

Co-makership in de praktijk:  
Samenwerking tussen UMC Utrecht  
en ROC Midden Nederland.

**Geert Wernaart**

3340422

Master Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht, USBO

Begeleider	Corine Buers
Tweede beoordelaar	Mandy van der Velde
Datum	23 augustus 2013

## **Samenvatting**

In dit onderzoek is gekeken naar een vorm van co-makership in de praktijk. ROC Midden Nederland en UMC Utrecht werken nauw samen bij het opleiden van mbo verpleegkundigen in de beroepspraktijkvorming. Deze samenwerking is een voorbeeld van co-makership, waarbij bedrijfsleven en onderwijs samenwerken om toekomstig personeel op te leiden. Aan de hand van diverse theorieën over allianties tussen organisaties is een theoretisch raamwerk gecreëerd om in de praktijk naar het nog relatief onderbelichte begrip co-makership te kijken. Centraal hierbij stond de vormgeving, oftewel de afspraken die worden gemaakt en hoe de samenwerking tot stand is gekomen, en de uitvoering, oftewel hoe men ook daadwerkelijk samen de mbo verpleegkundigen opleidt. Door middel van 14 semigestructureerde interviews met betrokkenen van beide organisaties op diverse niveaus van de samenwerking, zowel vormgeving als uitvoering, is het proces achter de samenwerking in kaart gebracht.

De relatief recente samenwerking wordt als positief ervaren en het lijkt er op dat de vormgeving invloed heeft op hoe de studenten worden opgeleid en gemanaged. Zo lopen de werving en selectie, de begeleiding en de beoordeling veel meer gestructureerd dan voorheen en weten zowel medewerkers van het opleidingscentrum van het UMC als medewerkers van afdelingen in het ziekenhuis waar de studenten stage lopen beter waar ze aan toe zijn. Wel blijkt dat er nog een sterkere afstemming tussen theorie en praktijk zou mogen zijn op bepaalde punten, zoals in het onderscheid in de begeleiding tussen mbo en hbo studenten en tussen wat men op school leert en wat men in de praktijk leert. Hier is echter de afgelopen jaren al een grote verbetering in geweest. Ook zou de samenwerking nog meer vast mogen worden gelegd op papier, om beter in de structuur van de organisaties opgenomen te worden en minder afhankelijk te zijn van bepaalde betrokkenen. Verder zou de samenwerking nog meer op de toekomst voorbereid mogen zijn, gezien de vele ontwikkelingen die er aan zitten te komen, zoals de uitbreiding van het UMC en de verandering in zorgprofielen. Al met al blijkt er momenteel echter een goede relatie te zijn tussen het ROC en het UMC en verloopt de opleiding van studenten zonder grote incidenten en zijn betrokkenen over het algemeen tevreden. Dit zou een goede basis moeten vormen voor de voortzetting van de samenwerking en toont aan dat co-makership in de praktijk zijn vruchten af kan werpen voor samenwerkende organisaties.

# **Inhoud**

## **1. Inleiding**

- 1.1. Aanleiding
- 1.2. Achtergrond
- 1.3. Doelstelling en onderzoeksvragen
- 1.4. Relevantie
- 1.5. Leeswijzer

## **2. Theoretisch kader**

- 2.1. Co-makership
- 2.2. Vormgeving van samenwerking
- 2.3. Uitvoering van samenwerking

## **3. Methode**

- 3.1. Organisatie
- 3.2. Onderzoeksmethode
- 3.3. Respondenten
- 3.4. Dataverzameling
- 3.5. Analyse
- 3.6. Kwaliteitscriteria

## **4. Resultaten**

- 4.1. Vormgeving van de samenwerking
  - 4.1.1. Academie Gezondheidszorg Utrecht
  - 4.1.2. Samenwerking tussen ROC en UMC
- 4.2. Uitvoering van de samenwerking
- 4.3. Voortzetting van de samenwerking

## **5. Conclusie en discussie**

- 5.1. Vormgeving van de samenwerking
- 5.2. Uitvoering van de samenwerking
- 5.3. Conclusie
- 5.4. Praktische aanbevelingen
- 5.5. Discussie
- 5.6. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

## **Referenties**

## **Bijlagen**

1. Itemlijst ROC
2. Itemlijst UMC: opleidingscentrum
3. Itemlijst UMC: afdelingen

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

In het Nederlandse middelbaar beroepsonderwijs (mbo) vindt regelmatig een samenwerking tussen school en bedrijfsleven plaats. De aanname hierbij is dat men samen tot een betere afstemming van theorie en praktijk kan komen in het onderwijs, waardoor de onderwijskwaliteit en de kwaliteit van nieuwe medewerkers voor bedrijven hoger zou worden (Hövels, 2007). Daarnaast zou het aan studenten een duidelijkere opleiding en stage moeten bieden. Nu worden kennis en vaardigheden namelijk nog regelmatig te versnipperd aangeboden binnen opleidingen (Zitter & Hoeve, 2012). Een nauwe samenwerking tussen school en bedrijfsleven kan een vorm van *co-makership* worden genoemd (Smulders, Hoeve & van der Meer, 2013). Co-makership kan worden gezien als een strategische alliantie die organisaties gebruiken om het beste uit hun medewerkers te halen. Dit impliceert dat er op een andere manier wordt omgegaan met medewerkers. Voor het Human Resources Management (HRM) van organisaties zou dit een aanpassing teweeg moeten brengen in de middelen die worden ingezet om medewerkers te managen en op te leiden. Echter, wat er nu daadwerkelijk gebeurt bij een nauwe samenwerking tussen school en bedrijfsleven is vaak onduidelijk. Om inzicht te krijgen in hoe een dergelijke samenwerking verloopt en zich verhoudt tot het HRM van een bedrijf, wordt in dit onderzoek aan de hand van een case study het proces van een samenwerking in de praktijk in kaart gebracht.

### 1.2. Achtergrond

**Beroepspraktijkvorming** Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven blijkt een knelpunt te zijn in de beroepspraktijkvorming van mbo'ers. Aangezien het een verplicht onderdeel is van iedere mbo-opleiding, is de kwaliteit van het onderwijs in het mbo afhankelijk van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming (bpv). Onstenk & Blokhuis (2007) noemen twee knelpunten van de beroepspraktijkvorming, namelijk de kwaliteit van de bpv en de connectie tussen leren op school en leren op de werkplek. In het in 2009 opgestelde BPV Protocol wordt als een van de belangrijkste knelpunten genoemd de samenwerking tussen bedrijfsleven en scholen. Het is volgens het protocol de bedoeling dat de onderwijsinstelling en het leerbedrijf samen in goed overleg vorm geven aan de bpv. Uit de eerste meting van de beroepspraktijkvorming monitor (Wartenbergh-Cras et al., 2011) blijkt

dat deze samenwerking nog steeds verbeterpunten kent. Zo wordt de samenwerking positiever ervaren door scholen dan door bedrijven. Scholen stellen onder andere meer samen te werken met bedrijven dan dat de bedrijven aangeven samen te werken met de scholen bij de invulling van de bpv. Ook Akkerman & Bakker (2012) stellen dat er vaak geen goede afstemming is tussen wat er op de werkvloer gebeurt en wat er op school wordt geleerd. Tijdens de studie blijken er dus ook problemen te zijn met de afstemming tussen leren en werken.

Er blijkt dan wel een brede consensus te bestaan over het belang van samenwerking, maar er blijken ook nog knelpunten te zijn. Dit roept de vraag op wat er nu precies gebeurt tijdens een dergelijke samenwerking en hoe dit eventueel zou kunnen worden aangepakt. Er is namelijk relatief weinig bekend over co-makership tussen onderwijs en bedrijfsleven, waardoor het moeilijk is om vanuit één theoretisch raamwerk naar een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te kijken. Wel is er reeds veel onderzoek gedaan naar allianties tussen bedrijven. Organisaties kunnen in een alliantie diverse middelen uitwisselen, waaronder kennis en personeel. Allianties kunnen om verschillende redenen worden aangegaan, variërend van sterk economische motieven tot het gebruik kunnen maken van een netwerk (Boonstra, 2007; Martínez-Fierro et al., 2006). Het blijkt echter wel belangrijk te zijn dat alle partijen elkaars belangen kennen en accepteren. Ook kunnen er verschillende vormen van co-makership worden onderscheiden, die onder meer verschillen in de rol die de partners spelen in het proces en waar het leerproces plaatsvindt (Smulders et al., 2012).

