor een goede leerplek is dan ook dat de **ondernemer kennis wil overdragen en ervaringen wil delen**. En dan is het ook wel erg handig als hij open en eerlijk is, veel weet van de sector en een breed netwerk om zich heen heeft in de regio.

Met alleen de selectiecriteria van de school ben je er nog niet, want ze moeten matchen met die van het bedrijf waarmee je als school samenwerkt. Bedenk dat een ondernemer het belangrijk vindt dat jij als onderwijsinstelling rekening houdt met zijn behoeftes.

Wat zijn de criteria van een ondernemer?

- + Hoeveel naastenliefde er wellicht ook bij komt kijken, uiteindelijk wil een ondernemer wel **voordeel hebben van de samenwerking**. Bijvoorbeeld doordat een student werk voor hem verzet waar hij zelf niet aan toe komt. Of doordat de student met een frisse blik tegen zijn bedrijf aankijkt. Of simpelweg door extra handen op het erf, op het land of in de kas. Het maakt niet uit, als de ondernemer maar het gevoel heeft dat je als school oog hebt voor die behoefte en dat je niet alleen aan je eigen belang denkt.
- + Sommige ondernemers willen **betrokken worden bij de ontwikkeling van het onderwijs**. Vaak hebben zij een intrinsieke motivatie om met jonge mensen in contact te zijn.
- + Ondernemers hechten veel waarde aan een **persoonlijke klik**. Ze willen het liefst een vast aanspreekpunt in de school, waar ze voor alle zaken terecht kunnen. Iemand met kennis van zaken en die doet wat hij belooft.
- + Dan is er nog de houding van de student. Een ongemotiveerde student is iets wat gewoon niet kan voor een ondernemer. Die wil een **leergierige, praktisch ingestelde student** die interesse heeft voor de opdracht én voor het bedrijf. Dat betekent dat je er als school voor moet zorgen dat de goede match ontstaat; selecteer de studenten en bereid ze goed voor.

Verkennen van de samenwerking

De keuze is gemaakt en je weet met wie je wilt gaan samenwerken. Dan is het tijd om te verkennen; de eerste en misschien wel belangrijkste fase bij het opzetten van de samenwerking. Als de samenwerking mislukt, komt dat meestal doordat deze verkenning niet zorgvuldig genoeg is uitgevoerd.

Waar gaat het om in deze fase? Het gaat er hier om de behoeftes, belangen en verantwoordelijkheden van beide partijen expliciet te maken. Spreek uit wat je behoefte is van de samenwerking, welke verwachtingen je ervan hebt, denk na over wat jouw belang is en benoem wie waarvoor verantwoordelijk is. Mogelijk zijn er in het verleden negatieve ervaringen opgedaan. Benoemd die en leer daarvan.

Als school of als student heb je bijvoorbeeld behoefte aan een authentieke leerplek, bij een ondernemer die open en eerlijk is en goed in staat is zijn ervaringen

te delen. Luister naar wat de ondernemer naar voren brengt. Waar heeft hij behoefte aan? Waarschijnlijk wil hij in ieder geval weten wat de opdracht is die de student voor school moet uitvoeren.

Veel ondernemers vinden het fijn om regelmatig een brainstormsessie te houden. Ze zijn op zoek naar inspiratie en nieuwe ideeën. Zorg daar dan voor. Vraag waarom hij graag wil samenwerken, wat hem dat gaat opleveren. Schroom in deze fase niet om al je kaarten op tafel te leggen. Helder en duidelijk. Dan weet je wat je aan elkaar hebt en weet je ook welke studenten goed passen op deze leerplek.

Daarnaast is het belangrijk dat beide partijen het gevoel hebben dat ze voordeel uit de samenwerking gaan halen. Voor jezelf heb je waarschijnlijk wel helder wat voor voordeel samenwerken oplevert, maar een bedrijf heeft die voordelen niet altijd paraat. Help het bedrijf daarom om die voordelen zichtbaar te maken met het stappenplan (op volgende blz.).



