



**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

# Mkb-route in het hbo Nulmeting 2021-2022



**share your talent. move the world.**

# Mkb-route in het hbo

## Nulmeting 2021-2022

### Colofon

Harm van Lieshout, Monique van Rijn  
(Lectoraat Human Capital  
Hanzehogeschool Groningen)



Jos Sanders, Derk-Jan Nijman & Martijn  
Peters (Lectoraat Leren tijdens de  
Beroepsloopbaan HAN)



21 juli 2022  
Groningen: Hanzehogeschool Groningen

### In opdracht van

Landelijke programma 'Mkb-route in het  
hbo'



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Aanleiding en onderzoeksopzet</b> .....	<b>8</b>
1.1. Aanleiding: de nieuwe 'Mkb-route in het hbo' .....	8
1.2. Opdracht en opzet van een nulmeting .....	9
<b>2. Nulmeting enquêtes</b> .....	<b>11</b>
2.1. Algemeen: faseverschil tussen routes en respons .....	11
2.2. Bedrijven .....	11
Achtergrond bedrijven .....	11
Studentloopbanen: Informatie van bedrijven .....	11
Bedrijfsmotivatie .....	12
Tevredenheid bedrijven .....	12
2.3. Studenten .....	13
Achtergrond studenten .....	13
Studentloopbanen: informatie van studenten .....	13
Studentmotivatie .....	14
Bedrijfsondersteuning van studenten .....	14
Tevredenheid opleiding .....	14
2.4. Docenten .....	15
Achtergrond docenten .....	15
Tevredenheid met de opleiding .....	15
<b>3. Belangrijkste inzichten uit de interviews</b> .....	<b>17</b>
3.1. Verschillende fases van ontwikkeling .....	17
3.2. Bedrijfssamenwerking en stapsgewijze ontwikkeling .....	18
3.3. Verschillende instroom .....	20
Belemmeringen en ondersteuning .....	20
<b>4. Handreikingen</b> .....	<b>21</b>
4.1. Handreiking voor bedrijven .....	21
4.2. Handreiking voor hogescholen .....	23
Werven van studenten .....	24
In contact komen met Mkb-bedrijven .....	24
<b>5. Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>27</b>
<b>Literatuur</b> .....	<b>29</b>

# Samenvatting

Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding voor en opzet van de nulmeting van de Mkb-route in het hbo, die dit rapport beschrijft. De Mkb-route is een duale opleiding: een hbo-student komt in dienst van een arbeidsorganisatie (een mkb-bedrijf) en wordt op de werkvloer, werkend en lerend, in combinatie met parttime onderwijs op een hogeschool, opgeleid voor een formele graad in het hoger beroepsonderwijs (hbo), zoals een Associate degree (Ad) of Bachelor diploma. Een opleiding kan een Mkb-route in het hbo zijn als:

- het een Associate degree (Ad) of Bachelor opleiding betreft waarin leren en werken tegelijkertijd plaatsvinden en met elkaar verbonden zijn;
- de (leer)werkplek van de student zich bevindt in het mkb;
- er een tripartiete overeenkomst wordt afgesloten tussen student, hogeschool en mkb-bedrijf;
- de student een salaris ontvangt van de werkgever;
- bedrijven, brancheverenigingen en hogescholen samen betrokken zijn bij het vormgeven van het opleidingstraject.

Hogescholen kunnen als pilot-, ontwikkel- of kennispartner meedoen in het landelijk programma van de Mkb-route in het hbo. Het landelijke programma heeft in 2021 opdracht verstrekt voor een onderzoek dat

- 1) actoren helpt Mkb-routes in het hbo succesvol te ontwikkelen en
- 2) een nulmeting vormt waartegen toekomstige ontwikkelingen de komende jaren kunnen worden afgezet.

Dat onderzoek is uitgevoerd door de samenwerkende lectoraten Human Capital (Hanzehogeschool Groningen) en Leren tijdens de Beroepsloopbaan (HAN). Hoofdvraag is: Wat is nodig om zo'n Mkb-route in het hbo succesvol en duurzaam op te zetten? Het betreft hier dus primair een *diagnostisch* onderzoek naar bestaande routes, resulterend in ontwerpgerichte inzichten. Ten behoeve van deze nulmeting zijn drie vragenlijsten ontwikkeld: één voor bedrijven, één voor studenten en één voor docenten. De vragenlijsten zijn naar de route-coördinatoren van 8 Mkb-routes gemaild en door hen uitgezet onder hun populatie. Tegelijkertijd zijn de route-coördinatoren online geïnterviewd, na bestudering van materiaal dat in het najaar van 2021 over hun route beschikbaar was (desk research). In totaal zijn 10 interviews bij de 8 routes gehouden. Gedurende het project hebben onderzoekers meermaals overlegd met opdrachtgevers, programmteam en landelijk overleg. Daar zijn ook eerste resultaten gepresenteerd en besproken. Met dank aan MKB-Nederland is nog een groepsgesprek met vertegenwoordigers van diverse werkgeversorganisaties in mkb-branches gehouden, in een sessie waar eerst kort de enquête-uitkomsten zijn gepresenteerd. En er is een focusgroep gehouden met een aantal bedrijven bij een (al langer bestaande) Mkb-route.

Hoofdstuk twee bespreekt de uitkomsten van de enquêtes. De 8 Mkb-routes verschillen nogal in de fase waarin ze zijn, met als extremen enerzijds een al vijftien jaar bestaande route met een paar honderd studenten, en anderzijds een route waarvan de ontwikkeling voorlopig is gestaakt. De meeste routes zijn in hun eerste of tweede jaar, met nog kleine student- en bedrijfsaantallen (het kleinste aantal is letterlijk 1). Dat is de belangrijkste reden, dat de respons voor de meeste routes nog (veel) te laag is om nu uitspraken te kunnen doen over verschillen en overeenkomsten tussen de routes. Een aanvullende reden om resultaten als indicatief te zien en ze voorzichtig te interpreteren is dat de vragenlijsten zijn uitgezet in een periode van strenge Corona lockdown, waardoor de verspreiding bij enkele routes niet goed verliep. De routes in de bouw domineren hierdoor de respons door de grote aantallen deelnemers (zowel bedrijven als studenten). Dat doen ze in zo'n mate dat de resultaten in dit hoofdstuk op geen enkele wijze representatief zijn voor *alle* Mkb-routes. Ze geven vooral een indruk van de stand van Mkb-routes in de sector (bouw) waar ze het langst bestaan en al tot wasdom kwamen. Pas als meer routes voor andere beroepen tot grotere deelname zijn gegroeid, kunnen verschillen en overeenkomsten tussen verschillende routes in beeld worden gebracht.

De vragenlijst voor bedrijven is door vertegenwoordigers van 31 bedrijven ingevuld, deze bedrijven hebben zodoende (werkende) studenten in een van de genoemde duale hbo-trajecten. Sommige bedrijven hebben slechts een klein deel van de vragenlijst ingevuld omdat een gedeelte niet van toepassing was. Een meerderheid van de deelnemende bedrijven (23) geeft aan binnen de bedrijfstak 'bouwnijverheid' werkzaam te zijn. De belangrijkste argumenten om studenten op te leiden zijn '...om ze voor mijn bedrijf te behouden' en '... omdat het voor onze samenleving van belang is dat we mensen een goede opleiding en werkplek bieden'.

Bedrijven geven aan dat alle studenten die de opleiding hebben afgerond bij hen in dienst blijven. Van de studenten die zijn uitgevallen uit de opleiding blijft ongeveer de helft in dienst. De gemiddelde tevredenheidsscores op opleidingsaspecten liggen alle rond score 6 (op een schaal van 10), waaruit kan worden opgemaakt dat men gematigd tevreden is. Het meest tevreden zijn bedrijven over het niveau van de opleiding; met name over de aansluiting van de opleiding op het werk is men verdeeld. Verder wordt als pluspunt genoemd dat studenten die deelnemen aan één van de opleidingen vaak erg gemotiveerd zijn. Als minpunt wordt de hoge studiebelasting en de combinatie werk-privé-studie voor studenten benoemd. Tot slot zou het merendeel (ongeveer twee derde) van de bedrijven de opleiding aanbevelen aan andere bedrijven.

De vragenlijst voor studenten is ingevuld door 25 respondenten. De gemiddelde leeftijd van deze studenten is 27 jaar; 75% van de studenten die de vragenlijst hebben ingevuld is tussen de 20 en de 30 jaar en de helft is nog thuiswonend. Daarnaast is ongeveer twee derde van de studenten die de vragenlijst hebben ingevuld man. Een meerderheid van de deelnemende studenten (23) geeft aan een opleiding bouwkunde te volgen. Het merendeel van de studenten (19) die de vragenlijst hebben ingevuld is op het moment van invullen nog bezig met de opleiding. Slechts 2 studenten die de vragenlijst hebben ingevuld zijn voortijdig gestopt met de opleiding. Van de 19 studenten die nog in opleiding zijn, verwacht het merendeel (14) dat ze de opleiding binnen de beoogde tijd zullen afronden. Een meerderheid (14) van de studenten werkte nog *niet* bij hun huidige werkgever op het moment dat ze begonnen met de opleiding. De studenten die wel al bij hun werkgever werkten bij aanvang van de opleiding werken daar gemiddeld iets minder dan 4 jaar. Het initiatief voor deelname aan de opleiding lag (voor mensen die voor de start van de opleiding al bij hun huidige werkgever werkzaam waren) in de helft van de gevallen bij henzelf, in de andere helft van de gevallen was er sprake van een gezamenlijk initiatief van student en werkgever. Het initiatief lag nooit volledig bij een werkgever. Over het algemeen blijven studenten gedurende hun opleiding in dezelfde functie werkzaam; 8 studenten zijn geswitcht, waarvan vier naar een andere werkgever. Het gaat in 5 van de 8 gevallen om een switch naar een hogere functie in dezelfde beroepsrichting. Slechts één student gaf aan *niet* bewust voor een duale opleiding te hebben gekozen. Studenten kiezen vooral voor dual omdat ze dan werkervaring op kunnen (blijven) doen of omdat ze dan het geleerde direct kunnen toepassen in de praktijk. De meeste studenten (15 van de 25) kregen van hun werkgever een financiële vergoeding voor het volgen van de opleiding. Gemiddeld ging het om 75% van de kosten. De meeste studenten (17) werden ook doorbetaald door hun werkgever in de werkuren die voor hun opleiding werden gebruikt. Bijna alle studenten hebben binnen het bedrijf waar ze werkzaam zijn iemand die ze begeleidt tijdens de opleiding. De gemiddelde tijd die een begeleider besteedt aan de begeleiding is iets minder dan twee uur per week. Studenten vinden over het algemeen dat hun begeleider voldoende gekwalificeerd is. Aan studenten is gevraagd hoe tevreden ze zijn over verschillende aspecten van de opleiding. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de mate waarin de huidige baan zich leent voor werkplekleren in het kader van de opleiding en over de kwaliteit en de beschikbaarheid van de praktijkbegeleider op de werkplek. Studenten zijn aanzienlijk minder tevreden over de inhoudelijke aansluiting van de opleiding bij hun werk, en relatief ontevreden over de kwaliteit van de docenten bij de opleiding en de manier van lesgeven. De meeste studenten zouden de opleiding aanbevelen aan anderen. Als sterk punt wordt vaak de toepasbaarheid en de koppeling met de praktijk genoemd.

De vragenlijst voor docenten is ingevuld door 13 respondenten, waarvan 8 de volledige vragenlijst hebben ingevuld. Van deze 8 respondenten zijn er 5 werkzaam bij een opleiding Bouwkunde. De helft van de docenten werkt in voltijd, de andere helft werkt in deeltijd. Docenten zijn het meest tevreden over de motivatie van studenten en over de financiële bijdrage van de werkgever. Het minst tevreden zijn docenten over de tijd die studenten krijgen om onder werktijd de opleiding succesvol te doorlopen en over de vaardigheden van studenten bij de start van de opleiding. Opvallend is dat sommige docenten de combinatie van theorie en praktijk bij de pluspunten benoemen, terwijl andere docenten het bij de minpunten noemen. Als pluspunt noemen de docenten verder nog de mogelijkheid om tegelijkertijd theorie te leren en dit direct toe te passen in de praktijk en het leren met behulp van beroepsproducten. Als minpunten worden ook nog de afstemming met de werkplek (in sommige gevallen) en het niveau of het

niveaoverschil tussen studenten benoemd.

Hoofdstuk drie presenteert een aantal inzichten uit de interviews met route-coördinatoren en overige gesprekken. De acht in het onderzoek meegenomen routes in ontwikkeling verkeren in nogal verschillende fases van ontwikkeling. Eén opleidingen (in de bouw) bestaat al langer en heeft een substantiële instroom. Eén route is nog niet tot stand gekomen, en de ontwikkeling ervan ligt op dit moment stil. De meeste (vijf) routes zitten in de opstartfase, bestaan rond een jaar, en hebben nu pas één tot een veertigtal studenten (en evenveel of iets minder bedrijven). Hier is soms sprake van een al langer bestaande opleiding, van waaruit nu recent in het kader van het landelijke programma als pilot een duale Mkb-route als optie is ontwikkeld. Eén route voldoet op dit moment niet aan de definitie van Mkb-routes zoals die op dit moment wordt gehanteerd, maar is wel interessant met het oog op mogelijke doorontwikkeling tot een Mkb-route.

Eerste vereiste voor de ontwikkeling en continuïteit van een Mkb-route is een sterke betrokkenheid van het werkveld. Dat gaat dan vaak enerzijds om betrokkenheid van een beleidsmedewerker van een (landelijke) sectorale werkgeversorganisatie (bijvoorbeeld Bouwend Nederland) of landelijk sectoraal samenwerkingsverband (bijvoorbeeld STL), en anderzijds om regionale betrokkenheid van meerdere bedrijven en soms een regionaal samenwerkingsverband (bijvoorbeeld Opleidingsbedrijf Metaal Oost) als 'launching customer(s)'. We zien verder dat een route regelmatig tot stand komt in vervolg van een eerdere samenwerking in het regionale werkveld (soms in de vorm van een lectoraat). Ook na een succesvolle ontwikkelfase vergt het begeleiden van bedrijven bij het 'inregelen' van hun eerste student veel aandacht – en voorkomt problemen verderop in het traject.