**Middelbaar Beroeps Onderwijs** Ook de ontwikkeling van mbo geschoold personeel is onderbelicht in wetenschappelijk onderzoek. Veel onderzoek richt zich namelijk op medewerkers op hbo en wo niveau en vaak specifiek op toptalent of maakt juist geen duidelijk onderscheid tussen opleidingsniveaus (Akkermans et al., 2009). Aangezien mbo'ers vaak op een andere manier leren en meer praktijkgericht zijn dan hbo'ers en wo'ers, is dit onderscheid wel degelijk van belang, zeker bij de invulling van de bpv. Ook de samenwerking tussen scholen en bedrijven en de transitie van school naar werk is minder onderzocht binnen deze onderwijssector dan op hbo- en wo-niveau (Poell, 1998; O'Connor & Lynch, 2011). Dat terwijl bijna 40% van de Nederlandse beroepsbevolking is opgeleid in het middelbaar beroepsonderwijs en slechts minder dan 50% van de mbo gediplomeerden aangeeft dat hun opleiding goed aansluit op de arbeidsmarkt (ROA, 2012). Een goede samenwerking tussen onderwijs en de arbeidsmarkt, oftewel het bedrijfsleven, lijkt daarom cruciaal te zijn.

**Ontwikkelingen in de zorg** In dit onderzoek wordt de samenwerking tussen een ROC en het bedrijfsleven bestudeerd aan de hand van een casus in de zorgsector. De reden hiervoor

heeft te maken met verschillende ontwikkelingen die zich in deze sector afspelen. Door demografische ontwikkelingen, o.a. een dalend geboortecijfer en een stijgende levensverwachting, zal de vraag naar zorg toenemen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2011). Ook andere ontwikkelingen, zoals de economische recessie en bezuinigingen in de zorgsector, spelen een rol in de manier waarop zorgorganisaties met haar personeel om zullen gaan. Dit betekent dat ze haar personeel voldoende gekwalificeerd dienen te houden (Speelman & Offers, 2012). Een leven lang leren wordt steeds meer verwacht van zorgpersoneel. 'Het leren start wanneer de studieloopbaan aanvangt en eindigt als het werkzame leven wordt afgesloten. Werken in de gezondheidszorg moet zijn: een leven lang leren' (UMC Utrecht, 2010, p.30). Dit heeft tevens te maken met het dynamische werkveld van de zorg. Een behandelingsprocedure kan bijvoorbeeld binnen enkele jaren alweer achterhaald zijn. Hierdoor werken zorginstellingen steeds vaker samen met onderwijsinstellingen. Zo ook het UMC Utrecht, de grootste werkgever in de regio Utrecht.

Het UMC werkt samen met diverse onderwijsinstellingen in de Academie Gezondheidszorg Utrecht (AGU). Op mbo niveau wordt samengewerkt met Regionaal Opleiding Centrum (ROC) Midden Nederland. Het opleidingscentrum van het UMC wil 'samen met Hogeschool Utrecht en ROC Midden Nederland toe naar een Academie die zich richt op een breed palet aan initiële gezondheidszorgopleidingen op verpleegkundig, paramedisch en medisch ondersteunend terrein' (UMC Utrecht, 2010, p. 32). Het UMC wil actief betrokken zijn bij het opleiden van nieuwe medewerkers en de verschillende opleidingsniveaus beter op elkaar aan laten sluiten.

Een belangrijke groep van deze nieuwe medewerkers zijn de verpleegkundigen. Omdat dit de grootste groep mbo studenten is binnen het UMC, vindt er momenteel bij die opleiding de nauwste samenwerking plaats met het ROC. Daarnaast is het zo dat het functieprofiel van de mbo verpleegkundige verdwijnt vanaf 2020 en waarschijnlijk plaats maakt voor een zorgkundige (V&V 2020 projectgroep, 2012). Deze landelijke ontwikkeling zorgt ervoor dat zorginstellingen en beroepsonderwijs op een andere manier studenten zullen moeten gaan opleiden omdat de functie en de verantwoordelijkheden zullen veranderen. Dit zal vermoedelijk ook een andere aanpak in het opleiden en managen van studenten teweeg brengen. Ook deze ontwikkeling pleit daarom voor een nauwe samenwerking tussen UMC en ROC, omdat zij zullen moeten kijken hoe ze dit samen op kunnen pakken. Het is dus van belang om de huidige samenwerking in kaart te brengen om te kijken of dit voor de toekomst

een goede basis legt. Om die redenen is er voor gekozen te kijken naar deze specifieke samenwerking in dit onderzoek.

### 1.3. Doelstelling en onderzoeksvragen

Door de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht te bestuderen, tracht dit onderzoek om de vertaalslag die wordt gemaakt van de vormgeving van co-makership naar de uitvoering van de samenwerking tot op de werkvloer in kaart te brengen. Enerzijds is de casus gebruikt als voorbeeld van co-makership, om te kunnen kijken hoe een nauwe samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven er in de praktijk uit kan zien en welke kenmerken van allianties terug te zien zijn. Anderzijds wordt er specifiek naar de samenwerking tussen UMC en ROC gekeken, om te kijken hoe de samenwerking verloopt en wat er in de praktijk van terecht komt. Gezien de ontwikkelingen in de zorg, is het ook voor de toekomst van belang om in kaart te hebben hoe de samenwerking wordt vormgegeven en uitgevoerd. Resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt om handvaten te bieden aan het UMC en het ROC om de samenwerking eventueel te verbeteren en te continueren.

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*Hoe is co-makership tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht vormgegeven en hoe verhoudt dit zich tot de manier waarop mbo verpleegkunde studenten worden opgeleid binnen het UMC?*

Ter ondersteuning van deze vraagstelling zijn twee deelvragen opgesteld. Deze deelvragen brengen daarmee het proces wat schuilgaat achter de samenwerking in kaart. In de eerste deelvraag komt naar voren hoe de samenwerking er uit ziet. Er zal onder andere worden gekeken naar de geschiedenis van de samenwerking en wat voor afspraken er zijn gemaakt tussen het ROC en het UMC. De focus ligt hierbij dus op wat er is afgesproken in de samenwerking: *Hoe is de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en het UMC Utrecht vormgegeven?* In de tweede deelvraag komt naar voren wat er van de samenwerking terug is te zien in de manier waarop mbo verpleegkunde studenten worden opgeleid. Oftewel, welke middelen worden ingezet om de studenten te managen en op te leiden. De focus ligt hierbij op hoe de samenwerking in de praktijk wordt ervaren en wat er van terug te zien is: *Op welke manier worden mbo verpleegkunde studenten opgeleid binnen het samenwerkingsverband tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht?* Gezamenlijk hebben deze deelvragen als



doel om het proces van co-makership tussen het ROC en het UMC in kaart te brengen en te kijken naar de middelen die daarbij ingezet worden.

#### **1.4. Relevantie**

Dit onderzoek kan praktisch een bijdrage leveren aan de samenwerking tussen ROC en UMC. Door in kaart te brengen waar men nu staat in de samenwerking, kunnen eventuele aandachtspunten voor de toekomst worden gesignaleerd. Gezien de ontwikkelingen in de zorg en het onderwijs, kan het voor beide partijen nuttig zijn om inzicht te hebben in hoe de samenwerking momenteel verloopt op zowel beleidsniveau als uitvoerend niveau.

Het onderzoek kan daarnaast een maatschappelijke bijdrage leveren door meer inzicht te bieden in hoe onderwijs en bedrijfsleven samenwerken. De transitie van school naar werk verloopt nog niet altijd soepel en er zijn grote verschillen tussen mbo gediplomeerden op de arbeidsmarkt. (ROA, 2012). Mismatches op de arbeidsmarkt zouden kunnen worden voorkomen door het opleidingsaanbod af te stemmen op de vraag van werkgevers naar personeel (Inspectie Werk & Inkomen, 2008). Wat werkt echter wel en niet goed en hoe zou dit elders kunnen worden toegepast binnen een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven? De resultaten zullen niet generaliseerbaar zijn, gezien de specifieke context, maar bepaalde kenmerken kunnen wellicht in andere samenwerkingsverbanden worden herkend.