IN VIER STAPPEN DE VOORDELEN VAN SAMENWERKING ZICHTBAAR MAKEN

STAP 1

Ga eerst een gesprek aan en stel daarin de volgende vragen:

- + Welke werkzaamheden wil de ondernemer uitgevoerd of geregeld hebben?
- + Waar wordt hij blij van?
- + Waar krijgt hij buikpijn van?
- + Welke ervaringen heeft hij met samenwerking?

STAP 2

Na dit eerste gesprek bedenk je wat je als onderwijsinstelling kunt bieden aan producten en diensten om het bedrijf werkzaamheden uit handen te nemen, te zorgen dat de ondernemer geen buikpijn meer hoeft te krijgen en vaker blij kan zijn. Beschrijf voor jezelf hoe de samenwerking winst oplevert voor het bedrijf. Dat kan gaan om allerlei vormen van winst, van functioneel nut, tot sociale verworvenheden, positieve emoties en arbeidsvreugde of kostenbesparingen.

STAP 3

Daarna ga je weer in gesprek met de ondernemer. In dit gesprek kijk je of je het juiste beeld hebt gekregen bij stap 1 en of jouw aannames en aanbod bij stap 2 echt passen bij het bedrijf.

STAP 4

Je doet een passend aanbod om samen te werken, waarbij je rekening houdt met de behoeftes van de ondernemer en die van jou als onderwijsinstelling.

Afspraken vastleggen

Heb je alles uitgesproken en heb je beiden een goed gevoel over de op te zetten samenwerking, leg dan de afspraken vast. Je kunt dat in een contract doen, maar veel ondernemers zijn daar huiverig voor. Het voelt voor hen negatief en te formeel. Een alternatief is bijvoorbeeld een Memorandum of Understanding (MoU), een samenwerkingsovereenkomst of een intentieverklaring, daar kleven (vaak) geen negatieve of formele associaties aan. Daarnaast is het goed om de afspraken met en voor de student vast te leggen in een leerovereenkomst. Zet hierin kort en duidelijk de afspraken.

Meer of minder intensief samenwerken

Samenwerken met een school wordt door de ondernemer vaak gezien als ruimte bieden aan stagiaires op het bedrijf. Maar er is veel meer mogelijk. Hieronder wordt een aantal voorbeelden gegeven, oplopend in volume en intensiteit:

- + Eén of meer studenten lopen **stage** op het bedrijf. Ondernemer en school hebben alleen contact met elkaar over deze stage.
- + School en ondernemer **stemmen activiteiten op elkaar af**. Denk bijvoorbeeld aan een combinatie van een open dag van het bedrijf en scholingsdag van docenten.
- + School en ondernemer maken bovendien gebruik van **elkaars kennis en competenties**. Denk bijvoorbeeld aan een combinatie waarbij een ondernemer een gastcollege op school geeft en een docent (als procesbegeleider) een brainstormsessie op het bedrijf leidt.
- + School **helpt ondernemer bij innovaties**. De ondernemer ontwikkelt een nieuw product of dienst, maar heeft onvoldoende zicht op de markt. Studenten en/of docenten van de school helpen de ondernemer bij het creëren van nieuwe markten.

Bedenk als schoolmanagement vooraf hoe intensief je wilt samenwerken en met welke bedrijven.

Een dergelijke afweging heeft te maken met profilering en positionering van de school (in de regio) en daarmee met lange(re) termijn strategie.

Grofweg zijn drie varianten denkbaar:

1. Vasthouden aan de huidige *status quo*

Bij deze strategie vindt samenwerking vooral op studentniveau plaats. Een student heeft contact met het bedrijf om daar stage te lopen. Het kan zijn dat het bedrijfsleven daar bovenop voornamelijk uit filantropische overwegingen bijdraagt aan het onderwijs. In dat geval is er geen sprake van echte samenwerking met het bedrijfsleven.