In de enquête en de interviews zien we dat de beoogde diversiteit qua instroom inderdaad voorkomt bij de routes: we zien zowel studenten die direct na de BBL doorstuderen bij hetzelfde opleidingsbedrijf, als studenten die hun mbo-loopbaan eveneens direct vervolgen, maar dan bij een ander bedrijf (vaak gematcht door de hogeschool voor opleidingsstart), en we zien oudere deelnemers voor wie de route een onderdeel is van leven lang ontwikkelen na hun initiële onderwijsloopbaan. Het precieze beeld op dat punt verschilt per route; en per route, vaak ook weer per bedrijf.

Gevraagd naar ervaren belemmeringen, en naar gewenste (landelijke) hulp, staat het gezamenlijk vergroten van de bekendheid van de optie van duaal opleiden in het hbo, en van de Ad, met stip bovenaan in de interviews. De onbekendheid van beide bij zowel het werkveld, als de potentiële studentpopulatie, is de grootste belemmering bij zowel de ontwikkeling van een route, als het realiseren van gewenste instroom in een eenmaal ontwikkelde route.

Hoofdstuk vier bevat aanbevelingen voor handreikingen voor bedrijven en hogescholen, die door het programmteam worden ontwikkeld. In een handreiking voor bedrijven is het relevant stil te staan bij verschillende redenen die zij kunnen hebben om deel te nemen: nieuwe medewerkers aantrekken voor het bedrijf; medewerkers binnen het bedrijf behouden; altruïstische/sociale motieven; vergroten van het innovatief vermogen; en het belang van vakmanschap voor de sector. Wanneer een bedrijf besluit om deel te gaan nemen aan de Mkb-route dan is het van belang dat het bedrijf gaat nadenken over het inrichten van de leerwerkplek binnen het bedrijf. Benadruk dat de leerling niet primair een goedkope arbeidskracht is, dat studenten als medewerkers behandeld moeten worden, dat ze een veilige leeromgeving moeten hebben met ruimte voor vragen en fouten, en betrek andere medewerkers bij het vormgeven van de leerwerkplek. Praktijkbegeleiding is belangrijk, dus selecteer de praktijkbegeleider zorgvuldig, laat hen zich verdiepen in de opleiding, faciliteer hun ontwikkeling in die rol, koppel studenten onderling als er meer zijn, en laat de begeleider zich ook verdiepen in de studentopdrachten. En neem tot slot, informatie op over te verwachten kosten, over (subsidie-) en andere relevante financiële opties (zoals werkgeverssamenwerking bij het in dienst nemen van leerlingen en/of terugbetalingsregelingen).

Voor hogescholen komt uit interviews en het groepsgesprek met werkgeversorganisaties als eerst tip om Mkb-routes te ontwikkelen vanuit bestaande opleidingen omdat dit op korte termijn relatief eenvoudig te realiseren is. De overige aanbevelingen voor een handreiking voor hogescholen richten zich op het betrekken van de beide typen deelnemers: studenten en bedrijven.

Binnen de al bestaande Mkb-routes zijn er verschillende groepen van studenten die deelnemen aan de Mkb-routes – elk dus een doelgroep voor hogescholen in een handreiking:

- Afgestudeerde mbo-4 studenten die zich graag nog verder willen ontwikkelen maar ook graag aan het werk willen en een salaris willen verdienen.
- Huidige medewerkers die werken op mbo-niveau en door willen groeien naar hbo-niveau.
- Huidige medewerkers binnen een Mkb-bedrijf die werken op hbo-niveau maar nog geen hbo-diploma hebben.
- Werkenden met een mbo-4 of bachelorsdiploma die zich willen omscholen (zij-instromers);
- Gediplomeerde havisten die zich nog verder willen ontwikkelen, maar niet fulltime willen studeren.
- Studenten (bijvoorbeeld havisten) die uitvallen uit een voltijd hbo bacheloropleiding.

Het advies is om de verschillende redenen te vermelden die huidige studenten in de vragenlijst hebben aangegeven om deel te nemen aan een duale opleiding, en die potentiële studenten dus kunnen motiveren om deel te nemen aan een Mkb-route:

- Betaald werk kunnen (blijven) doen.
- Werkervaring op kunnen (blijven) doen.
- De mogelijkheid om het geleerde direct toe te kunnen passen in de praktijk
- De mogelijkheid om carrièremogelijkheden te vergroten
- Direct inzetbaar blijven binnen het bedrijf.

Een belangrijke eerste stap voor een hogeschool die een Mkb-route wil gaan ontwikkelen is om inzicht te krijgen in de behoefte in het werkveld aan deze Mkb-route. Uit de interviews met de routecoördinatoren komt naar voren dat die behoefte op verschillende manieren in kaart gebracht kan worden. De volgende mogelijkheden zouden vermeld kunnen worden in de handreiking: een gespreksronde (met juist ook teamleiders/voormensen) met individuele mkb-bedrijven; samenwerking met een sectorale of regionale werkgeversvereniging; samenwerking met een lectoraat; agenderen bij al bestaande werkveldadviescommissies; en (aanvullend) uitgebreider marktonderzoek, dat soms deels door huidige studenten kan worden uitgevoerd. Wijs op de mogelijkheden die er zijn voor hogescholen om vanuit het landelijke programma Mkb-route in het hbo ondersteuning te krijgen bij het maken van een verbinding met relevante partners. Maak wel de kanttekening dat initieel enthousiasme nog niet voldoende garantie is voor een succesvol vervolg. Adviseer dat het verstandig is om in te zetten op het gezamenlijk optrekken binnen, en het krijgen van een gezamenlijk commitment voor een Mkb-route, en dat een branchevereniging en/of een regionale werkgeversorganisatie hier een belangrijke rol in kan spelen. Het laatste advies is om in de handreiking ook aandacht te besteden aan de rol van de praktijkbegeleider. En hoe de hogeschool hen kan ondersteunen.

Hoofdstuk vijf besluit met conclusies en aanbevelingen voor beleidsmakers. De eerste conclusie en aanbeveling is: heb geduld. Het kost tijd om een succesvolle Mkb-route te ontwikkelen. De tweede conclusie en aanbeveling is: vergroot landelijk de bekendheid van zowel duaal opleiden (in het bijzonder op hbo-niveau) als optie, als die van de Ad als opleidingsniveau. Gezamenlijke en meerjarige investering hierin is gewenst. De derde conclusie en aanbeveling is, dat werkgeverssamenwerking essentieel is, en eerdere projecten (een gezamenlijk innovatieprogramma en/of een lectoraat) een vruchtbare voedingsbodem kunnen zijn. De vierde conclusie en aanbeveling is, dat de *gezamenlijkheid* in de route-ontwikkeling nog meer in balans zou kunnen en moeten komen. Er zou expliciet verkend kunnen worden hoe bestaande hulpbronnen (bijvoorbeeld subsidies) toepasbaar kunnen worden gemaakt voor de ontwikkeling van Mkb-routes, en/of specifieke arrangementen ontwikkeld kunnen worden. De vijfde aanbeveling is, om vanuit het landelijk programmateam in gesprek te gaan met (bijvoorbeeld) de kwartiermakers van relevante groeifondsprojecten.

# 1. Aanleiding en onderzoeksopzet

## 1.1. Aanleiding: de nieuwe 'Mkb-route in het hbo'

De Mkb-route is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), MKB-Nederland en VNO-NCW en de Vereniging Hogescholen (VH) in de vorm van een gezamenlijk landelijk programma. De Mkb-route is een duale opleiding: een hbo-student komt in dienst van een arbeidsorganisatie (een mkb-bedrijf) en wordt op de werkvloer, werkend en lerend, in combinatie met parttime onderwijs op een hogeschool, opgeleid voor een formele graad in het hoger beroepsonderwijs (hbo), zoals een Associate degree (Ad) of Bachelor diploma. Het is qua vormgeving te vergelijken met de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo): een opleiding waarin leren en werken tegelijkertijd plaatsvinden. Dit betekent dat de student tijdens het volgen van de opleiding werkzaam is in het mkb en dat een deel van het leren op deze werkplek plaatsvindt. Op deze manier kunnen bedrijven voldoen aan de behoefte voor hoger opgeleid personeel en kunnen ze tevens als werkgever werken aan hun aantrekkelijkheid voor werknemers. Studenten kunnen op deze manier werken en leren combineren en tegelijkertijd werkervaring opdoen in het mkb.

Een opleiding kan een Mkb-route in het hbo zijn als:

- het een Associate degree (Ad) of Bachelor opleiding betreft waarin leren en werken tegelijkertijd plaatsvinden en met elkaar verbonden zijn;
- de (leer)werkplek van de student zich bevindt in het mkb;
- er een tripartiete overeenkomst wordt afgesloten tussen student, hogeschool en mkb- bedrijf;
- de student een salaris ontvangt van de werkgever;
- bedrijven, brancheverenigingen en hogescholen samen betrokken zijn bij het vormgeven van het opleidingstraject.

De naam Mkb-route verradt dat er met name voor het midden-en kleinbedrijf (mkb) veel heil van wordt verwacht. De vraag van mkb-bedrijven naar hooggeschoold personeel dat beschikt over nieuwe kennis en vaardigheden voor de veranderende arbeidsmarkt is groot en groeiend. Digitalisering en (breder) technologische ontwikkeling, internationalisering (met kansen en risico's), verduurzaming (energietransitie en toenemende circulariteit) en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt (ontgroening en vergrijzing) zorgen voor een uitbreidings- en vervangingsvraag naar personeel (kwantitatief) en naar doorontwikkeling van de competenties van zittende werknemers (kwalitatief). De nieuwe 'Mkb-route in het hbo' draagt bij aan de personeelsvoorziening door studenten vroegtijdig te koppelen aan het mkb in werkend leren trajecten. Het mes snijdt aan twee kanten: het bedrijf haalt nieuwe kennis naar binnen en kan eigen medewerkers laten scholen, en studenten kunnen zich goed voorbereiden op de arbeidsmarkt. Het programma "Mkb-route in het hbo" stimuleert werkend leren in het hbo en maakt hbo-opleidingsroutes aantrekkelijker voor doorstroom van BBL-studenten en havisten. Mkb-routes bieden een extra wervingskaneel voor jongeren, en bieden eveneens kansen voor om- en bijscholing van zij-instromers zoals mbo-geschoolde werkenden (een leven lang ontwikkelen). In de woorden van MKB-Nederland zelf:

*"Het Nederlandse midden- en kleinbedrijf heeft grote behoefte aan goed geschoold personeel. Die mensen liggen niet voor het oprapen, maar je kunt wél vroeg beginnen om talenten aan je te binden. (...) Ik zie alleen maar voordelen in dit duale systeem, want bedrijven halen zo niet alleen talent in huis, maar ook nieuwe kennis. Ze krijgen 'extra handen', al tijdens de opleiding en wie weet, misschien ontdekken ze zo toekomstig personeel. Voor de studenten is deze praktijkervaring een perfecte voorbereiding op de arbeidsmarkt, ze maken kennis met het mkb en ze verdienen er ook nog bij. De leerweg kan worden afgestemd op de behoeften van bedrijven en studenten in een bepaalde regio. En de routes zijn óók geschikt voor bestaande werknemers. (...) Het vooroordeel bestaat dat hbo-studenten alleen maar bij grote internationale organisaties willen werken, maar dat is door de praktijk al lang achterhaald. Juist mkb-bedrijven zijn voor hen een enorm aantrekkelijke werk- en leeromgeving." (Erp, 2022)*



Hogescholen kunnen als pilot-, ontwikkel- of kennispartner meedoen in het landelijk programma van de Mkb-route in het hbo. Het landelijk programma biedt:

- ondersteuning bij het opzetten of door ontwikkelen van de opleiding;
- verbinding met relevante partners zoals branches en mkb-bedrijven;
- kennisontwikkeling en -uitwisseling op verschillende thema's zoals werving van nieuwe doelgroepen, (kwaliteit van) praktijkbegeleiding in mkb, scholingsregelingen;
- een handreiking ontwikkeld op basis van onderzoek naar de succesfactoren van de Mkb- route in het hbo: wat werkt, wat zijn de kaders en randvoorwaarden en hoe richt je dit goed in?
- landelijke zichtbaarheid van het programma en tools voor eigen communicatie-activiteiten.

## 1.2. Opdracht en opzet van een nulmeting

Het landelijke programma heeft in 2021 opdracht verstrekt voor een onderzoek dat

- 3) actoren helpt Mkb-routes in het hbo succesvol te ontwikkelen en
- 4) een nulmeting vormt waartegen toekomstige ontwikkelingen de komende jaren kunnen worden afgezet.

Dat onderzoek is uitgevoerd door de samenwerkende lectoraten Human Capital (Hanzehogeschool Groningen) en Leren tijdens de Beroepsloopbaan (HAN) onder leiding van dr. Harm van Lieshout (lector human capital) als penvoerder. Hoofdvraag is: Wat is nodig om zo'n Mkb-route in het hbo succesvol en duurzaam op te zetten? Het betreft hier dus primair een *diagnostisch* onderzoek naar bestaande routes, resulterend in ontwerpgerichte inzichten. Een aantal hogescholen is immers reeds gestart met het ontwikkelen en uitvoeren van een aantal Mkb-routes. Via deze nulmeting en vervolgen daarop kan de vinger aan de pols worden gehouden als het gaat om voortgang, successen en uitdagingen. In deze nulmeting zijn 8 Mkb-routes onderzocht die in de zomer van 2021 al gestart of in ontwikkeling waren. Dat zijn:

- Avans Hogeschool en Bouwend Nederland: Bachelors Bouwkunde en Civiele Techniek
- Hogeschool van Amsterdam en NLDigital: Ad Cybersecurity en Software Development
- Fontys Hogeschool en TLN: Mobiliteitsexpert
- NHL Stenden Hogeschool met o.a. Hiswa Recron: Ad Maritieme Techniek
- NHL Stenden Hogeschool met o.a. Metaalunie: Ad Industriële Automatisering en Robotica
- Transport & Logistiek Nederland met enkele hogescholen: Logistiek
- Hogeschool Windesheim en OBM Oost/Metaalunie: Ad Technische Bedrijfskunde profiel industriële automatisering
- Saxion Parttime School met Bouwend Nederland: Ad Bouwkunde (en Ad Engineering)

9

Ten behoeve van deze nulmeting zijn drie vragenlijsten ontwikkeld: één voor bedrijven, één voor studenten en één voor docenten. Deze zijn door de onderzoekers ontwikkeld in een iteratief proces, dankbaar gebruik makend van commentaar van enkele betrokkenen uit het veld op een definitief concept. De vragen richten zich op de plaats in de beroepsloopbaan en het bedrijfsbeleid, deelnamemotieven, en ervaringen tot dusverre. De vragenlijsten zijn naar de route-coördinatoren gemaïld en door hen uitgezet onder hun populatie.