Verder kan het onderzoek een wetenschappelijke bijdrage leveren door meer inzicht te bieden in het opleiden van toekomstige medewerkers op mbo niveau. Ook biedt het een lens om naar co-makership in de praktijk te kunnen kijken. In de literatuur worden al wel verschillende vormen van co-makership onderscheiden, maar nog niet gekoppeld aan verschillende alliantie theorieën. Daarnaast zijn er wel theorieën over HR beleid bij samenwerking tussen organisaties, maar wordt dit ook nog niet toegepast bij een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Door het exploratieve karakter van het onderzoek, kan eventueel vervolgonderzoek helpen met definities en specifieke onderzoeksgebieden waar meer kennis over nodig is. Daarnaast is het onderzoek vernieuwend omdat het specifiek kijkt naar mbo'ers, wat nog weinig gebeurt binnen de HRM literatuur.

## **1.5. Leeswijzer**

In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) zal in worden gegaan op de achterliggende definities en theorieën die horen bij co-makership en allianties en hoe dit zich kan verhouden tot HRM. Vervolgens wordt ingegaan op de methode van het onderzoek in hoofdstuk 3 en de resultaten in hoofdstuk 4. In de conclusie en discussie (hoofdstuk 5) worden de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek samengevoegd om aanbevelingen te doen voor vervolgonderzoek en voor de voortzetting van de samenwerking tussen UMC Utrecht en ROC Midden Nederland.

## 2. Theoretisch kader

In dit onderzoek staat de alliantie tussen een onderwijsinstelling en een ziekenhuis centraal. Een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven wordt een vorm van *co-makership* genoemd. Co-makership wordt in de literatuur nog niet direct aan één of meerdere theorieën over samenwerking gekoppeld. Het theoretisch kader dient daarom als raamwerk om naar co-makership en specifiek de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht te kijken. In 2.1 wordt kort ingegaan op wat co-makership in kan houden. 2.2 trekt samenwerking breder en kijkt naar de vormgeving ervan. Hierbij kunnen verschillende perspectieven worden gebruikt om naar allianties te kijken. In 2.3 komt de uitvoering van samenwerking aan bod. Hier wordt ook ingegaan op de rol van HRM binnen een samenwerking.

### 2.1 Co-makership

Co-makership, ook wel *co-design* genoemd, kent verschillende definities, die samen inzicht bieden in wat het begrip precies inhoudt in de casus van ROC Midden Nederland en UMC Utrecht. Het is een samenwerkingsvorm waarbij twee organisaties samen een ‘eindproduct’ maken. Beide organisaties zijn betrokken bij het ontwikkelen en het uitvoeren van dit product en stemmen processen, procedures en systemen op elkaar af (Meuwissen, 2001). AKO (2008) omschrijft co-makership als het samen met partners ontwikkelen van strategie of producten. Co-makership in het middelbaar beroepsonderwijs verwijst naar een nauwe samenwerkingsvorm waarbij een school en een organisatie samen studenten opleiden. Het product betreft dan dus de opleiding van studenten op de werkvloer. ‘Vanuit een gemeenschappelijk doel worden opleidingstrajecten ontworpen, samen met werkgevers, maar ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid’ (ROC Midden Nederland, 2012, p.39).

Deze samenwerking gaat verder dan enkel het aanbieden van stageplaatsen in de organisatie. Beide partijen ontwerpen en voeren leerprocessen namelijk samen uit (Smulders, Hoeve & van der Meer, 2013). Er is daarom geen sprake van co-makership wanneer een organisatie enkel stageplaatsen aanbiedt aan studenten. Pas wanneer beide partijen betrokken zijn bij het ontwerpen en uitvoeren van leerprocessen, is er sprake van co-makership. In dit onderzoek wordt co-makership gezien als een samenwerking tussen onderwijs en

bedrijfsleven op het gebied van de vormgeving en uitvoering van het onderwijs. Dat kan zowel het theoretische onderwijs op school als het praktische onderwijs op de werkvloer zijn.

Verder kan co-makership worden gezien als een strategische alliantie, omdat partners lijken samen te werken om hun gezamenlijke doelen te behalen. Allianties kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken. Deze perspectieven kunnen worden gebruikt om de vormgeving en uitvoering van deze samenwerking beter te kunnen begrijpen. Ze bieden niet alleen inzicht in de diversiteit van strategische allianties, maar helpen ook om de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht te kunnen definiëren. Zo verschillen allianties in handelingslogica's en doelen, maar ook in de uitvoering, bijvoorbeeld welke actoren welke rol op zich nemen. In 2.2. wordt de vormgeving van samenwerking behandeld, onder andere welke perspectieven er zijn op allianties en welke vormen van co-makership er kunnen worden onderscheiden. In 2.3 komt de uitvoering van samenwerking aan bod.

## **2.2. Vormgeving van samenwerking**

Er zijn verschillende manieren om naar strategische allianties en dus ook co-makership te kijken. Zo zijn er onder andere verschillen waar het beweegredenen om een alliantie aan te gaan betreft, maar ook wat de partners uitwisselen en wie welke verantwoordelijkheid heeft kan verschillen. Daarom worden hier enkele perspectieven op allianties toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op verschillende vormen van co-makership.

**Alliantie perspectieven** Een alliantie, of een strategische samenwerking, tussen organisaties kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Grofweg kunnen er vier worden onderscheiden, namelijk het economisch perspectief, organisatorisch perspectief, het bestuurskundig perspectief en het sociologisch en psychologisch perspectief (Boonstra, 2007; Martínez-Fierro et al., 2006). Binnen deze perspectieven bestaat een grote diversiteit aan theorieën die verschillende redenen om samen te werken en verschillende vormen van samenwerking onderscheiden. Enkele voorname theorieën worden hier toegelicht om een beeld te geven van de verschillende manieren waarop een alliantie kan worden bekeken (zie voor een uitgebreid overzicht Martínez-Fierro et al. (2006)). Deze theorieën kunnen inzicht bieden in de vormgeving en uitvoering van allianties, maar Barringer & Harrison (2000) stellen echter dat geen van deze theorieën de volledige lading dekt. Zij pleiten er dan ook voor

om naar samenwerkingsverbanden tussen organisaties te kijken vanuit meerdere perspectieven.

**Economisch perspectief** Het economisch perspectief legt de focus op economische aspecten van samenwerking en richt zich met name op de kosten en baten van een alliantie. Verschillende theorieën vallen onder dit perspectief. Er kan onder andere vanuit de *transaction cost economics theory* worden gekeken (Williamson, 1981). Deze theorie stelt dat er kosten (o.a. HR kosten) kunnen worden bespaard binnen een organisatie door samen te werken met een andere organisatie. De doelstelling van een samenwerking zou hierbij dus puur kosten delend van aard zijn. Een andere economische theorie is de *resource based view*, waarin wordt gesteld dat een organisatie concurrentievoordeel creëert door middel van haar resources, waaronder de informatie en kennis die een organisatie bezit (Barney, et al., 2001). In een samenwerking delen organisaties hun resources. Er wordt waarde gecreëerd waar beide organisaties economisch voordeel uit kunnen halen. Harrison et al. (2001) stellen daarom dat een samenwerking tussen organisaties de potentie voor hogere organisatie performance heeft. Een andere economische theorie, is de *resource dependency theory*, die zijn oorsprong vindt bij Emerson (1962). Emerson (1962) stelt dat de sociale relaties die organisaties aangaan te maken hebben met macht en afhankelijkheid. Dit houdt in dat de macht die een organisatie heeft over een ander, samenhangt met de afhankelijkheid van deze organisatie. Om te overleven, heeft een organisatie bepaalde resources uit haar omgeving nodig, bijvoorbeeld informatie, geld of human resources (Pfeffer & Salancik, 1978). Dit zou de voornaamste reden zijn voor een samenwerking. In het geval van een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, is een mbo opleider bijvoorbeeld afhankelijk van stageplaatsen terwijl een bedrijf afhankelijk is van de instroom van kwalitatief goed personeel. Een vierde economische theorie is de *agency theory*. Hierbij wordt de relatie tussen organisaties in een alliantie gezien als een *principal-agent* relatie. Twee organisaties werken samen om risico te verminderen. De samenwerking gaat echter niet gelijk op. De agent handelt vanuit het belang van de principal en de principal delegeert werk aan de agent (Eisenhardt, 1989). Een agency probleem ontstaat wanneer de doelen van beide organisaties niet overeenkomen en wanneer het voor de principal moeilijk is om te zien wat de agent precies doet (Eisenhardt, 1989).