2. Ontzorgen

Bij deze strategie wil de onderwijsinstelling meer, bijvoorbeeld input van het bedrijfsleven in het curriculum. Deskundigen uit het bedrijfsleven geven gastlessen. Wanneer de school van deze kennis en kunde optimaal gebruik wil maken, moet ze alle voorwaarden voor succesvolle samenwerking uitbuiten en alles wat samenwerking bemoeilijkt zoveel mogelijk buiten sluiten (zie hoofdstuk 4, kader *Wat helpt wel en wat helpt juist niet om de samenwerking te laten slagen?*). Daarmee benut de school de welwillendheid van de ondernemers om samen te werken met onderwijsinstellingen ten volle.

3. Toegevoegde waarde creëren

Bij deze strategie speelt de school in op behoeften van het bedrijfsleven, waardoor toegevoegde waarde ontstaat voor de samenwerkingspartner. Die toegevoegde waarde zit hem er in dat het bedrijfsleven zich ontwikkelt. Een ondernemer kan bijvoorbeeld via de school vaardigheden ontwikkelen om zijn producten beter te kunnen afzetten of hij krijgt een groter netwerk om zich heen dat hij kan inzetten voor zijn bedrijf. Een andere mogelijkheid is dat het bedrijf via de school internationaliseert en zodoende kansen in het buitenland creëert.

4. Blijven samenwerken

Hoe intensief je ook samenwerkt en voor welke strategie je ook kiest, in alle gevallen gaat het erom dat de samenwerking goed blijft verlopen. Wat komt daarbij kijken? Wat bevordert succes en wat verkleint juist de kans op succes? En wat helpt om de samenwerking te laten voortduren en zodoende een duurzame verbinding te realiseren? De antwoorden op deze vragen vind je in dit hoofdstuk.

Er zijn verschillende factoren die eraan bijdragen om de samenwerking te continueren.

1. De eerste is dat beide partijen voordeel hebben en blijven hebben van de samenwerking. Zodra dat niet meer het geval is, haakt één van beide partijen af. Dat betekent dat de verkenningsfase zorgvuldig moet gebeuren.
2. Een andere belangrijke factor is de communicatie. Wees open, luister goed naar elkaar en bespreek voortdurend wat goed gaat en wat fout. Dat betekent ook dat je de processen evalueert en probeert te verbeteren. Zo ontstaat een sfeer waarin je elkaar om advies vraagt en (ongevraagd) feedback geeft.
3. Dan is er nog de factor betrouwbaarheid. Als je afspraken maakt, kom je die na. Zeker voor ondernemers is dat heel belangrijk. Ook is het van belang dat er een vast aanspreekpunt in de school is en dat die persoon ook verstand van zaken heeft. Dit betekent dat je feeling hebt met de sector en het type bedrijven.

4. Wat ook helpt om de samenwerking succesvol voort te zetten is om regelmatig bijeenkomsten te houden. Dan ontmoet je elkaar, leer je elkaar beter kennen en kom je samen verder. Roep bijvoorbeeld verschillende ondernemers bij elkaar, nodig een deskundige uit die een inhoudelijk en goed verhaal kan vertellen en laat de ondernemers daarover discussiëren. Je bent dan niet zelf de docent die lesgeeft (de inhoudsexpert), maar je bent degene die faciliteert.
5. Verder is het ook heel goed om beiden het gevoel te hebben dat je verantwoordelijk bent voor de samenwerking. Gedeelde verantwoordelijkheden en gedeelde zeggenschap horen bij elkaar.
6. Zorg voor flexibiliteit. Het hoogste doel is niet dat er een vaste structuur onder de samenwerking ligt. Die kan er zijn, maar is niet noodzakelijk. De structuur moet zeker niet bindend of belemmerend zijn, vinden docenten en ondernemers die nu al samenwerken.

Loopt de samenwerking op al deze punten goed, dan komt de ultieme test: wat gebeurt er als er echt iets mis gaat? Willen de partners daarna nog steeds samenwerken? Dan weet je zeker dat de samenwerking goed is ingebed in de primaire en secundaire processen van beide organisaties. De samenwerking is duurzaam en kan tegen een stootje.

WAT HELPT WEL (+) EN WAT HELPT JUIST NIET (-) OM DE SAMENWERKING TE LATEN SLAGEN?