Tegelijkertijd zijn de route-coördinatoren online geïnterviewd, na bestudering van materiaal dat in het najaar van 2021 over hun route beschikbaar was (desk research). In totaal zijn 10 interviews bij de 8 routes gehouden. Bij één route is eerst een vertegenwoordiger van een brancheorganisatie geïnterviewd, en daarna de coördinator bij de hogeschool die als eerste een route is gestart. Bij een andere route is eerst de coördinator bij de hogeschool geïnterviewd, en vervolgens (op diens advies) een intermediaire organisatie, die bedrijfsopdrachten voor hun studenten bemiddelt. De interviews waren open; primaire inzet was om de coördinator de ontwikkeling van de routes te laten vertellen, wat daarbij hielp en hinderde, en wat verder zou helpen. Ter aanvulling op de enquêtes, en ter inspiratie voor de handreiking. Bij de open interviews gebruikte de interviewer een topiclijst met de volgende onderwerpen:

- Visie en concept opleiding (incl. tripartiete overeenkomst);
- Samenwerking branche/bedrijven;
- Werving en doelgroepen;
- Curriculum (ontwikkeling, flexibilisering, verhouding praktijk-school, etcetera);
- Praktijkbegeleiding in het bedrijf en vanuit de hogeschool

Gedurende het project hebben onderzoekers meermaals overlegd met opdrachtgevers, programmteam en landelijk overleg. Daar zijn ook eerste resultaten gepresenteerd en besproken. Met dank aan MKB-Nederland kon een groeps gesprek met vertegenwoordigers van diverse werkgeversorganisaties in mkb-branches gehouden worden, in een sessie waar eerst kort de enquête-uitkomsten zijn gepresenteerd. En er is een focusgroep gehouden met een aantal bedrijven bij een (al langer bestaande) Mkb-route. Die was primair bedoeld en is gebruikt als nadere input voor het opstellen van de handreikingen, in het bijzonder die voor bedrijven.

In dit rapport wordt verslag gedaan van de resultaten van de nulmeting. In hoofdstuk 2 wordt gestart met de resultaten van de vragenlijsten voor bedrijven, studenten en docenten. Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de interviews met de route-coördinatoren en vervolgens zijn er op basis van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4 een aantal adviezen geformuleerd voor het ontwikkelen van een handreiking voor bedrijven en een handreiking voor hogescholen. Ten slotte zijn er in hoofdstuk 5 een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de verdere doorontwikkeling van de Mkb-route in het hbo.

## 2. Nulmeting enquêtes

### 2.1. Algemeen: faseverschil tussen routes en respons

De 8 Mkb-routes verschillen nogal in de fase waarin ze zitten, met als extremen enerzijds een al vijftien jaar bestaande route met een paar honderd studenten, en anderzijds een route waarvan de ontwikkeling voorlopig is gestaakt. De meeste routes zijn in hun eerste of tweede jaar, met nog kleine student- en bedrijfsaantallen (het kleinste aantal is letterlijk 1). Dat is de belangrijkste reden, dat de respons voor de meeste routes nog (veel) te laag is om nu uitspraken te kunnen doen over verschillen en overeenkomsten tussen de routes. Een aanvullende reden om resultaten als indicatief te zien en ze voorzichtig te interpreteren is dat de vragenlijsten zijn uitgezet in een periode van strenge Corona lockdown. Bij één route kon de vragenlijst uiteindelijk niet verspreid worden. Bij een andere route is de vragenlijst laat verspreid.

De routes in de bouw, en met name de langst bestaande, domineren hierdoor de respons door de grote aantallen deelnemers (zowel bedrijven als studenten). Dat doen ze in zo'n mate dat de resultaten in dit hoofdstuk op geen enkele wijze representatief zijn voor *alle* Mkb-routes. Ze geven vooral een indruk van de stand van Mkb-routes in de sector waar ze het langst bestaan en al tot wasdom kwamen. Pas als meer routes voor andere beroepen tot grotere deelname zijn gegroeid, kunnen verschillen en overeenkomsten tussen verschillende routes in beeld worden gebracht.

### 2.2. Bedrijven

#### *Achtergrond bedrijven*

De vragenlijst voor bedrijven is door vertegenwoordigers van 31 bedrijven ingevuld, deze bedrijven hebben zodoende (werkende) studenten in een van de genoemde duale hbo-trajecten. Sommige bedrijven hebben slechts een klein deel van de vragenlijst ingevuld omdat een gedeelte niet van toepassing was (bijvoorbeeld omdat de student pas net met de opleiding was begonnen). Het overgrote deel van de vragenlijst is ingevuld door 18 bedrijven.

Een meerderheid van de deelnemende bedrijven (23) geeft aan binnen de bedrijfstak 'bouwnijverheid' werkzaam te zijn. Een enkeling noemt zakelijke dienstverlening (4) of industrie (1) als bedrijfstak. Analoog hieraan geeft een grote meerderheid aan de vragenlijst voor een van de opleidingen 'Bouwkunde' in te vullen (29). De gemiddelde bedrijfsgrootte van de bedrijven die mee hebben gedaan aan dit onderzoek is ongeveer 90 werknemers; de variatie is hierbij echter groot. Ongeveer driekwart van de studenten die een opleiding volgen bij één van deze bedrijven heeft een vast contract (29 van de 42 studenten). In totaal hebben 5 studenten die bij één van deze bedrijven een van de routes volgen helemaal geen arbeidsovereenkomst. Gemiddeld hebben de studenten ongeveer 3 jaar werkervaring.

#### *Studentloopbanen: Informatie van bedrijven*

In de meeste gevallen worden deze studenten door de bedrijven geworven, slechts in enkele gevallen worden studenten via de hogeschool of op een andere manier geworven. De meeste studenten die aan één van de Mkb-routes verbonden zijn, volgen die opleiding nog op het moment van bevragen (tabel 1). Bedrijven geven aan dat alle studenten die de opleiding hebben afgerond bij hen in dienst blijven. Van de studenten die zijn uitgevallen uit de opleiding blijft ongeveer de helft in dienst.

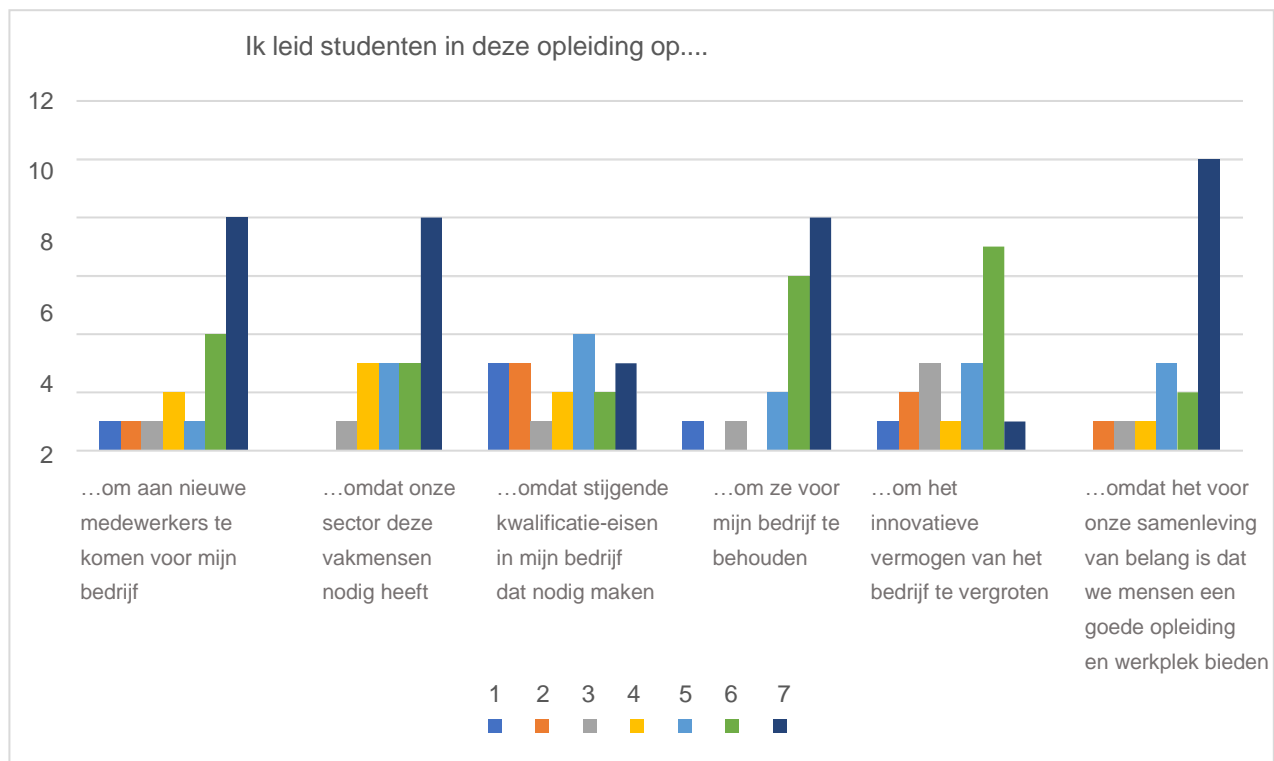
Tabel 1: Kunt u aangeven voor hoeveel studenten die de opleiding volgen of hebben gevolgd onderstaande situatie geldt?

	Totaal aantal
uitgevallen uit de opleiding	7
nog in de opleiding	16
binnen de beoogde tijd afgerond	3
afgerond met studievertraging	2

### Bedrijfsmotivatie

In figuur 1 is te zien in hoeverre de responderende bedrijven het eens zijn met een aantal afzonderlijke argumenten om studenten binnen de eigen organisatie op te leiden. De belangrijkste argumenten om studenten op te leiden zijn ‘...om ze voor mijn bedrijf te behouden’ en ‘... omdat het voor onze samenleving van belang is dat we mensen een goede opleiding en werkplek bieden’.

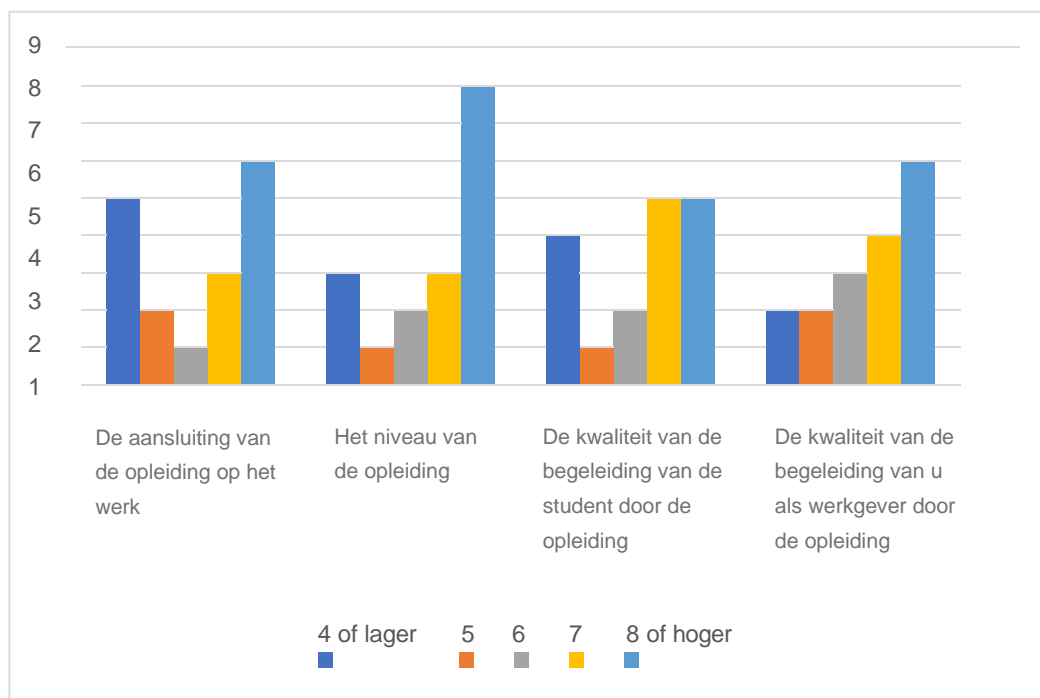
Figuur 1: in hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen, antwoordschaal van 1 (helemaal oneens) tot en met 7 (helemaal eens) (N=18).



### Tevredenheid bedrijven

Aan bedrijven is gevraagd hoe tevreden ze zijn over een aantal aspecten van de opleiding. Hierbij konden bedrijven een oordeel geven van 1 (niet tevreden) tot 10 (heel tevreden). De gemiddelde scores liggen rond de 6, waaruit kan worden opgemaakt dat men gematigd tevreden is over de opleidingsaspecten. Het meest tevreden zijn bedrijven over het niveau van de opleiding; 8 respondenten geven hier een score van 8 of hoger. De spreiding van de gegeven antwoorden is echter vrij groot. Met name over de aansluiting van de opleiding op het werk is men verdeeld: het vaakst tevreden (8) of ontevreden (score lager dan 5).