**Organisatorisch perspectief** Gulati (1998) stelt dat onderzoek naar allianties zich met name richt op kenmerken van organisaties, de vorming en prestaties van allianties (niet in de sociale context) en de competenties van organisaties om een alliantie tot een succes te maken. Er wordt hierbij doorgaans minder gekeken naar de onderlinge relaties tussen organisaties en

het gedrag van organisaties, oftewel sociale aspecten van de samenwerking. Het economisch handelen wordt echter wel beïnvloed door relaties en gedrag. Een voorbeeld van een organisatorisch perspectief is de sociale netwerktheorie (Gulati, 1998). De manier waarop wordt samengewerkt staat hierbij centraal. Organisaties bevinden zich in een sociaal netwerk met andere organisaties, wat hun handelen beïnvloedt (Gulati, 1995). Onder andere de alliantiegeschiedenis, oftewel welke allianties een organisatie eerder is aangegaan, worden hierin meegenomen. Er wordt hierbij dus niet alleen naar kenmerken van een organisatie gekeken, maar ook naar kenmerken van de samenwerking, oftewel sociale aspecten.

**Bestuurskundig perspectief** In het bestuurskundig perspectief ligt de focus op samenwerking tussen publieke en private partners. Van Delden (2009) gaat hier uitgebreid op in en bespreekt onder andere de rol die de overheid, bestuurders, managers en burgers kunnen spelen in een dergelijke samenwerking. Voor de casus die in dit onderzoek centraal staat, is dit niet van meerwaarde om verder uit te lichten, gezien het feit dat beide organisaties een publiek karakter hebben. Kenmerken van dit perspectief zijn verder dat publieke en private organisaties samen op zoek gaan naar oplossingen voor maatschappelijke problemen die men niet alleen wil oppakken. In de casus van het UMC Utrecht en ROC Midden Nederland wordt gezamenlijk gezocht naar een oplossing voor de samenwerkingsproblematiek die onder andere naar voren is gekomen in de beroepspraktijkvorming monitor (Wartenbergh-Cras et al., 2011).

**Sociologisch en psychologisch perspectief** Vanuit sociologisch en psychologisch perspectief kan dieper worden ingegaan op de samenwerking, maar dan meer op de achterliggende sociologische processen zoals vertrouwen, macht en conflict. Zo wordt vanuit dit perspectief gesteld dat de relatie tussen twee organisaties voordat ze een alliantie aangaan van invloed is op de alliantie. De individuele ervaring van een betrokkene in de alliantie hangt samen met de sociale structuur (Granovetter, 1973). In andere woorden: het succes van een samenwerking is niet alleen terug te vinden op macro niveau, maar ook op micro niveau. Sleutelfiguren spelen een belangrijke rol in allianties. Ook macht (in stand houden) kan volgens de sociologische theorie een reden zijn om samen te gaan werken (Martínez-Fierro et al., 2006).

Samenvattend bieden deze vier perspectieven allemaal een andere kijk op allianties. Zo zijn er verschillen waar het beweegredenen tot samenwerking betreft. Dit kan bijvoorbeeld kosten besparend, winst bevorderend, efficiency verbeterend, macht verbredend, conflict vermijdend, levensduur verlengend of legitimiteit bevorderend van aard zijn (Martínez-Fierro

et al., 2006). De perspectieven kunnen ook iets zeggen over de rolverdeling tussen partners in een samenwerking. De relatie gaat namelijk niet altijd gelijk op, wat betekent dat een partij soms meer kan eisen van de ander dan andersom. Verder zijn er verschillen in wat er wordt uitgewisseld en wie wat bijdraagt. Iedere alliantie is anders van aard en zit anders in elkaar wat betreft onder andere deze aspecten. Daarnaast kan er nog een onderscheid worden gemaakt tussen verschillende alliantieniveaus, namelijk horizontaal en verticaal (Nootenboom, 1999). Onderlinge relaties in een alliantie kunnen in een soort leveringsketen worden gezien. Een verticale relatie bestaat tussen een klant en een aanbieder. Bij een horizontale relatie bevinden partners zich op hetzelfde niveau in deze keten en werken ze samen aan een product of dienst. Dit kan zowel intern zijn, bijvoorbeeld het delen van resources, als extern, bijvoorbeeld het bijdragen aan een eindproduct.

Voor de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht betekent dit dat er vanuit deze verschillende perspectieven kan worden gekeken naar co-makership en hoe dit wordt vormgegeven. Daarbij zal tevens worden gekeken naar verschillende vormen van co-makership.

**Vormen van co-makership** Smulders en collega's (2012) onderscheiden verschillende vormen van co-makership. Allereerst kan de school een deel van de opleiding verplaatsen naar een bedrijf. Dit heeft een grote impact op de bedrijfsprocessen, omdat studenten voor lange tijd meewerken in de dagelijkse werkpraktijk. In zekere zin geldt voor iedere opleiding met bpv dat een deel van het leerproces naar het bedrijf wordt verplaatst, maar bij deze vorm van co-makership betekent het dat studenten een langere tijd in een bedrijf zitten dan normaliter (Smulders, et al., 2013). Studenten worden begeleid door geschoolde medewerkers van het bedrijf en theoretische verdieping kan door docenten worden aangeboden. Kenmerk van deze samenwerking is dat het bedrijf zich voor lange tijd aan de school bindt. In deze vorm van co-makership lijken school en bedrijf een redelijk gelijke verdeling te hebben wat betreft hun inbreng. Omdat bedrijven een investering doen in het opleiden van studenten, kan worden verwacht dat er een economisch motief is, bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe arbeidskrachten.

Ten tweede kunnen school en bedrijf een nieuwe entiteit creëren. Hierbij wordt gezamenlijk een nieuwe leerwerk omgeving gecreëerd, die los staat van zowel school als bedrijf. Hierin investeren beide partijen. Het bedrijf doet dit bijvoorbeeld door middel van hulpbronnen die zij tot haar beschikking heeft en de school doet dit bijvoorbeeld door middel van de didactische kennis die zij inbrengt. Ten derde kan het bedrijf in de school worden

opgenomen, bijvoorbeeld door een bedrijf na te bootsen in een school. De school heeft echter de regie over het onderwijsproces. Het bedrijf verbindt zich wel voor langere tijd aan de school. Een andere vorm van co-makership is een tijdelijke samenwerking tussen bedrijf en school in de vorm van projecten. Een bedrijf kan bijvoorbeeld een opdracht uitzetten voor een groep studenten. School en bedrijf zijn hierbij dus niet per se lange tijd aan elkaar gebonden. Een vijfde, laatste vorm van samenwerking is tussen een school en een intermediair. Hierbij speelt een kenniscentrum een grote rol en is de leeromgeving op school en in het kenniscentrum, waar een werkpraktijk wordt gecreëerd. Het kenniscentrum heeft daarbij meer de contacten met het bedrijfsleven dan dat de school dat heeft.

Deze vijf vormen van co-makership verschillen onder andere op de locatie waar het leerproces plaats vindt, de bijdrage van de partners, de mate van samenwerking en hoe de regie over de samenwerking is verdeeld (Smulders et al., 2012). De vorm van co-makership die de meest gelijk verdeelde inzet van zowel bedrijf als school vraagt, is de eerste vorm, waarbij een deel van de opleiding naar het bedrijf wordt verplaatst. School en bedrijf beslissen samen over de invulling van het onderwijs en voegen hier allebei iets aan toe, in de vorm van kennis en personeel.