OP STRATEGISCH NIVEAU

- + Er is commitment van het schoolmanagement en de bedrijfsdirectie om de samenwerking te bevorderen en in te bedden in de organisatie.
- + Onderwijsinstelling en bedrijfsleven hebben de visie dat ze op elkaar aansluiten en elkaar kunnen versterken.
- + Er is geld en tijd om de samenwerking te faciliteren en netwerken te onderhouden.
- De verwachtingen zijn niet duidelijk, waarschijnlijk doordat de verkenningsfase onzorgvuldig of onvolledig is uitgevoerd.
- Docenten en ondernemers hebben een verschillende visie op de toekomst van de sector en/of het bedrijf.

OP OPERATIONEEL NIVEAU

- + De school stimuleert dat docenten netwerken en persoonlijke contacten opbouwen, waarmee ze hun competenties verder ontwikkelen.
- + Bedrijven en scholen ervaren dezelfde rol. Ze zijn beiden verantwoordelijk voor goed beroeps- onderwijs voor werknemers (in opleiding).
- Lesroosters en verplichtingen van de school belemmeren de activiteiten van de student op het bedrijf.
- Het project heeft geen duidelijke kop en staart en duurt te lang.

OP TACTISCH NIVEAU

- + Er is in de school commitment op directie- en op teamniveau.
- De school wil op papier wel met het bedrijfsleven samenwerken, maar in de praktijk faciliteert de school niet.

OP HET NIVEAU VAN DE INDIVIDUELE STUDENT

- + De docent geeft goede, praktijkgerichte opdrachten.
- + De docent heeft de juiste competenties om de student goed te begeleiden. Hij kan goed 'spelen' met vrijheid en verantwoordelijkheid van de student.
- + De docent heeft oog voor de belangen van school én student. Hij ziet welke kennis en kunde de student nodig heeft en of het onderwijs dat op het goede moment levert.
- De student mist competenties (of eigenschappen) die voor het bedrijf essentieel zijn. Hij heeft bijvoorbeeld een verkeerd niveau of te weinig motivatie.
- De begeleiding vanuit school is onvoldoende.
- De docent heeft moeite met omschakelen van lesgeven (expert) naar coachen (begeleider).

5. Ga voor een nog betere samenwerking

Er komt veel kijken bij succesvol samenwerken met het bedrijfsleven. Elk bedrijf is anders en daarmee verschilt ook de manier waarop je de samenwerking opbouwt, met elkaar gaat samenwerken en hoe die samenwerking duurzaam voortzet. In dit hoofdstuk vind je een aantal tips over wat je wel en wat je juist niet moet doen voor een betere samenwerking.

DO'S

Wat moet je juist wel doen

Stem behoeftes en verwachtingen **wel** goed op elkaar af.

Formuleer **wel** een duidelijke en gemeenschappelijke doelstelling.

Zet samen met je gesprekspartner **wel** op een rij wat de voordelen zijn van samenwerking, zowel voor hem als voor jou.

Laat **wel** duidelijk zien wat je doet en welke activiteiten je organiseert, naast het opleiden van studenten, zodat bedrijven zien dat je niet alleen een school bent, maar ook een kennisinstelling.

Geef **wel** voldoende (ontwikkel)tijd aan de samenwerking. Het kan even duren voordat je goed weet wat je wel aan elkaar hebt en elkaar vertrouwt.

Selecteer een samenwerkingspartner **wel** zorgvuldig en ga na of deze samenwerkingspartners het profiel van jouw school wel versterken.

Houd **wel** regelmatig bijeenkomsten waar ondernemers kennis en ervaringen kunnen uitwisselen en/of inspiratie op kunnen doen.

Zorg **wel** voor commitment op alle niveaus in de school.

DON'TS

Wat moet je juist niet doen, de don'ts

Houd de relatie **niet** puur zakelijk en formeel. Ondernemers willen graag een persoonlijke klik hebben met een vast aanspreekpunt in de school.