Figuur 2: hoe tevreden bent u over (1-10)? (N=18)



Aan bedrijven is tevens gevraagd om plus- en minpunten van de opleiding te benoemen. Opvallend is dat de aansluiting van de opleiding op het werk door bedrijven zowel als plus- als minpunt wordt benoemd. Een aantal bedrijven vindt dat de opleiding goed aansluit, terwijl andere bedrijven de aansluiting juist missen. Hieruit blijkt in ieder geval dat de aansluiting van de opleiding op de praktijk van belang is voor bedrijven. Verder wordt als pluspunt genoemd dat studenten die deelnemen aan één van de opleidingen vaak erg gemotiveerd zijn. Als minpunt wordt de hoge studiebelasting en de combinatie werk-privé-studie voor studenten benoemd. Tot slot zou het merendeel (ongeveer twee derde) van de bedrijven de opleiding aanbevelen aan andere bedrijven. De meerwaarde voor het bedrijf en de behoefte aan bekwaam personeel worden hiervoor als reden benoemd. Bedrijven die de opleiding *niet* zouden aanbevelen noemen daarvoor het gebrek aan aansluiting met de opleiding en het gebrek aan goed overleg met de opleiding als belangrijkste redenen.

### 2.3. Studenten

#### *Achtergrond studenten*

De vragenlijst voor studenten is ingevuld door 25 respondenten. Met studenten bedoelen we deelnemers aan één van de Mkb-routes in het HBO. De gemiddelde leeftijd van deze studenten is 27 jaar; 75% van de studenten die de vragenlijst hebben ingevuld is tussen de 20 en de 30 jaar en de helft is nog thuiswonend. Daarnaast is ongeveer twee derde van de studenten die de vragenlijst hebben ingevuld man. Een meerderheid van de deelnemende studenten (23) geeft aan een opleiding bouwkunde te volgen. Dat betekent, dat de resultaten dus niet representatief kunnen worden geacht over alle Mkb-routes heen. Ze geven met name een indruk van deelnemers aan de bouwkunde routes.

#### *Studentloopbanen: informatie van studenten*

Het merendeel van de studenten (19) die de vragenlijst hebben ingevuld is op het moment van invullen nog bezig met de opleiding. Slechts 2 studenten die de vragenlijst hebben ingevuld zijn voortijdig gestopt met de opleiding. Van de 19 studenten die nog in opleiding zijn, verwacht het merendeel (14) dat ze de opleiding binnen de beoogde tijd zullen afronden.

Een meerderheid (14) van de studenten werkte nog *niet* bij hun huidige werkgever op het moment dat ze

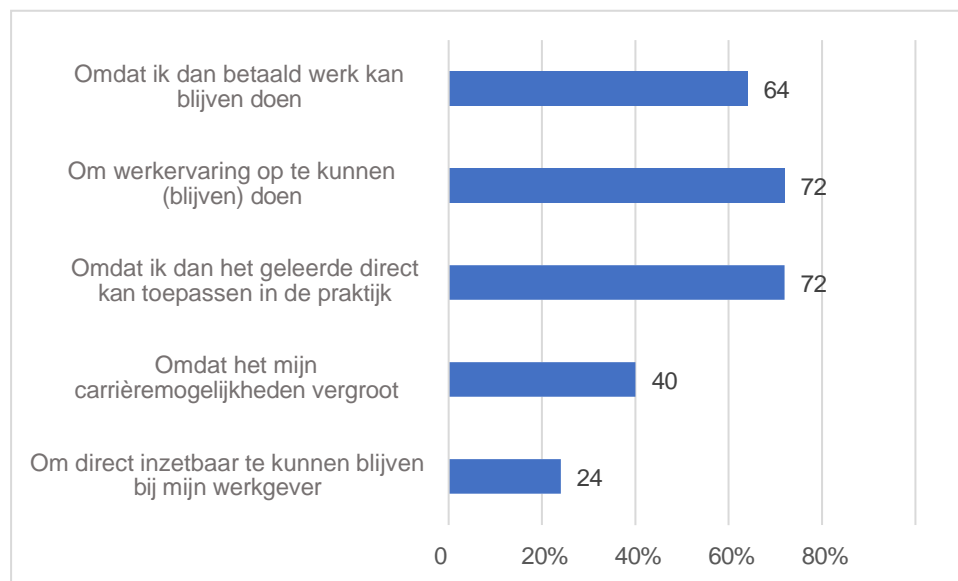
begonnen met de opleiding. De studenten die wel al bij hun werkgever werkten bij aanvang van de opleiding werken daar gemiddeld iets minder dan 4 jaar. Het initiatief voor deelname aan de opleiding lag (voor mensen die voor de start van de opleiding al bij hun huidige werkgever werkzaam waren) in de helft van de gevallen bij henzelf, in de andere helft van de gevallen was er sprake van een gezamenlijk initiatief van student en werkgever. Het initiatief lag nooit volledig bij een werkgever.

De meeste studenten zijn vrij recent met de opleiding begonnen; 19 van de 25 studenten zijn in 2019 (3) , 2020 (5) of 2021 (11) aan de opleiding begonnen - de overige 6 studenten zijn in eerdere jaren al aan de opleiding begonnen. Over het algemeen blijven studenten gedurende hun opleiding in dezelfde functie werkzaam; 8 studenten zijn geswitcht, waarvan vier naar een andere werkgever. Het gaat in 5 van de 8 gevallen om een switch naar een hogere functie in dezelfde beroepsrichting.

### **Studentmotivatie**

Bijna alle studenten die de vragenlijst hebben ingevuld geven aan dat ze bewust hebben gekozen voor een duale opleiding. Slechts één student gaf aan niet bewust voor een duale opleiding te hebben gekozen. De redenen voor studenten om een duale opleiding te kiezen zijn weergegeven in figuur 3. Studenten kiezen vooral voor duala omdat ze dan werkervaring op kunnen (blijven) doen of omdat ze dan het geleerde direct kunnen toepassen in de praktijk (72%). Directe inzetbaarheid voor de werkgever wordt door 24% aangegeven als reden om voor duala te kiezen.

*Figuur 3: waarom heb je voor een duale opleiding gekozen (meerdere antwoorden mogelijk)? (N=25)*



### **Bedrijfsondersteuning van studenten**

De meeste studenten (15 van de 25) kregen van hun werkgever een financiële vergoeding voor het volgen van de opleiding. Gemiddeld ging het om 75% van de kosten. De meeste studenten (17) werden ook doorbetaald door hun werkgever in de werkuren die voor hun opleiding werden gebruikt.

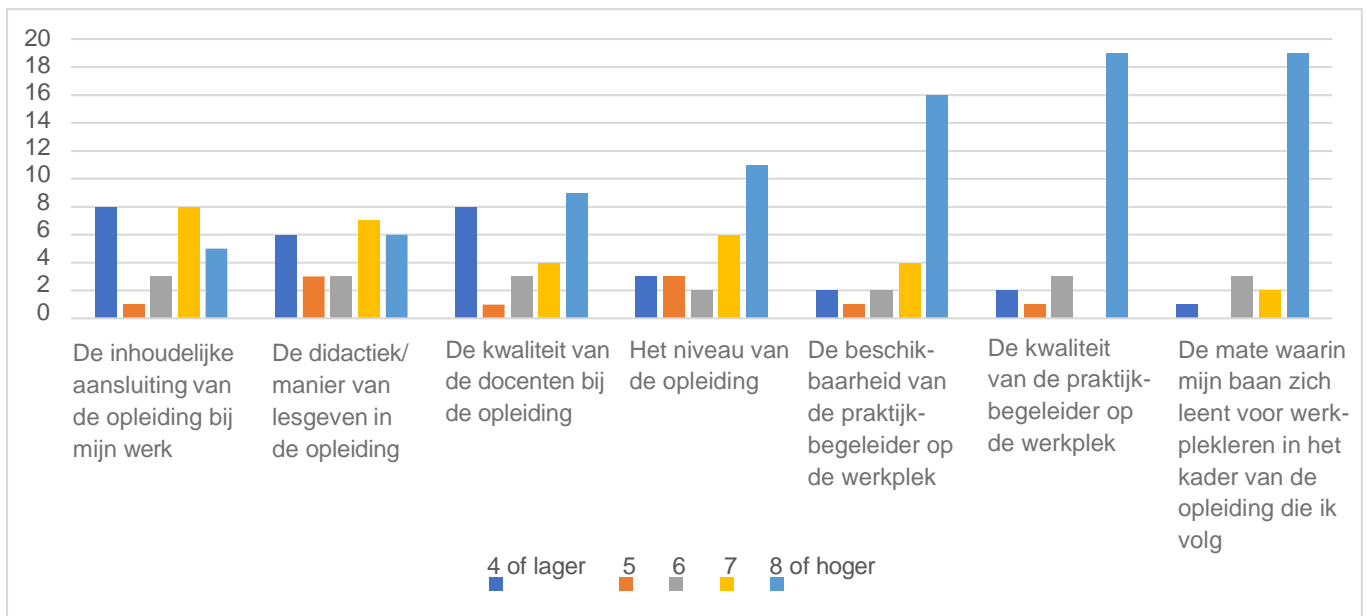
Bijna alle studenten hebben binnen het bedrijf waar ze werkzaam zijn iemand die ze begeleidt tijdens de opleiding, slechts twee studenten hebben dit niet. De gemiddelde tijd die een begeleider besteedt aan de begeleiding is iets minder dan twee uur per week, waarbij 90% van de begeleiders tussen de 0 en de 4 uur per week aan begeleiding besteden. Studenten vinden over het algemeen dat hun begeleider voldoende gekwalificeerd is: 3 studenten vinden dat hun begeleider niet voldoende gekwalificeerd is.

### **Tevredenheid opleiding**

Aan studenten is gevraagd hoe tevreden ze zijn over verschillende aspecten van de opleiding. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de mate waarin de huidige baan zich leent voor werkplekleren in het kader van de

opleiding die ze volgen. Ook zijn ze tevreden over de kwaliteit en de beschikbaarheid van de praktijkbegeleider op de werkplek. Studenten zijn aanzienlijk minder tevreden over de inhoudelijke aansluiting van de opleiding bij hun werk. Dit is opvallend, aangezien het gaat om een duale opleiding. Ook zijn studenten relatief ontevreden over de kwaliteit van de docenten bij de opleiding en de manier van lesgeven.

Figuur 4: hoe tevreden ben je over (1-10)? (n=25)



De meeste studenten zouden de opleiding aanbevelen aan anderen. Als sterk punt wordt vaak de toepasbaarheid en de koppeling met de praktijk genoemd. Studenten vinden het daarbij prettig dat bij opdrachten producten uit de praktijk als bewijsvoering voor de opleiding gebruikt kunnen worden. Tegelijkertijd wordt de combinatie van opleiding en werk ook bij de verbeterpunten genoemd. Het lijkt dan te gaan om de meer praktische kant van deze combinatie, bijvoorbeeld de roostering, deadlines en de combinatie van drukte op het werk met studiebelasting. De spreiding is echter groot, dus dit kan ook sterk afhankelijk zijn van (de werkplek van) de student.

## 2.4. Docenten

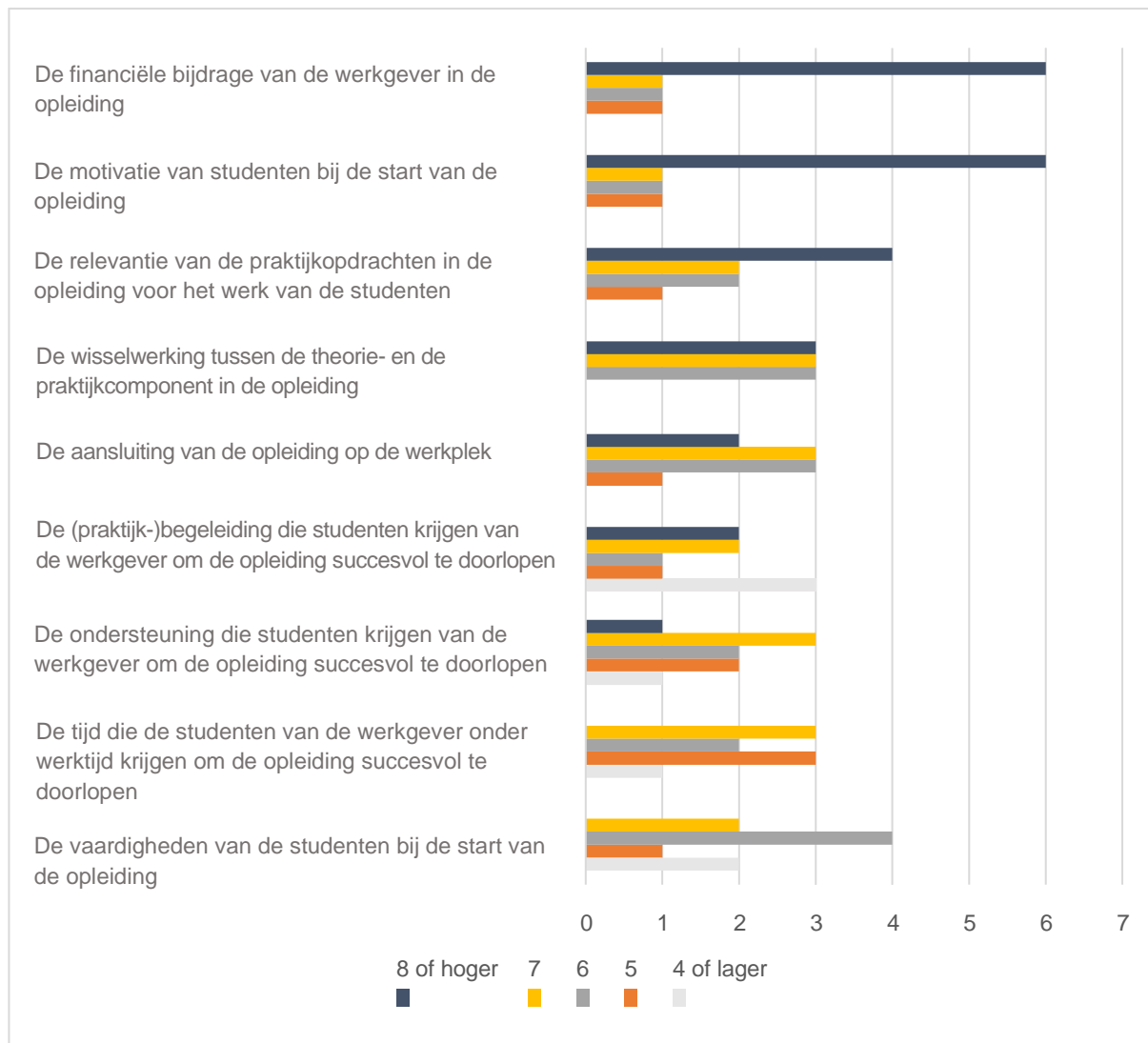
### Achtergrond docenten

De vragenlijst voor docenten is ingevuld door 13 respondenten, waarvan 8 de volledige vragenlijst hebben ingevuld. De resultaten hieronder gaan over deze 8 respondenten. Van deze 8 respondenten zijn er 5 werkzaam bij een opleiding Bouwkunde. De helft van de docenten werkt in voltijd, de andere helft werkt in deeltijd.