**Vormgeving van co-makership** Ongeacht de vorm van co-makership, zijn er enkele algemene kenmerken van co-makership. Zo kunnen organisaties vier verschillende soorten middelen uitwisselen in een samenwerking, namelijk financiële, menselijke, fysieke en organisatorische. Dit kan op informele en op formele wijze worden afgesproken en één niveau in de organisaties betrekken of meerdere (Smith & Wohlstetter, 2006). In het geval van co-makership kan er gebruik worden gemaakt van financiële middelen wanneer er bijvoorbeeld subsidies worden verschaft of een investering wordt gedaan door het bedrijf. Ook kunnen er menselijke, fysieke en organisatorische middelen worden uitgewisseld. De inzet van human resources betreft het personeel van beide organisaties met hun eigen expertise. Fysiek kan er gebruik worden gemaakt van de facilitaire omgeving, waaronder de locatie en apparatuur van de leeromgeving. Organisatorische middelen zijn bijvoorbeeld de toegang tot netwerken of een specifiek onderwijsmodel (Smulders, et al., 2013).

Tot slot is er nog weinig bekend over de feitelijke vormgeving van co-makership (Smulders, et al., 2013). Enerzijds heeft dit ermee te maken dat co-makership een relatief nieuw begrip is. Anderzijds blijkt effectmeting ook moeilijk te zijn op dit gebied, omdat een eventuele verandering in de kwaliteit van studenten of de aansluiting op de arbeidsmarkt niet direct toegeschreven kan worden aan de samenwerking, maar wellicht nog aan andere f



actoren. Wel is bekend welke beweegredenen er achter deze vorm van samenwerking kunnen schuilen. Scholen lijken vooral te handelen vanuit pedagogisch-didactisch oogpunt, oftewel de verbetering van onderwijs en van de aansluiting van school op werk. Bedrijven lijken vooral te handelen uit economisch oogpunt. Zij hebben immers meer aan kwalitatief beter opgeleid personeel (Smulders, et al., 2013). De belangrijkste reden is echter volgens Hövels (2007) om jongeren de kans te geven praktijkervaring op te doen. Dit is vanuit een maatschappelijk verantwoordelijkheids perspectief geredeneerd en sluit aan bij het bestuurskundige perspectief op allianties. Andere belangrijke redenen zijn om beroepsonderwijs inhoudelijk zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de behoeften van de bedrijven als werkgever en om te kunnen voorzien in de behoeften aan nieuwe gekwalificeerde medewerkers (Hövels, 2007). Personeelstekorten bij bedrijven, de verhoging van arbeidsparticipatie en de duurzame plaatsing van werkzoekenden is een gedeeld probleem van alle partijen bij co-makership (AKO, 2008). Dit sluit aan bij het economische perspectief. Overdiep et al. (2008) stellen echter dat de beweegredenen per school en bedrijf kunnen verschillen en dat bovenstaande beweegredenen niet per se voor alle situaties gelden.

### **2.3. Uitvoering van samenwerking**

De vormgeving van samenwerking vindt voornamelijk plaats op papier en betreft dan ook vooral afspraken. De uitvoering van de samenwerking betreft hoe dit vervolgens wordt uitgerold in de praktijk. Eerst zal in worden gegaan op fasen in een samenwerking, het samenwerkingsproces en succesfactoren. Vervolgens wordt de link met HRM gemaakt. De uitvoer zou namelijk ook terug te zien moeten zijn in de middelen die een organisatie inzet om haar personeel te managen.

**Fasen in een samenwerking** De samenwerking in een netwerk kan modelmatig in fasen worden verdeeld, met een aanloopfase, waarbij er een noodzaak tot samenwerking blijkt te zijn, een verkenfase, een uitvoerfase en een structuur- en verankerfase (Schoonhoven, Leenheer & Keijzer, 2012). In de verkenfase worden doelen gesteld en afspraken gemaakt. In de uitvoerfase wordt dit in de praktijk gebracht. In de structuur- en verankerfase worden de uitkomsten en effecten van de samenwerking vastgelegd en gaat de samenwerking in principe door zonder grote veranderingen, omdat beide partijen tevreden zijn met de opbrengsten. Logischerwijs haalt niet iedere samenwerking deze fase en worden bepaalde samenwerkingsverbanden heroverwogen of eerder onderbroken wanneer gewenste resultaten

uitblijven (Schoonhoven et al., 2012). Van Delden (2009) noemt diverse condities voor een succesvolle samenwerking. Samenwerking wordt in vijf fasen en een voorfase onderscheiden. De voorfase is de eventueel bestaande samenwerking. De vijf fasen zijn lering trekken, doelen bepalen, praktisch samenwerken, structureren en verbreden en verdiepen, waarbij de overgang tussen de fasen lering trekken en doelen bepalen en tussen praktisch samenwerken en structureren vloeiender is dan tussen de andere fasen. De fasen zijn stappen in een ontwikkelingscyclus, dus vanuit de laatste fase kan weer worden teruggekeerd naar de eerste fase. Er kan immers opnieuw lering worden getrokken uit de samenwerking. De samenwerking wordt sterker naarmate de samenwerkingscyclus vaker wordt doorlopen. Een schijnsamenwerking ontstaat wanneer de samenwerking blijft hangen tussen doelen bepalen en praktisch samenwerken. Een eilandsamenwerking ontstaat wanneer men blijft hangen tussen structureren en verbreden & verdiepen (Van Delden, 2009).

**Proces en succesfactoren** Ondanks dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de uitvoering van co-makership in de praktijk, kan er wel iets worden gezegd over het proces van samenwerken. Uit de literatuur over allianties blijkt dat allianties namelijk niet zomaar slagen. Bij de start van een alliantie, waarbij de relatie tussen partners nog wordt opgebouwd, is het van belang dat beide partijen elkaars motieven tot samenwerking begrijpen en respecteren. Een acceptatie van elkaars motieven is daarvoor nodig. Samenwerken wordt echter bemoeilijkt wanneer de handelingsmotieven van scholen en bedrijven te veel botsen (Smulders, et al., 2013).

Vier factoren kunnen worden onderscheiden die het resultaat van een samenwerking tussen organisaties in een netwerk beïnvloeden (Van Delden, 2009). Ten eerste zijn dat de omstandigheden waaronder een netwerk opereert. Een samenwerking zal waarschijnlijk eerder iets opleveren wanneer beide partijen de noodzaak ervan delen. Ten tweede spelen economische factoren een rol. Krijgt een organisatie namelijk genoeg terug in verhouding met wat er wordt geïnvesteerd in de samenwerking? Ten derde zijn organisatiesociologische factoren van invloed. Dit betreft met name de structuur en inrichting van het netwerk en de onderlinge verhoudingen. Tot slot spelen psychologische factoren een rol, oftewel het gedrag en de vaardigheden die de samenwerking oplevert. Al deze factoren zijn gedurende de samenwerking aan verandering onderhevig. Van Delden (2009) concludeert dat er geen één doorslaggevende factor is die het succes of het falen van een samenwerking bepaalt, maar dat het een combinatie is van bovengenoemde factoren.

Saxton (1997) kijkt op een andere manier naar succesfactoren en stelt dat samenwerking vaak wordt bekeken vanuit enerzijds kenmerken van de partners of anderzijds kenmerken van de relatie. Door ze juist samen te bekijken, concludeert Saxton (1997) dat een positief resultaat voor partners samenhangt met alliantie participatie, reputatie van de partner, gezamenlijke besluitvorming en strategische overeenkomsten tussen partners. Het succes van een alliantie is echter niet alleen afhankelijk van structurele en relationele aspecten van de samenwerking. Ook de alliantie bekwaamheid van de individuele organisaties speelt een rol (De Man, Duysters & Saebi, 2010). Het overbrengen van kennis, het naleven van een alliantie strategie, het signaleren van betrokkenheid bij een alliantie, het ontwikkelen van *best practices* en de dagelijkse taken die bij de alliantie horen liggen allemaal in handen van het management. Om die reden hebben niet alleen de relatie en de structuur van de samenwerking invloed op het resultaat, maar ook de manier waarop de alliantie wordt gedragen binnen de individuele organisaties, met name op management niveau, maar ook op uitvoerend niveau.

Sterke en zwakke banden tussen partners in een alliantie kunnen volgens Riley et al. (2000) echter allebei een positief effect op de performance van organisaties hebben, weliswaar onder verschillende omstandigheden. Sterke banden zijn belangrijk voor de uitwisseling van specifieke kennis, terwijl zwakke banden belangrijk zijn voor innovatie. Een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is voornamelijk gebaseerd op kennis, dus sterke banden lijken daarvoor belangrijk te zijn. Een van de voordelen van een alliantie is het verkrijgen van vaardigheden en kennis (Barringer & Harrison, 2000). Zeker tussen een school en een bedrijf kan dit een argument zijn om tot een samenwerking te komen. Het gaat om twee (of meerdere) organisaties die samen *human capital* ontwikkelen. De samenwerking zal dus voornamelijk gericht zijn op strategische doelen die te maken hebben met hoe personeel wordt opgeleid en niet zozeer op financieel gebied, alhoewel economische doelen op de achtergrond wel mee kunnen spelen.