Houd **niet** vast aan een zakelijk contract als een ondernemer daar niets voor voelt. Veel ondernemers voelen weerstand tegen zo'n formeel contract. Noem het dan bijvoorbeeld Memorandum of Understanding, een intentieverklaring of iets dergelijks.

Wees **niet** alleen lief en aardig tegen elkaar. Een goede samenwerking floreert juist als je elkaar goede feedback geeft, ook als die scherp en kritisch is.

Plaats **niet** de eerste de beste student bij een bedrijf zonder eerst uit te zoeken of student en bedrijf bij elkaar passen.

Ga er **niet** van uit dat de ondernemer wel weet wat je als school te bieden hebt. Waarschijnlijk weet hij niet dat jij als hbo-instelling ook praktijkgericht onderzoek kunt doen, kennis kunt leveren en innovaties verder kunt helpen.

Houd **niet** open hoe je wilt samenwerken en hoe intensief je dat wilt. Zo ontstaan verkeerde verwachtingen die gemakkelijk aanleiding vormen tot miscommunicatie en teleurstellingen over en weer.

Geef **niet** de verantwoordelijkheid voor de student volledig in handen van de ondernemer. Vorm samen met de ondernemers een team dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor het leerproces van de student.

6. Checklist duurzaam samenwerken

In dit hoofdstuk wordt de inhoud van voorgaande hoofdstukken samengevat in de vorm van een checklist. Deze checklist biedt inzicht en houvast als je gaat samenwerken met ondernemers en bedrijven.

1. VOORAF (schoolmanagement)

- ✓ Wat zijn eigen behoeftes?
 - Leer-werk-plek voor studenten
 - Beter beroepsonderwijs door samenwerking met bedrijfsleven
 - Betere positie in de regio
- ✓ Hoe intensief en op welk niveau wil je samen werken?
- ✓ Welke strategie wil je volgen?
- ✓ Is er commitment in alle lagen van de school organisatie?
 - Is er een sfeer, is er beleid om docenten te stimuleren om te netwerken in het bedrijfsleven en persoonlijke contacten op te bouwen?
 - Is de visie dat samenwerken moet?
 - Heeft de docent de juiste competenties om studenten in de bedrijfscontext te begeleiden?

is dit 1 woord? dan moet de spatie weg. Anders moet er 'of' tussen.

2. SELECTIE VAN DE PARTNER (docent/school management)

- ✓ Sluit het opleidingsniveau aan (hbo, mbo)?
- ✓ Hoe innovatief is het bedrijf?
- ✓ Kan de ondernemer kennis overdragen, is hij open en eerlijk, heeft hij een groot netwerk?

3. VOORFASE SAMENWERKING (docent)

- ✓ Voor het eerste gesprek:
 - Hoe ziet de sector en het bedrijf van de partner eruit?
 - Wat zijn (mogelijk) de behoeftes van de partner?
 - Wat hebben wij te bieden?

3. VOORFASE SAMENWERKING (docent)

- ✓ Verkenningfase. Zoek uit en spreek tegen elkaar uit:
 - Wat zijn ieders behoeftes?
 - Wie is waarvoor verantwoordelijk?
 - Wat zijn ieders verwachtingen?
 - Wat voor voordelen heb je beiden van de samenwerking?
 - Wat zijn positieve en/of negatieve ervaringen tot nu toe?

4. AFSPRAKEN VASTLEGGEN (docent)

- ✓ Tussen school en bedrijf
- ✓ Tussen student en bedrijf
- ✓ Is er een vast aanspreekpunt voor de ondernemer?
- ✓ Wat zijn de producten en wanneer worden die geleverd?

5. DUURZAAM VERZORGEN (docent)

- ✓ Houden beide partijen voordeel?
- ✓ Hoe en wanneer evalueer je?
- ✓ Organiseer je bijeenkomsten?
- ✓ Hoe flexibel ben je?



**KENNIS
CENTRUM**

Agrofood en
Ondernemen

De Drieslag 2
8251 JZ Dronten

T. 088 - 020 6000

info@kcagro.nl
www.kcagro.nl