### Tevredenheid met de opleiding

Aan de docenten is gevraagd hoe tevreden ze zijn met verschillende aspecten van de opleiding. Docenten zijn het meest tevreden over de motivatie van studenten en over de financiële bijdrage van de werkgever. Het minst tevreden zijn docenten over de tijd die studenten krijgen om onder werktijd de opleiding succesvol te doorlopen en over de vaardigheden van studenten bij de start van de opleiding.

Figuur 3: hoe tevreden bent u over (1-10)? (N=8)



Aan docenten is ook gevraagd de plus- en minpunten van de opleiding te benoemen. Opvallend is dat sommige docenten de combinatie van theorie en praktijk bij de pluspunten benoemen, terwijl andere docenten het bij de minpunten noemen. Als pluspunt noemen de docenten verder nog de mogelijkheid om tegelijkertijd theorie te leren en dit direct toe te passen in de praktijk en het leren met behulp van beroepsproducten. Als minpunten worden ook nog de afstemming met de werkplek (in sommige gevallen) en het niveau of het niveauverschil tussen studenten benoemd.



# 3. Belangrijkste inzichten uit de interviews

We beperken ons in dit hoofdstuk tot een aantal belangrijke inzichten uit de interviews die (in aanvulling op de uitkomsten van de vragenlijsten) relevant zijn voor conclusies, aanbevelingen en handreiking. In hoofdstuk 4 worden verdere voorbeelden uit interviews en andere gesprekken gegeven ter onderbouwing van de aanbevelingen aldaar.

## 3.1. Verschillende fases van ontwikkeling

De acht in het onderzoek meegenomen routes-in-ontwikkeling verkeren op dit moment in nogal verschillende fases van ontwikkeling (zoals al eerder in dit rapport geconstateerd). Dat was voor de start van het onderzoek in de zomer van 2021 al zo: één opleiding (in de bouw) bestaat al langer en heeft een substantiële instroom.

Eén route (in *automotive*, later qua naamgeving veranderd in mobiliteit) is zoals eerder gemeld nog niet tot stand gekomen, en de ontwikkeling ervan ligt op dit moment stil (samen met andere nieuwe projecten bij dat onderdeel van de hogeschool) omdat het management ontwikkelingen in landelijk beleid (wetgeving die flexibel onderwijs mogelijk maakt) af wil wachten. Het initiatief voor die route ontstond toen een lector geïnformeerd werd over de mogelijkheid van een Mkb-route. BOVAG en Koninklijk Vervoer Nederland (KNV) werden betrokken. Studenten hebben twee onderzoeken gedaan: of de branche een duale route wel zag zitten (ja), en of er niet iets van een expertisecentrum gewenst was (nee, tenzij de hogeschool het geheel zelf doet). Het idee was mogelijk met een duale Ad te beginnen, maar de keuze tussen duale Ad en/of bachelor was nog niet definitief gemaakt. Men heeft al een bestaande voltijd bachelor en deeltijd Ad, waarmee men in feite al 90% van het benodigde programma in huis heeft.

17

De meeste (vijf) routes zitten in de opstartfase, bestaan rond een jaar, en hebben nu pas één tot een veertigtal studenten (en evenveel of iets minder bedrijven). Hier is soms sprake van een al langer bestaande opleiding, van waaruit nu recent in het kader van het landelijke programma als pilot een duale Mkb-route als optie is ontwikkeld. Een nieuwe route in de bouw is bijvoorbeeld ontstaan daar waar al een deeltijdopleiding met al veel elementen van duale leerwegen bestond (zo moet de werkgever daar een verklaring ondertekenen dat er sprake is van een relevante praktijkomgeving). Die deeltijd opleiding was echter inmiddels slapend.

Relatief nieuw is de ontwikkeling van een Ad variant van de opleiding in overleg met het werkveld zodat er inzicht was in de gewenste focus: Building Information Modeling (BIM). Dit is nu de Mkb-route geworden<sup>1</sup>. In het verlengde van de nieuwe route wordt nu ook de deeltijdopleiding weer nieuw leven ingeblazen en wat omgebouwd zodat het derde en vierde jaar van de opleiding worden gevuld in aanvulling op de eerste twee jaren van de Ad Bouwkunde. Dit was ook de insteek van de hele ontwikkeling. Men is in september 2021 gestart met die (tweejarige) Ad opleiding Bouwkunde. De eerste klas bestond uit ongeveer 14 studenten, de tweede klas (die in 2022 zijn begonnen) bestaat uit ongeveer 28 studenten (interview).

Bij Maritieme Techniek bestond een voltijd Ad opleiding, die feitelijk uit de eerste twee jaar van de verwante bachelor bestond, met een zelfstandige individuele eindopdracht. De wens was om een echt zelfstandige duale Ad te maken die voor een eigen beroep opleidde, wat een wens uit het bedrijfsleven was. Er zijn best veel jongelui die willen doorstuderen, maar die werken al en hebben dus de behoefte de opleiding naast hun werk te doen. De Ad kende de eerste twee jaar samen een instroom van twintig studenten. De Ad voltijd is nu tijdelijk stopgezet. Men denkt dat de potentie voor de duale Ad groter is.

De Mkb-route Ad Industriële Automatisering en Robotica is ontstaan vanuit het Centre of Expertise Smart Sustainable manufacturing. Een (associate) lector die daar werkte kreeg heel veel klantvragen naar vakmensen tussen mbo en hbo, die met de voeten in de techniek staan, maar met hun hoofd ook al richting engineering en robotica zitten. Via

<sup>1</sup> Dezelfde hogeschool heeft ook een MKB-route Engineering ontwikkeld, die in 2021 is gestart. Die viel buiten de scope van het onderzoek, omdat deze niet als zodanig bij het landelijke programma was aangemeld. De eerste twee lichtingen daar bestaan samen uit zo'n twintig studenten.

een macro doelmatigheidsonderzoek vonden ze meerdere bedrijven die dit soort mensen nodig hebben. En er werd ook zichtbaar dat traditionele monteurs en servicemensen eigenlijk moeten opschalen met het hogere niveau van de techniek, dat resulteert in meer programmeerwerk. Men heeft op het moment van het interview zo'n 15 studenten verspreid over 2 locaties, en een tiental bedrijven

Soms komen verschillende initiatieven bij elkaar. Het idee voor een Mkb-route ontstond bij Transport en Logistiek Nederland (TLN) en het Sectorinstituut Transport en Logistiek Nederland (STL) toen men van die optie hoorde (interview). Dat sloot aan op 3 wensen. Men had ten eerste geconstateerd dat er eigenlijk een gat in het sectorale opleidingsbestel zat na niveau 4, want er was geen logische vervolgopleiding. Ten tweede: wat doe je met havo leerlingen, die richting transport en logistiek willen? En ten derde zijn er heel wat werknemers bij bedrijven die feitelijk al op hbo niveau werken maar geen bijbehorend diploma hebben: hen aan een diploma helpen maakt hen wendbaarder en weerbaarder op de arbeidsmarkt. Ten vierde kent de sector relatief veel kleine bedrijven die het zich niet kunnen veroorloven om een hbo'er in dienst te nemen om allerlei onderzoek te doen of projecten te draaien, die zouden wel baat hebben bij een hbo'er of hbo-stagiair. Een Mkb-route past ook als bijscholing voor zittende werknemers die een hoger werk- en denkniveau nodig hebben, en als kanaal voor zij-instroom uit andere sectoren. Men is eerst met enkele hogescholen in gesprek geweest, en kwam toen in contact met een andere hogeschool die al een duale Ad Logistiek en Economie bleek te hebben sinds 2013 (interview). Die hogeschool hoopte dat het Mkb-route initiatief kansen voor groei en ontwikkeling van die duale Ad opleiding zou bieden. Zo is deze Mkb-route uiteindelijk daar ontstaan. De Ad voldeed al aan de voorwaarden voor een route, men had alleen geen focus op het mkb; er participeerden en participeren veel studenten uit grotere bedrijven. Desgevraagd geeft men aan dat er nu 1 student specifiek via die Mkb-route participeert – maar het programma is identiek aan dat van de andere studenten die de duale opleiding volgen.

Een Mkb-route in de techniek is primair voortgekomen uit zorg over het hoge uitvalpercentage van techniekopleidingen in het mbo (interview). Het idee was om de uitvallers een versneld mbo 4 traject aan te bieden om ze vervolgens via een Ad traject weer bij de hogeschool terecht te laten komen. Een jaar later werd vanuit de metaalunie de vraag gesteld of er belangstelling was om mee te doen aan de Mkb-route en die mogelijkheid is benut. Op basis van ruim 200 door werkgevers ingevulde vragenlijsten bleek zowel behoefte aan bedrijfskundige aspecten als technische aspecten. Deze pilot is gestart met 3 leerlingen waarvan er op het moment van het interview nog 2 over waren.

Eén route voldoet op dit moment niet aan de definitie van Mkb-routes zoals die op dit moment wordt gehanteerd, maar is wel interessant met het oog op mogelijke doorontwikkeling tot een Mkb-route. Die route is nu feitelijk volledig schools, maar werkt daarbinnen met praktijkopdrachten van bedrijven in een werkplaats. Vroeger was er sprake van projecten die waren opgezet rondom een fictieve casus, door nu projecten uit te voeren voor 'echte ondernemers' wordt de aansluiting tussen onderwijs en werkveld verbeterd en krijgen de ondernemers zicht op toekomstig talent voor hun onderneming. Hoewel het verschilt (er wordt maatwerk aangeboden) zijn de meeste studenten tijdens het uitvoeren van de projecten toch veelal aanwezig op school (in die werkplaats) waarbij er bij sommige ondernemers de ruimte is om één dag per week door te brengen binnen het bedrijf. Men matcht de 'echte' opdrachten met behulp van een externe intermediair '(tussen 'echte' bedrijven en studenten). Die intermediair bemiddelt breder en voor meer (7 à 8) onderwijsinstellingen en een veertigtal opleidingen. Er worden drie 'producten' aangeboden aan ondernemers:

- a. Ondernemers kunnen studenten gratis projecten laten uitvoeren voor hun bedrijf op het gebied van digitalisering (zoals hierboven geschetst),
- b. Ondernemers kunnen (bijna) afgestudeerde studenten projecten laten uitvoeren op het gebied van digitalisering als freelancers. Dit zijn projecten waar de ondernemers dan ook voor moeten betalen.
- c. Er worden vanuit het bedrijf masterclasses en ondernemersbijeenkomsten georganiseerd.

Het komt soms (maar nog niet vaak) voor dat studenten (optie a) aanverwant betaald werk vinden, terwijl ze nog in opleiding zijn. Dat kan optie b) zijn, maar ook een baan.

### 3.2. Bedrijfssamenwerking en stapsgewijze ontwikkeling

De story-telling van de coördinatoren laat zien, hoeveel vereende kracht vereist is om tot een Mkb-route te komen. Een duale route vergt een andere, en nog meer gecoördineerde voorbereiding en aansturing dan een voltijd- of deeltijdopleiding, juist omdat zoveel verschillende actoren doorslaggevend betrokken zijn (vgl. van Lieshout, 2008).

Goede coördinatoren zijn daarbij belangrijk. Enerzijds moeten ze competent opereren in het relevante werkveld buiten de hogeschool. Anderzijds zijn ze binnen die hogeschool trekker van een van de norm (voltijd schools) afwijkende opleiding. Regionale en landelijke kennisuitwisseling, bijvoorbeeld georganiseerd door het huidige programmateam, kan hen daarbij helpen.

Eerste vereiste voor de ontwikkeling en continuïteit van een Mkb-route is een sterke betrokkenheid van het werkveld. Dat gaat dan vaak enerzijds om betrokkenheid van een beleidsmedewerker van een (landelijke) sectorale werkgeversorganisatie (bijvoorbeeld Bouwend Nederland) of landelijk sectoraal samenwerkingsverband (bijvoorbeeld STL), en anderzijds om regionale betrokkenheid van meerdere bedrijven en soms een regionaal samenwerkingsverband (bijvoorbeeld Opleidingsbedrijf Metaal Oost) als 'launching customer(s)'.