**Human Resource Management** In dit onderzoek wordt daarom ook gekeken naar hoe co-makership zich verhoudt tot het Human Resources Management (HRM) van een organisatie. Hefner (1994) stelt dat een strategische alliantie effecten heeft op het management van hulpbronnen. Een alliantie impliceert immers vaak een verandering in de manier waarop een organisatie te werk gaat en zal daarom ook een andere werkwijze aan haar personeel vragen. Organisaties die een strategische alliantie aangaan, zullen meer mensgericht te werk moeten gaan. De alliantie zal vooral werken wanneer sleutelfiguren goed samenwerken en medewerkers flexibel zijn (Hefner, 1994). Het aangaan van een alliantie kan

op verschillende manieren door personeel worden geïnterpreteerd, bijvoorbeeld als kritiek op de huidige gang van zaken. Een duidelijke communicatie, die rekening houdt met de medewerkers, is dus van belang (Hefner, 1994).

Om dit onderzoek een plek te geven binnen de HRM literatuur, zal eerst worden afgebakend wat onder HRM wordt verstaan. Boxall & Purcell (2011) definiëren HRM als het organiseren van werk en de human resources die het werk verrichten. Human Resources is de term die daarbij wordt gegeven aan alle medewerkers in een organisatie. HRM heeft volgens Paauwe (2004) zowel een financiële functie als een professionele verantwoordelijkheid. De focus ligt namelijk op de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en organisatie. Strategisch HRM slaat een brug tussen HRM en de organisatiestrategie (Boselie, 2010). Door middel van goed *people management* kunnen medewerkers waarde toevoegen aan de performance van de organisatie. Beardwell & Claydon (2010) noemen het strategische aspect van HRM, de toenemende motivatie en betrokkenheid van personeel dankzij goed beleid als voornaamste kenmerken van deze kijk op personeelsmanagement. Co-makership wordt op hoog management niveau afgesproken, maar zal immers door het personeel uitgevoerd moeten worden.

In dit onderzoek gaat het om het gezamenlijk opleiden van mbo verpleegkunde studenten. Daarbij wordt hun ontwikkeling gezien als strategische functie op zichzelf, gezien het feit dat de samenwerking specifiek gaat over de opleiding en ontwikkeling van studenten en bijdraagt aan de doelen van de twee betrokken organisaties en de doelen van de alliantie (Poell, 2006). Op strategisch niveau worden beslissingen genomen over co-makership, met name over de manier waarop studenten worden opgeleid en begeleid. De uitvoering ervan zou terug te zien moeten zijn in specifieke HR praktijken. De studenten die worden opgeleid in het UMC worden, net als hun begeleiders, vermoedelijk op een andere manier gemanaged dan wanneer er geen samenwerking zou zijn.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen *intended* HR praktijken en *actual* HR praktijken (Wright & Nishii, 2007). De intended HR praktijken worden ontworpen door de HR afdeling, doorgaans op basis van de organisatiewaarden. De actual HR praktijken zijn de praktijken die vervolgens door leidinggevenden worden ingezet op de werkvloer. Er zit een vertaalslag tussen intended en actual HR praktijken. Daarnaast kunnen er nog *perceived* HR praktijken worden onderscheiden (Wright & Nishii, 2007). Dit is de manier waarop medewerkers voor wie de praktijken bedoeld zijn, ze ervaren. Dit is wederom een vertaalslag, nu echter van hoe HR praktijken worden geïmplementeerd naar hoe ze worden ervaren door

medewerkers. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar intended en actual HR praktijken, omdat de focus ligt op het strategische aspect van de samenwerking en de daarbij horende HR praktijken. De manier waarop dit door medewerkers wordt ervaren, valt buiten de focus van dit onderzoek. De nadruk ligt op wat er wordt afgesproken en wordt uitgevoerd binnen de organisatie.

Diverse perspectieven over alliantievorming zijn besproken, onder andere waarom partijen ervoor kiezen samen te werken, zie daarvoor 2.2. Deze theorieën zouden implicaties moeten hebben voor het HR beleid van partnerorganisaties, maar de literatuur legt de nadruk sterk op het strategische niveau van allianties. De Man (2006) laat in enkele casussen zien dat een alliantie door wordt vertaald naar het personeel, bijvoorbeeld een verandering in werkwijze. Er wordt in de literatuur echter geen directe vertaalslag gemaakt van alliantie theorieën naar HRM. Human resources worden regelmatig genoemd als middel dat kan worden ingezet en uitgewisseld in de alliantie, maar wat de alliantie nu precies betekent voor het HRM van een organisatie en hoe het vervolgens op de werkvloer terecht komt, is veelal onderbelicht. Literatuur die wel nog extra inzichten kan bieden in de gevolgen voor HR is literatuur over HR allianties en HR architectuur.

**HR allianties** Diverse alliantie perspectieven zijn reeds besproken. Organisaties gaan allianties aan om bijvoorbeeld een sterkere marktpositie, meer kennis in de organisatie of concurrentievoordeel te verkrijgen (Gulati, 1998). Gulati (1998) definieert een alliantie als een vrijwillige overeenkomst tussen bedrijven waarbij producten, technologie of diensten worden uitgewisseld, gedeeld of samen worden ontwikkeld. Wanneer er specifiek op het gebied van personeel wordt gedeeld, is er sprake van een HR alliantie. Dit kan een uitwisseling van personeel zijn, maar ook het gezamenlijk opleiden van personeel. Eerder genoemde alliantie perspectieven kunnen ook van toepassing zijn op een HR alliantie. De nadruk ligt dan echter met name op een samenwerking waar het personeel betreft en niet zozeer andere middelen, zoals facilitaire of technische. In dit onderzoek wordt een HR alliantie gezien als een vrijwillige overeenkomst tussen twee of meerdere organisaties waarbij diensten en resources worden gedeeld met als doel de selectie, het management en het behoud van personeel te verbeteren (Gardner, 2005). Deze drie aspecten zijn de HR praktijken van de organisaties.

Een HR alliantie kan dus het delen en het gezamenlijk opleiden en ontwikkelen van medewerkers betreffen. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers in één bedrijf op te leiden, en ze uiteindelijk bij het andere bedrijf in dienst te nemen (Gardner, 2005). Het is ongebruikelijk

dat de weinig waarde toevoegende en de zeer veel waarde toevoegende medewerkers in een bedrijf worden gemanaged in samenwerking met een ander bedrijf. Hier tussenin zitten echter de zogenaamde *medial value-creating employees* (Gardner, 2005). Bedrijven kunnen deze groep medewerkers om verschillende redenen in een samenwerking managen. Als eerste omdat het een grote groep medewerkers betreft. Ten tweede omdat de medewerkers waarde toevoegen, waardoor investering voordelen heeft. Ten derde omdat de medewerkers een combinatie van gedeelde en specifieke vaardigheden hebben, waardoor HRM behoeften overeen zullen komen met die van een partnerbedrijf. Ten vierde omdat deze groep medewerkers geen grote hoeveelheid bedrijfsspecifieke vaardigheden heeft. Het is aannemelijker dat een bedrijf een HR alliantie aangaat wanneer medewerkers generieke vaardigheden hebben. Dit is ook van toepassing in het geval van een samenwerking tussen een onderwijsinstelling en een bedrijf. Geen van beide partijen neemt de volledige opleiding op zich, omdat het vaak om generieke vaardigheden gaat die deels in theorie en deels in de praktijk dienen te worden geleerd.