Zulke betrokkenheid is niet alleen in de ontwikkelfase van belang. De rol van Bouwtalent Zuid bij de oudste Mkb-route, als stichting die (desgewenst) studenten zelf in dienst neemt en dan detacheert bij bouwbedrijven is een voorbeeld. Bij de andere Mkb-route in de bouw<sup>2</sup> zijn hier verkennend gesprekken met Bouwtalent Oost gevoerd over een soortgelijke rol. Die rol is vergelijkbaar met de rol die zogenaamde gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten (GOA's) in diverse branches binnen de BBL vervullen (vgl. van Lieshout, 2008; 2012). Historisch ontstonden GOA's als samenwerkingsverbanden van werkgevers in branches als de metaal en de bouw (vgl. Frietman, 1990). Ze ontstonden daar waar werkgevers in het oude Nederlandse leerlingwezen (de voorloper van de huidige BBL in het mbo) niet goed meer in staat waren om op individuele basis leerlingen in dienst te nemen en een volledige beroepsopleiding te verzorgen. Soms kon de reden liggen in ver doorgevoerde specialisatie in afzonderlijke bedrijven, waardoor een individueel bedrijf niet meer alle opleidingsonderdelen zelf kon verzorgen, en een leerling dus over meer bedrijven moest rouleren om een goede beroepsbrede kwalificatie te behalen. Soms ook schrokken bedrijven terug voor de risico's van het formele werkgeverschap. De leerlingen komen dan in dienst bij een GOA, die de leerling detacheert bij een aangesloten bedrijf. Mocht dat bedrijf tijdelijk geen zinvol werk meer hebben, kan de leerling door de GOA naar een ander bedrijf worden gedetacheerd en zijn opleiding voorzetten. En ten derde functioneert een GOA vervolgens soms ook als een gezamenlijke off-the-job werkplaats. Op dit moment zien we werkgeverschap via zo'n regionaal samenwerkingsverband als gezegd enkel bij 1 Mkb-route (in de bouw). Maar voor de BBL bestaan zulke opties in meer branches waar Mkb-routes ontwikkeld zijn, en bij enkele andere routes is ook al wel eens voorzichtig gedacht of zelfs gesproken of zulks niet in de toekomst voor meer Mkb-routes een optie zou kunnen zijn.

We zien verder dat een route regelmatig tot stand komt in vervolg van een eerdere samenwerking in het regionale werkveld. Eén Mkb-route ontstond bijvoorbeeld in het spoor van een meerjarig gezamenlijk innovatietraject van tientallen bedrijven in die sector in de regio. In het verlengde van dat project ontstond een lectoraat bij een hogeschool in die regio. Die lector ontwikkelde vervolgens bij die hogeschool samen met de huidig coördinator de Mkb-route, en is daar nu het boegbeeld van (interview). Een andere route is ontstaan in het kielzog van eerdere samenwerking tussen zo'n vijftig werkgevers, mbo, hbo en brancheverenigingen in die sector en regio over een doorlopende leerlijn van mbo naar hbo. Dat initiatief is slapend geworden toen een subsidie stopte. Daar is geen lectoraat bij betrokken. De route- coördinator is echter zelf ook afkomstig uit dat werkveld, en uit een eerder samenwerkingsproject.

Ook na een succesvolle ontwikkelfase vergt het begeleiden van bedrijven bij het 'inregelen' van hun eerste student veel aandacht – en voorkomt problemen verderop in het traject. Een belangrijk deel van de deelnemende bedrijven kan (ten minste) wel voortbouwen op hun ervaring met het opleiden van leerlingen in de BBL, maar zelf mee opleiden in een duaal hbo-traject is voor bijna elk bedrijf nieuw. Behalve in het uitzonderingsgeval van een al langer bestaande route. Juist (bouw)bedrijven die al veel ervaring hebben met duaal opleiden, ook in een Mkb-route (focusgroep bouwbedrijven), benadrukken het belang van goed inregelen in het bedrijf, de tijd die het kost om in een bedrijf een opleidingscultuur te ontwikkelen, en dat studenten in dienst nemen als (louter) extra arbeidskracht echt niet werkt. Andere bedrijven hebben ervaring met duaal opleiden in hbo noch mbo, en gaan dit nu echt voor het eerst doen. Dat betekent meer dan menig een vaak denkt – er gaan diverse relevante keuzes vooraf aan een kansrijke start van de eerste student bij je bedrijf. Eén route-coördinator (zelf afkomstig uit een HRM-functie in die sector) legde uit hoe zij investeert in stapsgewijze begeleiding van (kandidaat-)bedrijven daarbij, juist ter voorkoming van problemen na de start van de leerling (interview):

---

<sup>2</sup> Bij deze route heeft naast Bouwend Nederland ook nog een platform voor vernieuwers in de gebouwde omgeving een rol bij de ontwikkeling van de Mkb-route gespeeld.

- Welke functie geef je de student – die zul je vaak nog moeten creëren in je bestaande arbeidsorganisatie(ontwerp). En voor een volgende leerling misschien weer opnieuw. Binnen bouwbedrijven zijn er soms meerdere leerwerkplekken waarop ze worden geplaatst naar bedrijfsbehoefte; of zijn leerwerkplekken voor individuele studenten soms zelfs expliciet wat anders ingericht: maatwerk (focusgroep bouwbedrijven).
- Hoe neem je de werkvloer mee in deze ook voor hen nieuwe ontwikkeling (verandermanagement)? Waarom doen we dit, wat betekent het, en hoe ga je met studenten om? Die studenten zijn enerzijds gewoon collega's met een eigen werkplek, waarvan men hetzelfde verwacht als van andere collega's. Anderzijds dus ook nog in opleiding zijnde als student (focusgroep bouwbedrijven).
- Hoe maak ik een bij de opleiding passend plan voor het werkend leren van de student door de opleidingsduur heen?
- Wie gaat de leerling begeleiden en hoe doe je dat? De praktijkbegeleider is daar heel belangrijk in. Anders dan bij de BBL gelden daar nog geen landelijke eisen voor. BouwTalent Zuid heeft daarvoor een aantal workshops en heeft samen met de hogeschool een training heeft ontwikkeld: Wat is dat duaal studeren nu (focusgroep bouwbedrijven)?

In hoofdstuk 4 komen dergelijke onderwerpen nog nader en uitgebreider aan de orde.

### 3.3. Verschillende instroom

In de enquête en de interviews zien we dat de beoogde diversiteit qua instroom inderdaad voorkomt bij de routes: we zien zowel studenten die direct na de BBL doorstuderen bij hetzelfde opleidingsbedrijf, als studenten die hun mbo-loopbaan eveneens direct vervolgen, maar dan bij een ander bedrijf (vaak gematcht door de hogeschool voor opleidingsstart), en we zien oudere deelnemers voor wie de route een onderdeel is van leven lang ontwikkelen na hun initiële onderwijsloopbaan. Het precieze beeld op dat punt verschilt per route; en per route, vaak ook weer per bedrijf. Eén van de bouwbedrijven uit de focusgroep heeft, bijvoorbeeld juist een voorkeur voor hbo werk- en denkniveau, maar merkte daarnaast dat mbo'ers vaak doorgingen naar een voltijd hbo opleiding, waardoor ze die stagiairs weer kwijtraakten. Door mee te doen aan het duale traject stimuleren ze de studenten om bij hen te blijven. De grootste instroom in de nieuwe Ad Bouwkunde Mkb-route zijn studenten die van het Mbo komen en rechtstreeks doorstromen naar het hbo (interview). Oudere deelnemers met al een relevant mbo diploma zijn hier de kleinste groep. Bij Industriële Automatisering en Robotica is sprake van een mix van 60% instroom uit mbo 4 (maar nog geen BBL; sommigen vinden zelf een bedrijf, anderen via de hogeschool) en 40% werkenden als LLO (interview). Bij de al bestaande Ad logistiek werken veel van de studenten al een paar jaar (interview). Bij de Mkb-routes komt het dus ook voor dat de opleiding studenten zonder werkplek en werkgevers die een kandidaat zoeken bij elkaar brengt (enquête en interviews).

#### *Belemmeringen en ondersteuning*

Gevraagd naar ervaren belemmeringen, en naar gewenste (landelijke) hulp, staat het gezamenlijk vergroten van de bekendheid van de optie van duaal opleiden in het hbo, en van de Ad, met stip bovenaan in de interviews. De onbekendheid van beide bij zowel het werkveld, als de potentiële studentpopulatie, is de grootste belemmering bij zowel de ontwikkeling van een route, als het realiseren van gewenste instroom in een eenmaal ontwikkelde route.

Tot zover de belangrijkste bevindingen uit de interviews met de route-coördinatoren. In het volgende hoofdstuk vertalen we de verzamelde informatie naar adviezen voor handreikingen voor bedrijven en hogescholen. Daarbij komt nog aanvullende informatie (zoals citaten) uit die interviews en focusgroep aan bod.

## 4. Handreikingen

Vanuit het landelijke programma 'Mkb-route in het hbo' is er de wens om handreikingen te maken voor zowel hogescholen als voor bedrijven die in de toekomst gezamenlijk nieuwe Mkb-routes willen opstarten. Op basis van de resultaten van de vragenlijsten, de interviews met route-coördinatoren, het groepsgesprek met vertegenwoordigers van diverse werkgeversorganisaties en de focusgroep binnen één van de Mkb-routes wordt in dit hoofdstuk een aantal adviezen gegeven over de informatie die in deze handreikingen voor bedrijven (4.1) en hogescholen (4.2) opgenomen zou kunnen worden.

### 4.1. Handreiking voor bedrijven

Uit alle gesprekken die zijn gevoerd met betrokkenen bij de huidige Mkb-routes blijkt dat bedrijven niet voldoende op de hoogte zijn van wat duaal onderwijs binnen het hbo inhoudt en wat een Ad inhoudt. Het is daarom belangrijk om in de handreiking een duidelijke beschrijving hierover op te nemen, waarbij het met betrekking tot de Ad belangrijk is om uit te leggen wat het verschil is met een mbo-4 diploma en een bachelorsdiploma. Daarbij is het ook van belang om te benoemen wat deelname aan de Mkb-route voor de bedrijven kan opleveren. Vanuit het onderzoek komen verschillende redenen naar voren waarom bedrijven deelnemen aan een Mkb-route. Die (mogelijke) redenen voor deelname moeten dus apart worden benoemd. En daarbij kunnen eventueel ook nuttige adviezen/handelingsopties worden gegeven:

- Nieuwe medewerkers aantrekken voor het bedrijf.  
Hierbij wordt door een route-coördinator bijvoorbeeld aangegeven dat ze vanuit de opleiding vaak het advies geven aan de bedrijven om de student een tweejarig contract aan te bieden in plaats van een jaarcontract. Op die manier kan de opleiding ook echt goed gedaan worden en kun je als bedrijf de student ook aan je binden.
- Huidige en nieuwe medewerkers binnen het bedrijf behouden.  
Zoals een deelnemer aan de focusgroep binnen één van de Mkb-routes zei:  
*“Als wij mbo stagiaires hadden, ja dan was het heel vaak, die gingen naar het hbo voltijd en die was je eigenlijk gewoon vaak een beetje kwijt. Die raakten uit beeld. En door ze juist te stimuleren een duaal traject in te gaan dan houd je ze betrokken bij het bedrijf, en dan kun je ze gedurende hun studietijd, ik zal niet zeggen vormen, maar wel een klein beetje, je groeit met elkaar op zeg maar, dus uiteindelijk past het dan beter bij elkaar. Dat is wel één van de hoofdredenen waarom we het duaal de laatste jaren enorm zijn gaan waarderen.”*
- Het is van belang om mensen een goede opleiding en werkplek te bieden.  
Bedrijven leiden niet alleen uit eigenbelang op, zo blijkt bijvoorbeeld uit de enquête, met de hoge score van bedrijven op het opleidingsmotief: “omdat het voor onze samenleving van belang is dat we mensen een goede opleiding en werkplek bieden”.
- Het innovatieve vermogen van het bedrijf vergroten, doordat met de komst van de studenten er nieuwe kennis en vaardigheden het bedrijf binnenkomt, en dit heeft ook zijn weerslag op de huidige medewerkers:  
*“Wij zijn best wel een jong bedrijf als het gaat om leeftijd, maar de meesten zitten hier toch ook alweer 10 tot 15 jaar. Dan heb je soms ook oogkleppen op. Die studenten geven je dan ook echt wel weer een frisse blik, die weten goed wat er heden ten dage speelt. Als je ze dan mee laat denken dan is dat leuk voor hen, maar ook goed voor ons.”* (medewerker van een bouwbedrijf dat meewerkt aan de Mkb-route)

- Vakmensen voor de sector op te leiden, waarbij het bedrijf de kans heeft om invloed te hebben op de opleiding van deze vakmensen.

Wanneer een bedrijf besluit om deel te gaan nemen aan de Mkb-route dan is het van belang dat het bedrijf gaat nadenken over het inrichten van de leerwerkplek binnen het bedrijf. Vanuit de focusgroep met bedrijven die al meewerkten aan één van de Mkb-routes komt naar voren dat het belangrijk is om in de handreiking te benadrukken dat het niet gaat om een relatief goedkope medewerker die drie of vier dagen volledig als medewerker kan meedraaien in het bedrijf, maar dat het gaat om een student die naast het uitvoeren van werkzaamheden voor het bedrijf ook opgeleid moet worden op de werkvloer:

*“Dat de organisaties dus niet moeten denken dat ze drie dagen in de week een mooie goedkope arbeidskracht hebben, maar dat ze wel echt ook moeten zien dat ze een student hebben, die ze dus echt moeten begeleiden en waar ze de vruchten van kunnen plukken op het moment dat je ervoor zorgt dat diegene ook echt een gedegen opleiding heeft gedaan. Want ik merk wel eens dat sommige bedrijven echt wel gewoon denken, ik heb daar gewoon een mooie en goedkope arbeidskracht aan, dus die kan ik mooi 24 uur op een karwei zetten en ze daar wat dingetjes laten uitzoeken. Het belang van de studie staat natuurlijk gewoon voorop.”*

Hoe die leerwerkplek daadwerkelijk ingericht wordt verschilt per bedrijf, maar uit de focusgroep komen wel de volgende gemene delers naar voren die als adviezen richting de bedrijven opgenomen zouden kunnen worden in de handreiking:

- Behandel de studenten als medewerkers. Betrek ze bij de projecten binnen het bedrijf en geef ze verantwoordelijkheden. Dit zorgt ervoor dat ze betrokken raken bij het bedrijf, gretiger en enthousiaster worden en meer leren.
- Creëer een veilige omgeving voor de student waarin ze vragen durven te stellen, maar vooral ook fouten durven maken, want daar leren ze het meeste van.
- Betrek de medewerkers binnen het bedrijf bij het vormgeven van de leerwerkplek. Het is belangrijk dat het aanbieden van leerwerkplekken en het opleiden van studenten gedragen wordt binnen het bedrijf, dat medewerkers daar enthousiast over zijn en oprecht bezig willen gaan met de studenten en dit niet zien als een belasting.