**HR architectuur** Een ander raamwerk dat inzicht kan bieden in de vertaling van een alliantie naar HR beleid en praktijk is die van de HR architectuur. Lepack & Snell (1999) onderscheiden twee vormen van human capital, namelijk *make* en *buy* human capital. In andere woorden, ontwikkel je zelf personeel of haal je medewerkers wanneer ze op een bepaald niveau zijn je organisatie binnen? Lepack & Snell (1999) ontwikkelden een HR architectuur, een framework met vier *employment modes*: 1) interne ontwikkeling, 2) acquisitie, 3) contracteren & 4) alliantie. Deze employment modes laten zien hoe een organisatie aan haar human capital komt. Dit kan door medewerkers zelf op te leiden, maar ook door een alliantie aan te gaan met een andere organisatie. Organisaties kunnen bijvoorbeeld medewerkers uitwisselen, delen of op een gegeven moment een overstap laten maken. Een samenwerking tussen organisaties heeft gevolgen voor de relatie die een organisatie heeft met haar medewerkers. Bij iedere employment mode hoort daarom een andere employment relatie. Bij de alliantie is die relatie een partnerschap.

Bij een alliantie gaat een organisatie een partnerschap aan met een medewerker (Lepack & Snell, 1999). Lepack & Snell (2002) stellen dat hier human capital bij hoort die weliswaar uniek is, maar niet voldoende strategische waarde heeft om ze volledig intern op te leiden of te ontwikkelen. Dit past bij de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, waarbij beide partijen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van studenten, maar de school de eindverantwoordelijkheid heeft. Het kan voor een organisatie dan voordelen hebben om zo

een partnerschap aan te gaan met een medewerker (door bijvoorbeeld een stage aan te bieden) en met een organisatie (door bijvoorbeeld samen naar het curriculum te kijken). Zo heeft het bedrijf niet de eindverantwoordelijkheid, maar heeft ze wel tijdelijk een medewerker, die wellicht na de diplomering als werknemer in dienst kan komen.

Welke factoren beïnvloeden vervolgens de performance van een alliantie en welk effect heeft een alliantie op de performance van organisaties? De performance in dit onderzoek is de vertaling van de visie en missie van co-makership naar HRM, oftewel is de doelstelling van de samenwerking terug te zien in de uitwerking ervan? De doelstelling zal waarschijnlijk te maken hebben met eerder genoemde beweegredenen zoals een betere transitie van school naar werk en het opleiden van kwalitatief goede werknemers.

**Verwachtingen** Op basis van de hierboven toegelichte literatuur wordt verwacht dat de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht zal overeenkomen met de eerste vorm van co-makership die Smulders en collega's (2012) noemen, waarbij een school een deel van de opleiding verplaatst naar een bedrijf. Het is de vraag welke alliantie theorieën hier het beste bij aan zullen sluiten en of er ook sprake is van een HR alliantie. Daarnaast zal de relatie tussen de twee organisaties en de onderlinge geschiedenis effect hebben op de alliantie. Verwacht wordt dat, gezien de jonge leeftijd van de samenwerking, hier nog niet veel belemmerende invloeden zullen zijn. Verder wordt verwacht dat zowel ROC als UMC betrokken zijn bij het ontwikkelen van het curriculum voor de werkvloer. Daarnaast wordt verwacht dat er afspraken zijn gemaakt over de begeleiding, bijvoorbeeld het aantal gesprekken dat plaats vindt en welke rol het ROC hierin speelt. Verder is de verwachting dat er duidelijk beleid met concrete HR praktijken is voor het opleiden van deze groep studenten. Wat deze praktijken zullen zijn, is moeilijk in te schatten van tevoren, omdat de literatuur hier geen concrete handvaten voor biedt. Wel wordt verwacht dat er een verschil zal zitten tussen de *intended* HR praktijken en de *actual* HR praktijken, omdat eerder onderzoek laat zien dat de vertaalslag hiertussen vaak verschillen oplevert, zeker omdat er verschillende niveaus tussen beleid en praktijk zitten (Wright & Nishii, 2007). Het doel van het onderzoek is dan ook om te achterhalen hoe de samenwerking is vormgegeven en uitgevoerd. Het is met name interessant om te kijken of datgene dat wordt afgesproken op beleidsniveau ook zo wordt uitgevoerd in de praktijk. Al met al wordt dus verwacht dat de samenwerking een goed voorbeeld zal zijn van co-makership in de praktijk, maar is het de vraag bij welke theorieën het beste een aansluiting kan worden gevonden en hoe de vormgeving zich verhoudt tot de uitvoering, oftewel hoe de studenten worden opgeleid.

### 3 Methode

Het research object van dit onderzoek is het samenwerkingsproces tussen UMC Utrecht en ROC Midden Nederland waar het de opleiding van mbo verpleegkunde studenten betreft. Hoe dit wordt vormgegeven en uitgevoerd, staat centraal. De organisatie waar de focus op ligt, is daarom het UMC Utrecht. Gezien het feit dat er naar de samenwerking wordt gekeken, is er ook onderzoek gedaan bij het ROC Midden Nederland. Bij beide organisaties zijn interviews met zowel betrokkenen op beleidsniveau als op uitvoeringsniveau gehouden. De keuze voor deze kwalitatieve aanpak wordt in dit hoofdstuk toegelicht. Daarnaast zal worden ingegaan op de respondenten, de manier van dataverzameling, analyse en kwaliteitscriteria. Allereerst zal de organisatie die centraal staat kort worden toegelicht: het UMC Utrecht.

#### 3.1. Organisatie

Het UMC Utrecht is een academisch ziekenhuis, verbonden aan de Universiteit Utrecht. Het UMC heeft opleiden hoog in het vaandel staan, wat terug te zien is in haar missie: *'Het UMC Utrecht is een internationaal toonaangevend universitair medisch centrum waarin kennis over gezondheid, ziekte en zorg, voor patiënt en samenleving wordt gemaakt, getoetst, gedeeld en toegepast.'* (UMC Utrecht, 2012, p.38). Het UMC leidt op zowel universitair, hbo als mbo niveau mensen op. Samen met het ROC Midden Nederland, de Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht zit zij in de Academie Gezondheidszorg Utrecht (AGU). Dit samenwerkingsverband heeft als doel om de verschillende opleidingsniveaus die binnen het UMC bestaan, meer op elkaar af te stemmen. Als grootste werkgever van de regio Utrecht geeft het UMC samen met deze instellingen vorm aan de opleidingen van veel potentiële nieuwe medewerkers. Het Opleidingscentrum van het UMC verzorgt enerzijds zelf opleidingen voor personeel en is daarnaast de spil tussen de praktijk, oftewel de afdelingen van het UMC waar verpleegkunde studenten stage lopen, en de theorie, oftewel de schoolinstelling. Het opleidingscentrum is betrokken bij het opleiden van studenten van onder andere het ROC. In haar meerjarenplan stelt het opleidingscentrum dat zij een *'naadloze aansluiting tussen opleidingen'* en *'samenhang tussen de geleerde competenties en het toepassen in de praktijk'* (UMC Utrecht, 2010, p. 33) nastreeft.

Per september 2013 lopen er ongeveer 110 mbo verpleegkunde studenten stage in het UMC. Dit is hun beroepspraktijkvorming. De mogelijkheid voor mbo studenten om stage te



lopen in het UMC is relatief nieuw. Dit kan pas sinds ongeveer vijf jaar. Daarvoor lag de nadruk op hbo verpleegkundigen. Sinds 2009 is het ROC betrokken in de Academie Gezondheid Utrecht (AGU) en is de aanpak wat betreft curriculum en begeleiding verandert. Studenten worden in de huidige samenwerkingsvorm op de afdeling begeleidt door mentoren, werkbegeleiders en studieloopbaanbegeleiders. Op jaarbasis lopen er ongeveer 200 studenten verpleegkunde stage in het UMC. Hierin is ongeveer een gelijke verdeling tussen mbo en hbo studenten. Ze lopen stage op dezelfde afdelingen en kunnen dezelfde begeleiders hebben. In het mbo zijn er studenten die de Beroepsopleidende leerweg (bol) variant volgen en studenten die de beroepsbegeleidende leerweg (bbl) variant volgen. De nadruk ligt echter op de bbl variant, waarbij studenten werkend leren en in dienst zijn van het UMC. Er zijn recentelijk geen bol studenten ingestroomd. De bbl studenten worden meegerekend in de planning op de afdeling. Weliswaar niet als volledige medewerker, maar het betekent wel dat de afdelingen de extra handen aan het bed nodig hebben in hun bezetting.