De begeleiding van de student op de werkvloer wordt als heel belangrijk ervaren door bedrijven die meewerken aan een Mkb-route. Zij geven hierover de volgende adviezen die ook opgenomen zouden kunnen worden in de handreiking:

- Kijk goed naar welke medewerkers je inzet als praktijkbegeleider voor de student. Het is belangrijk dat de praktijkbegeleider enthousiast wordt van het begeleiden van studenten en als dat enthousiasme er bij een medewerker niet is dan is het ook lastig om dat alsnog te creëren. Zoals gezegd werd in de focusgroep:
 

*“Je moet er wel voor willen gaan en je moet ook overal voor open staan, want soms moet je dingen wel vier of vijf keer uitleggen. Dat moet je ook kunnen om het zo maar te zeggen. Ja, dat is belangrijk, dat het bedrijf daarin wel een bewuste keuze maakt. Ikzelf vind het hartstikke leuk, ik krijg er ook energie van, maar ik kan me ook voorstellen dat er mensen zijn die het alleen maar als vervelend ervaren. Dan gaat het ook alleen maar wringen.”*
- Verdiep je als praktijkbegeleider in het ritme van de student. Wanneer je als praktijkbegeleider inzicht hebt in de opbouw van de opleiding (bijvoorbeeld dat het studiejaar is opgedeeld in 4 kwartalen, dat de student per kwartaal een aantal lesweken heeft en daarna een aantal tentamenweken) dan weet je ook dat je op sommige momenten de studenten wat meer ruimte moet geven voor de studie, terwijl op andere momenten (bijvoorbeeld tijdens de schoolvakanties) de studenten meer tijd kunnen besteden aan het uitvoeren van werkzaamheden. Dit is ook richting de student van belang, zoals tijdens de focusgroep met bedrijven die meewerken aan één van de Mkb-routes werd gezegd:

*“Nou ik zeg altijd: Eén ding is heel duidelijk, hoe druk je het ook hebt op je werk en met je werk, studie is het belangrijkste. Dat is denk ik wel een belangrijke boodschap die de student mee moet krijgen want hij is heel snel geneigd om mee te gaan met de flow van het werk en daardoor de studie uit het oog te verliezen, met alle gevolgen van dien.”*

- Voor beginnende praktijkbegeleiders is het lastig om grip te krijgen op hoe je de studenten nu het beste kunt begeleiden op de werkvloer. Ook omdat dit per student verschilt en het in de praktijk nodig is om de begeleiding aan te passen op wat de individuele student nodig heeft. Het is belangrijk om de praktijkbegeleiders hierin te ondersteunen. Bijvoorbeeld door ze een cursus te laten volgen (vanuit sommige scholen of brancheorganisaties worden hiervoor ook wel cursussen aangeboden) en ze tijd te geven om hierover onderling met elkaar in gesprek te gaan en met en van elkaar te leren.
- Wanneer er meerdere studenten in het bedrijf zijn dan is het belangrijk om deze studenten ook aan elkaar te koppelen. Ze kunnen elkaar ondersteunen en leren ook veel van elkaar.
- Verdiep je als praktijkbegeleider in de opdrachten die de studenten voor school moeten uitvoeren. Door met de student mee te denken over de uitvoering van deze opdrachten kan dit ook wat opleveren voor het bedrijf:  
*“Nou, wat wij ook vaak proberen, of wat ik vaak probeer, is een koppeling te maken met de opdrachten die ze krijgen vanuit de opleiding. Dus ze aan de gang zetten met iets waar wij als werkgever iets aan hebben, maar wat ze ook meteen kunnen gebruiken voor hun opdrachten.”*

Deelname aan de Mkb-route betekent wel dat bedrijven ook kosten maken. Uit de interviews met route-coördinatoren komt naar voren dat het collegegeld, een laptop en de dag school meestal door de bedrijven worden bekostigd, ook omdat dit helpt om de studenten te binden aan het bedrijf. Daarnaast zijn er natuurlijk ook kosten verbonden aan de begeleiding die de student ontvangt vanuit de praktijkbegeleider. Het advies is om deze kosten in de handreiking te vermelden en daarbij een duidelijk overzicht te geven van de subsidiemogelijkheden die er zijn vanuit de Rijksoverheid, brancheverenigingen en eventuele CAO's waarin er sprake is van scholingsuren en scholingsbudget. Daarnaast kan er in de arbeidsovereenkomst met de student ook vastgelegd worden dat een deel van de door het bedrijf betaalde kosten voor de opleiding terugbetaald moeten worden door de student wanneer de student binnen een bepaalde periode na het behalen van zijn of haar diploma bij het bedrijf vertrekt. Binnen één Mkb-route is het ook mogelijk, wanneer het bedrijf het risico van het aannemen van de student niet aan durft te gaan, dat de student in dienst komt van een regionale stichting en dan gedetacheerd wordt bij een bedrijf. Dit kan voor kleinere Mkb-bedrijven ook nog het voordeel opleveren dat het makkelijker wordt om studenten te laten rouleren tussen meerdere Mkb-bedrijven, bijvoorbeeld wanneer blijkt dat een Mkb-bedrijf zo gespecialiseerd is dat binnen dat ene Mkb-bedrijf niet alle facetten van de opleiding aan bod komen<sup>3</sup>.

Als laatste uiteraard het advies om in de handreiking informatie op te nemen over de ondersteuning die vanuit het landelijke programma geboden wordt, waaronder de mogelijkheid om met brancheverenigingen en andere Mkb-routes in contact te komen.

#### **4.2. Handreiking voor hogescholen**

Uit de interviews met de bestaande Mkb-routes komt naar voren dat de meeste Mkb-routes zijn ontstaan vanuit bestaande opleidingen die al veel elementen van de Mkb-route in zich hadden, bijvoorbeeld bestaande deeltijdopleidingen of bestaande duale opleidingen die zich nog niet specifiek richtten op het Mkb. Ook tijdens het groepsgesprek met vertegenwoordigers van diverse werkgeversorganisaties werd het advies gegeven om Mkb-routes te ontwikkelen vanuit bestaande opleidingen omdat dit op korte termijn relatief eenvoudig te realiseren is. Dit zou dus ook als advies opgenomen kunnen worden in de handreiking voor hogescholen.

---

<sup>3</sup> Vergelijk over gezamenlijk werkgeverschap in bredere zin bijvoorbeeld Dorenbosch & Sanders, 2009), en Oden et al. (2015).

Daarnaast komt uit alle gesprekken die zijn gevoerd in het kader van dit onderzoek naar voren dat er twee uitdagingen zijn waar hogescholen mee te maken krijgen op het moment dat ze willen beginnen met een nieuwe Mkb-route:

- Het werven van studenten
- Het in contact komen met Mkb-bedrijven

### *Werven van studenten*

Binnen de al bestaande Mkb-routes zijn er verschillende groepen van studenten die deelnemen aan de Mkb-routes. Dit zijn dus ook de doelgroepen die de hogescholen kunnen benaderen om studenten te werven voor een nieuwe Mkb-route en die dus opgenomen zouden kunnen worden in de handreiking:

- Afgestudeerde mbo-4 studenten die zich graag nog verder willen ontwikkelen maar ook graag aan het werk willen en een salaris willen verdienen. Vanuit de focusgroep met deelnemers aan een bestaande Mkb-route kwam naar voren dat de bedrijven vaak een voorkeur hebben voor deze studenten omdat zij al enige basiskennis en praktijkervaring hebben opgedaan. Daarnaast kwam ook uit de interviews met route-coördinatoren naar voren dat deze groep studenten het door deze basiskennis en ervaring vaak wat makkelijker heeft in de opleiding dan studenten met een andere opleidingsachtergrond die deze basiskennis en ervaring nog niet hebben.
- Huidige medewerkers binnen een mkb bedrijf met een havo, vwo of mbo-4 opleiding die werken op mbo-niveau en door willen groeien naar een positie op hbo-niveau.
- Huidige medewerkers binnen een Mkb-bedrijf met een havo, vwo of mbo-4 opleiding die al langere tijd werken op hbo-niveau maar nog geen hbo-diploma hebben.
- Werkenden met een mbo-4 of bachelorsdiploma die zich willen omscholen vanuit een ander vakgebied (zij-instromers).
- Afgestudeerde havisten die zich graag nog verder willen ontwikkelen, maar niet meer fulltime willen studeren.
- Studenten (waaronder havisten) die uitvallen uit een voltijd hbo bacheloropleiding en wellicht geïnteresseerd zijn in een duale Ad opleiding.

24

Daarbij is het advies om in de handreiking de redenen te vermelden die de studenten in de vragenlijst hebben aangegeven om deel te nemen aan een duale opleiding. Dit zijn immers redenen die potentiële studenten kunnen motiveren om deel te nemen aan een Mkb-route:

- Betaald werk kunnen (blijven) doen.
- Werkervaring op kunnen (blijven) doen.
- De mogelijkheid om het geleerde direct toe te kunnen passen in de praktijk
- De mogelijkheid om carrièremogelijkheden te vergroten
- Direct inzetbaar te blijven binnen het bedrijf.

Voorlichting geven op het mbo voor studenten is ook genoemd als een succesvolle route naar meer bekendheid, en het genereren van instroom (interview).

### *In contact komen met Mkb-bedrijven*

Een succesvolle Mkb-route in het hbo kan alleen opgezet worden in samenwerking met de bedrijven uit het werkveld waarvoor de Mkb-route opleidt. Een belangrijke eerste stap voor een hogeschool die een Mkb-route wil gaan ontwikkelen is dan ook om inzicht te krijgen in de behoefte in het werkveld aan deze Mkb-route. Dat vereist allereerst het aanstellen van een goede coördinator, zoals in hoofdstuk 3 al gememoreerd. Enerzijds moeten ze



competent opereren in het relevante werkveld buiten de hogeschool. Anderzijds zijn ze binnen die hogeschool trekker van een van de norm (voltijd schools) afwijkende opleiding.

Uit de interviews met dergelijke route-coördinatoren komt naar voren dat die behoefte op verschillende manieren in kaart gebracht kan worden. De volgende mogelijkheden zouden vermeld kunnen worden in de handreiking:

- Met verschillende bedrijven in de regio in gesprek gaan over de Mkb-route in het hbo. Daarbij is het belangrijk om niet alleen in gesprek te gaan met directeuren of HR medewerkers (die zijn er ook niet altijd binnen Mkb-bedrijven), maar ook in gesprek te gaan met de teamleiders of voormensen op de werkvloer. Dit zijn in het Mkb-bedrijf vaak de mensen die in gesprek zijn met de medewerkers over waar ze naar toe willen en wat ze daarvoor nodig hebben, en zicht hebben op (toekomstige) vacatures. Daarbij komt uit de interviews met de route-coördinatoren naar voren dat veel Mkb-bedrijven het lastig vinden om naar de langere termijn te kijken:

*“Omdat je ook wel merkt, en dat hoor ik ook van collega’s, juist bij de kleinere bedrijven vinden ze het moeilijk, of is tenminste de cultuur nog niet zo van verder kijken en daarin investeren. Het is nu druk en we hebben gewoon alle handen nodig, en ja, dan iemand missen om te investeren in onderwijs, die keuze wordt vaak niet gemaakt.”*

Als school is het dus van belang om naast de korte termijn reden voor deelname aan de Mkb-route (nieuwe medewerkers aantrekken) ook de lange termijn redenen om aan de Mkb-route deel te nemen onder de aandacht te brengen van de Mkb-bedrijven. Redenen die door bedrijven ook worden benoemd in zowel de vragenlijst als de focusgroep: Medewerkers aan het bedrijf binden, het innovatieve vermogen van het bedrijf vergroten en vakmensen voor de sector opleiden

- Samenwerking zoeken met sectorale of regionale werkgeversverenigingen, zij kunnen de Mkb-route onder de aandacht brengen van hun leden.
- Door de samenwerking te zoeken met een lectoraat binnen de hogeschool die vanuit het onderzoek dat binnen het lectoraat wordt uitgevoerd al (enig) zicht heeft op de behoeften vanuit de arbeidsmarkt.
- Door met bestaande Werkveldadviescommissies in gesprek te gaan over de Mkb-route in het hbo en gebruik te maken van hun connecties op de arbeidsmarkt.
- Mocht uit een eerste voorverkenning naar voren komen dat er inderdaad interesse is vanuit werkgevers dan zou er een uitgebreider marktonderzoek uitgevoerd kunnen worden. Eén school die al een Mkb-route aanbiedt gaf aan dat ze hier ook studenten voor hebben ingezet, bv. huidige studenten die een deel van het marktonderzoek hebben uitgevoerd als afstudeeronderzoek.

Het advies is om daarbij in de handreiking ook duidelijk de mogelijkheden te benoemen die er zijn voor hogescholen om vanuit het landelijke programma Mkb-route ondersteuning te krijgen bij het maken van een verbinding met relevante partners. Zo werd tijdens het groepsgesprek met vertegenwoordigers van diverse werkgeversorganisaties aangegeven dat scholen het een heel interessant concept vinden dat ze toegang hebben tot de branches van MKB-Nederland.

Daarnaast kwam uit de interviews met de route-coördinatoren naar voren dat de meeste bedrijven en brancheverenigingen in eerste instantie enthousiast reageren wanneer men met het idee van de Mkb-route bij hen aanklopt. Zeker gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Dit wil echter lang niet altijd zeggen dat deze bedrijven ook daadwerkelijk medewerkers de Mkb-route laten volgen. Zo gaf één van de route-coördinatoren het volgende voorbeeld:

*“We hebben bijvoorbeeld voor de zij-instroom ook wel bijeenkomsten georganiseerd. Dan komen er heel veel collega’s, maar als je dan ziet hoeveel mensen er uiteindelijk zeggen van ‘nou we gaan mijn medewerker een traject aanbieden om hem in de bouw te laten instromen’. Dan komen er 80 op een informatiebijeenkomst en als je dan ziet hoeveel zich er dan uiteindelijk inschrijven voor een cursus, dat zijn er dan 3 ofzo. Het uiteindelijke resultaat is dan niet in verhouding tot de eerste enthousiaste reacties die je hebt gekregen.”*

Het creëren van enthousiasme onder individuele bedrijven is dus niet altijd een garantie voor voldoende instroom in een Mkb-route. Vanuit een andere Mkb-route werd dan ook aangegeven dat daar waar een Mkb-route wel van de grond komt er in veel gevallen een aanknopingspunt is geweest van een verzameling van werkgevers, bv. een landelijke branche, regionale afdelingen of een groep die gewoon lokaal ontstaan is vanuit een ervaren probleem. Het advies is dan ook om in de handreiking aan te geven dat het verstandig is om in te zetten op het gezamenlijk optrekken binnen, en het krijgen van een gezamenlijk commitment voor een Mkb-route, en hierin kan een branchevereniging en/of een regionale werkgeversorganisatie een belangrijke rol spelen.

De kans op commitment van bedrijven wordt ook groter wanneer de Mkb-route ook echt gezamenlijk met de bedrijven ontwikkeld wordt. Op die manier krijg je als school inzicht in waar het werkveld behoefte aan heeft en wat dus de focus van het curriculum moet zijn. Zoals één van de route-coördinatoren het verwoordt:

*“Waar ik nog meer in geloof is om samen met de branches het onderwijs vorm te geven en samen met de bedrijven het onderwijs vorm te geven. Waar een bedrijf op zit te wachten is eigenlijk iemand die meteen start bekwaam is en die je niet na de studie nog eens een keer moet uitleggen wat er nou precies moet gebeuren.”*

Het laatste advies is om in de handreiking ook aandacht te besteden aan de rol van de praktijkbegeleider. Zowel vanuit de route-coördinatoren als vanuit bedrijven die al meewerken aan een Mkb-route wordt aangegeven dat de praktijkbegeleiders niet altijd even goed zijn toegerust om de student te kunnen begeleiden op de werkvloer. Vanuit de hbo scholen zou er gekeken kunnen worden hoe de praktijkbegeleiders hierin ondersteund kunnen worden, bijvoorbeeld door gesprekken vanuit de opleiding met de praktijkbegeleider om de verwachtingen duidelijk te maken, het verzorgen van een training of cursus (soms worden dit soort trainingen of cursussen ook wel aangeboden vanuit een regionale stichting of een brancheorganisatie), of het maken van een begeleidingshandleiding.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

We herhalen allereerst de boodschap uit paragraaf 2.1. Gezien de 'scheve' verdeling van de respons (overwegend uit de bouw, omdat daar nu eenmaal ook op dit moment verreweg de grootste aantallen deelnemen) kunnen we de uitkomsten van de enquêtes niet als representatief voor 'de' Mkb-route beschouwen. Tegelijkertijd geven zij wel een indruk van de actuele situatie, en kan de toekomstige ontwikkeling worden gevolgd.

De eerste conclusie en aanbeveling vergt de minste inspanning, maar ook de meeste zelfbeheersing: geduld. Duale routes zijn niet in één dag ontwikkeld, en hebben ook na ontwikkeling tijd nodig om een stabiele instroom te bereiken. Er is een substantiële voorinvestering (van hogescholen en mkb- bedrijven als *launching customers*) nodig om überhaupt een Mkb-route succesvol te ontwikkelen, en vervolgens ook een groeiperiode om de gewenste rendabele instroom te bereiken. Ze moeten verankerd raken in de opleidingscultuur van bedrijven in die sector, en dat Rome wordt niet in één dag (of jaar) gebouwd. Er worden in de vorm van de routes al diverse kansrijke stappen gezet, maar Rome (een breed palet aan stabiele Mkb-routes) zal nog niet in 2023 klaar zijn.

De tweede conclusie en aanbeveling is evenmin schokkend, en sluit aan op zowel de eerste aanbeveling als de lijnen die het landelijk programmteam al heeft ingezet en verder versterkt: vergroot landelijk de bekendheid van zowel duaal opleiden (in het bijzonder op hbo-niveau) als optie, als die van de Ad als opleidingsniveau. Gezamenlijke en meerjarige investering hierin is gewenst. De routes hebben zelf al veel inspirerende informatievoorziening (inclusief filmpjes) gemaakt over hun eigen route, vaak samen met de branche. Het landelijk programmteam ontwikkelt de Mkb-route website, met eveneens al een groeiend aantal filmpjes met getuigenissen van deelnemende bedrijven, studenten, hogescholen en branches. Het lijkt wijs die strategie gezamenlijk verder uit te bouwen: ontwikkel schriftelijk maar juist ook audiovisueel materiaal, dat niet alleen op de gezamenlijke website komt, maar ook te gebruiken is door branches, hogescholen en samenwerkingsverbanden als onderdeel van eigen materiaal dat ze voor hun eigen route-in-ontwikkeling op maat willen maken. Hoofdstuk 4 bood een aantal adviezen voor dergelijke handreikingen. Gelukkig is er een aantal landelijke strategische keuzes die dit ondersteunen. De Vereniging Hogescholen (VH) en MBO Raad hebben dit jaar bijvoorbeeld expliciet besloten hun onderlinge samenwerking inzake Ad opleidingen verder te vergroten. MKB Nederland roept bedrijven op de Mkb-route als optie te verkennen, en verwacht dat het aantal routes de komende drie jaren tot zo'n 25 zal uitgroeien (Visser, 2022). Deze boodschappen zullen de komende jaren door alle partijen, landelijk en in de regio, gezamenlijk structureel en breed moeten worden uitgedragen.

De derde conclusie en aanbeveling is, dat werkgeverssamenwerking essentieel is. Je kunt immers niet een hele route bouwen op een klein aantal werkgevers. En omdat het nu per definitie voor alle werkgevers (en de coördinator van elke route, en soms zelfs nog voor de hele hogeschool) een eerste keer is dat een Mkb-route ontwikkeld wordt, vergt dat een zorgvuldig traject met een substantiële investering van de hogeschool (coördinator) en de bedrijven. Arbeidsorganisaties moeten eerst gezamenlijk met verwante maar niet identieke zusterbedrijven en de hogeschool een gemeenschappelijke basis voor de opleiding vinden (in zowel de hogeschoolcomponent als het werkplekieren). Vervolgens moeten ze individueel vormgeven aan het leren op hun werkvloer straks, te beginnen met het creëren van een functie voor de leerling, verandermanagement van het team, en organiseren van de begeleiding. Dat vergt een serieuze (tijds)investering. Onderdeel van deze conclusie en aanbeveling is het ervaringsgegeven dat voorloperprojecten (gezamenlijke samenwerking van bedrijven en hogescholen/lectoraten – en in de toekomst, idealiter, ook practoraten) herhaaldelijk een vruchtbare voedingsbodem boden om een Mkb-route kansrijk te ontwikkelen. Bewuste stapeling van initiatieven, bijvoorbeeld starten met een gezamenlijk onderzoeks-/innovatieproject (met een lectoraat, bij voorkeur straks in samenwerking met een practoraat) als basis is dus een stimuleringsstrategie.

De vierde conclusie en aanbeveling is, dat de *gezamenlijkheid* in de route-ontwikkeling (dus) nog meer in balans zou kunnen en moeten komen. Enerzijds ligt het bedrijfseconomisch risico van dit soort trajectontwikkeling op dit moment eenzijdig bij hogescholen. Als een enkele hogeschool de voorinvestering zelf moet dragen (inclusief van routes die uiteindelijk niet tot stand komen, en routes die de eerste jaren niet rendabel zijn) is de voorspelbare uitkomst een conservatief ontwikkeltempo. In één regio wordt nu (in breder LLO perspectief – waar Mkb-routes wel specifiek als voorbeeld zijn genoemd) door meerdere ROCs en hogescholen een gezamenlijke aanpak verkend. Als de regionale schaal waarin mkb kan worden betrokken groter is, en het risico over meerdere onderwijspartijen kan worden verdeeld, kunnen er eerder en meer routes worden verkend. Dat geldt des te meer, als de (financiële) voorinvestering niet exclusief uit het onderwijs als stakeholder hoeft te komen. De voorinvestering, laten we daar helder over zijn, komt sowieso niet *louter* uit het onderwijs: bedrijven en branche investeren in elk traject gezamenlijk in kind via de tijd die ze gezamenlijk investeren in verkenning, ontwikkeling en uitvoering. Natuurlijk doen ze dat (hopelijk) uit welbegrepen eigenbelang – maar het is een substantiële investering *nonetheless*, juist voor een mkb-bedrijf. Als regel kunnen ze hier niet terugvallen op collectieve resources (behalve, dus als er sprake is van eerdere projecten – zoals een lectoraat -die een voedingsbodem zijn). In theorie (en in leerlingwezen/BBL gebleken praktijk, vgl. van Lieshout, 2008) kunnen collectieve resources als O&O-fondsen, Gemeenschappelijke Opleidingsactiviteiten (GOA's), en vermoedelijk jongere opties als RIF- of RAAK-projecten, SLIM subsidieregelingen en soortgelijke arrangementen die voorinvestering van zowel hogescholen als bedrijven/branches helpen verlichten, en eveneens een snellere ontwikkeling van meer routes stimuleren. Niet al die regelingen bieden die mogelijkheid al – een RAAK-MKB project, bijvoorbeeld, mag juist niet opleidingsontwikkeling (in termen van curriculumontwikkeling) als hoofddoel hebben. Extra collectieve middelen (landelijk èn regionaal) zouden in een dergelijke vorm concrete onderwijsproducten (nieuwe routes) èn praktijkproducten (kwantitatieve en kwalitatieve versterking van de personele instroom in het mkb) kunnen helpen genereren. Er zou expliciet verkend kunnen worden hoe bestaande bronnen toepasbaar kunnen worden gemaakt voor de ontwikkeling van Mkb-routes, en/of hoe specifieke arrangementen daartoe ontwikkeld kunnen worden. Cofinanciering van regionale pilots (waar O&O-fondsen historisch huiverig voor zijn) is daarbij evenzeer gewenst, juist omdat regionale pilots een noodzakelijke eerste stap op weg naar latere landelijke route-uitrol zijn.

De (vanuit LLO) gewenste doorontwikkeling van de Mkb-route in het hbo tot een qua volume en kwaliteit herkenbare en gewaardeerde optie zal een meerjarige gezamenlijk inspanning vergen – dat was onze eerste conclusie en aanbeveling, en leidt tot de laatste. Een coördinerende en stimulerende landelijke entiteit als het huidige programmteam lijkt daar ook na 2023 nog een nuttige rol bij te kunnen spelen. Daarbij kan mogelijk extra hulp worden ingewonnen in het kader van (bijvoorbeeld, en met name) twee recent gegunde Nationale Groeifonds-aanvragen: de LLO-katalysator, en de publiek-private samenwerking (PPS) aanvraag van Katapult. Mkb-routes zijn een relevante maar bijzondere vorm van PPS, die (aanvullend op voltijd, deeltijd en contractonderwijs) voor bepaalde bedrijven en burgers goed kan passen als institutionele vorm voor hun LLO. Onderdeel van die LLO-katalysator is een zogenaamde LLO radar. Hierin liggen kansen om – in voorbereiding en naast een volgende meting voor de Mkb-route als vervolg op deze nulmeting – te profiteren van relevant verwant onderzoek op het bredere LLO dossier. Om de 'Mkb-route in het hbo' succesvol te doen groeien in Nederland hebben we meer kennis nodig over bijvoorbeeld wat studenten wel of niet beweegt die routes te volgen, hoe studiesucces in die routes kan worden bevorderd, hoe docenten in deze werkend leren opleidingen optimaal kunnen functioneren, waarmee bedrijven het beste geholpen kunnen worden, wat Mkb bedrijven drijft of juist tegenhoudt om deel te nemen, wat deze route oplevert voor het Mkb, hoe begeleiding binnen de Mkb-bedrijven het beste kan worden vormgegeven, en wat succes en faalfactoren zijn bij het ontwikkelen en uitvoeren van Mkb-routes. Op vele onderdelen zal deze kennis breder en relevanter van toepassing zijn op vraagstukken van initieel en een leven lang werkend leren, dan enkel voor specifieke MKB-routes. De vijfde aanbeveling is dus, om vanuit het landelijk programmteam in gesprek te gaan met de kwartiermakers van minimaal deze groeifondsprojecten.

# Literatuur

Dorenbosch, L. & Sanders, J. (2009). *Werk maken van VNW Mobiliteit*. Hoofddorp: TNO

Erp, G. v. (2022, januari 22). Bedrijven, grijp kansen met de mkb-leerweg in het hbo. [www.mkb.nl](http://www.mkb.nl).

Frietman, J. (1990). *De kwaliteit van de praktijkcomponent in het leerlingwezen*. Nijmegen: ITS.

Lieshout, H. van (2008). *Different hands. Markets for intermediate skills in Germany, the U.S. and the Netherlands*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Lieshout, H. van (2012). 'Gekwalificeerde arbeid voor Energyport Groningen.' In: H. van Lieshout & L. Polstra (red.). *Energieke Arbeid*, p. 40-70. Groningen: Hanzehogeschool Groningen

Oden, P.A.T., Beukeveld, M.T.G. & Van der Woude, C.S. (2015). *Arbeidspools door ondernemers: Juridische vormgeving en ervaringen in de praktijk*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

Woudstra, L., Cuperus, J., Nijman, D.J.M. & Sanders, J. (2021). 'De werkplek als leerplek. Principes voor het ontwerp van een krachtige leer-werkomgeving. *Tijdschrift voor HRM 2021* (4), pp. 77-102.

## **Contactgegevens**

Dr. Harm van Lieshout'  
Lectoraat Human Capital  
Hanzehogeschool Groningen  
[h.a.m.van.lieshout@pl.hanze.nl](mailto:h.a.m.van.lieshout@pl.hanze.nl)