### **3.2. Onderzoeksmethode**

Om meer inzicht te krijgen in de vormgeving en uitvoering van co-makership, is gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van een case study design met een exploratief karakter. Door het centrale verschijnsel (co-makership) in de natuurlijke context te exploreren, wordt verwacht een goed inzicht te krijgen in het proces wat er achter schuilgaat. Als case is gekozen voor de samenwerking tussen een ROC en een grote werkgever in de zorg, het UMC Utrecht. Er is voor een mbo-opleider gekozen omdat er doorgaans minder onderzoek wordt gedaan naar studenten en medewerkers op mbo-niveau binnen de strategische HRM literatuur.. Er is voor een academisch ziekenhuis gekozen vanwege de verschillende ontwikkelingen die zich daar deels continu, deels de komende tijd voor doen en omdat daar doorgaans een grote groep studenten in opleiding is. Academische ziekenhuizen hechten in hun strategie vaak veel belang aan het opleiden van haar personeel, dus de verwachting is dat hier bepaalde HR praktijken op af worden gestemd. Het onderzoek heeft een exploratief karakter, omdat het een relatief nieuwe onderzoeksgebied betreft. Er is geprobeerd inzicht te verkrijgen in het proces dat schuilgaat achter co-makership in de casus van de samenwerking tussen UMC Utrecht en ROC Midden Nederland.

Om deze strategische alliantie te onderzoeken, zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met betrokkenen uit verschillende niveaus van de samenwerking. Er is gesproken

met beleidsmedewerkers van beide organisaties en er is gesproken met uitvoerende medewerkers uit beide organisaties. Het exploratieve karakter van dit onderzoek vroeg om een flexibele aanpak in de interviews, met veel vrijheid voor eigen inbreng van respondenten. Daarnaast is hiervoor gekozen om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen vanuit verschillende hoeken. Daarnaast kan er een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de vormgeving en de uitvoering van de samenwerking doordat op zowel beleidsniveau als werkvloerniveau medewerkers zijn geïnterviewd.

### 3.3. Respondenten

**Achtergrond** Negen medewerkers van UMC Utrecht en vijf medewerkers van ROC Midden Nederland zijn geïnterviewd. Respondenten verschilden onderling in functie en werkdomein, zie tabel 1. Drie respondenten van het ROC waren betrokken bij de samenwerking op beleidsniveau. Twee respondenten waren studieloopbaanbegeleiders en dus betrokken bij de uitvoering. Deze studieloopbaanbegeleiders hebben alleen UMC studenten onder hun hoede bij de praktijk begeleiding en werken daarom wekelijks een dag op het opleidingscentrum. Op het UMC waren vijf respondenten betrokken bij de samenwerking op beleidsniveau, waarvan drie ook deels in de uitvoering. Drie respondenten waren mentoren en één respondent was studieloopbaanbegeleider. Mentoren begeleiden de studenten tijdens hun stage op de afdeling en voeren de beoordelingsgesprekken met hen. De studieloopbaanbegeleider volgt de student gedurende zijn of haar hele tijd in het UMC, dus op alle afdelingen waar de student terecht komt. De studieloopbaanbegeleider is ook af en toe aanwezig bij gesprekken en heeft meer contact met school dan een mentor. Een overzicht van de respondenten is te vinden in tabel 1.

**Werving** Respondenten zijn op twee manieren geworven. Enerzijds is er *purposive sampling* toegepast bij enkele belangrijke sleutelfiguren in de samenwerking. Dit zijn met name de respondenten op beleidsniveau. Gezien de omvang van beide organisaties heeft het lang geduurd eer de juiste personen waren gevonden. Er zijn namelijk enkele specifieke beleidsmakers betrokken bij de samenwerking. Anderzijds is er *snowball sampling* toegepast. Via de lopende contacten binnen het UMC en ROC zijn nieuwe respondenten benaderd. Dit is vooral terug te zien bij de respondenten op uitvoerend niveau. Zo zijn de mentoren via hun contactpersoon bij het opleidingscentrum benaderd. Dit is willekeurig gebeurd. Dat wil zeggen dat ze zonder voorkeur uit een lijst met mentoren zijn gekozen om te benaderen.

Tabel 1

*Overzicht respondenten*

Respondent	Organisatie	Niveau
Respondent 1.	ROC Midden Nederland	Beleid
Respondent 2.	ROC Midden Nederland	Beleid/uitvoering
Respondent 3.	ROC Midden Nederland	Beleid
Respondent 4.	UMC Utrecht: Opleidingscentrum	Beleid
Respondent 5.	UMC Utrecht: Opleidingscentrum	Beleid/uitvoering
Respondent 6.	UMC Utrecht: Opleidingscentrum	Beleid
Respondent 7.	UMC Utrecht: Opleidingscentrum	Uitvoering
Respondent 8.	UMC Utrecht: Opleidingscentrum	Beleid/uitvoering
Respondent 9.	ROC Midden Nederland	Uitvoering
Respondent 10.	ROC Midden Nederland	Uitvoering
Respondent 11.	UMC Utrecht: Afdeling	Uitvoering
Respondent 12.	UMC Utrecht: Afdeling	Uitvoering
Respondent 13.	UMC Utrecht: Afdeling	Uitvoering
Respondent 14.	UMC Utrecht: Opleidingscentrum	Beleid

**3.4. Dataverzameling**

**Voorbereiding** Interviews zijn voorbereid en uitgevoerd met behulp van itemlijsten. De itemlijsten zijn samengesteld aan de hand van de literatuuranalyse over allianties en co-makership in het bijzonder. Hieruit zijn bepaalde thema's gekomen die belangrijk zijn in een samenwerkingsverband. Daarnaast is vooral ingegaan op de huidige situatie en is er gevraagd naar de Academie Gezondheidszorg Utrecht. Dit allemaal om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen van het proces achter de samenwerking. Op de itemlijsten staan voorbeeldvragen die alle te behandelen thema's bevatten. Hier is echter niet strak aan vastgehouden, gezien de semigestructureerde aard van de interviews. Er was voldoende ruimte om dieper in te gaan op bepaalde voorbeelden of relevante onderwerpen die aan bod kwamen. Zo wisten enkele respondenten geen antwoord te geven op bepaalde vragen, maar konden ze wel veel praktijkervaringen delen. De itemlijsten dienden als lijdraad voor de onderzoeker om ervoor te zorgen dat alle te bespreken onderwerpen voorbij kwamen. In totaal zijn er drie

verschillende itemlijsten gebruikt. Twee voor het UMC, één voor respondenten uit het opleidingscentrum en één voor respondenten op de werkvloer. Daarnaast is er een itemlijst gebruikt voor de respondenten van het ROC. De itemlijsten van de interviews zijn te vinden in bijlage 1 t/m 3.

**Uitvoering** Interviews zijn afgenomen in de periode van april tot en met juli in 2013. Voor de interviewduur stond een richtlijn van 60 minuten. In de praktijk lag dit tussen de 45 en de 75 minuten. Van de interviews is, met toestemming van de respondenten, een opname gemaakt. Alle respondenten is anonimiteit beloofd. Eerst is de doelstelling van het onderzoek verteld en het doel van het interview. Per interview kon dit enigszins verschillen tussen medewerkers op beleidsniveau en medewerkers op uitvoeringsniveau. Ook is hen inzicht in de resultaten beloofd.

### **3.5. Analyse**

Alle interviews zijn getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van het programma Nvivo. In de transcriptie zijn twijfelingen en dubbele woorden zo veel mogelijk weggelaten omwille van de leesbaarheid van de interviews. Alle gegevens zijn open gecodeerd. Hiervoor is gekozen vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek. Aansturen op bepaalde thema's in de codering zou wellicht hebben geleid tot het over het hoofd zien van relevante informatie. Aan de hand van deze open codering is een codeboom ontstaan die is gebruikt als lijdraad voor de resultaten.

### **3.6. Kwaliteitscriteria**

Betrouwbaarheid is zoveel mogelijk nagestreefd door gebruik te maken van gestandaardiseerde topic lijsten. Omdat het onderzoek echter explorerend is, is hier zo nu en dan wel van afgeweken. Verder is er voor gezorgd dat het transcriberen van de interviews zo secuur mogelijk is gedaan en voor het coderen is gebruik gemaakt van het programma Nvivo, om ook dat op een gestandaardiseerde manier te doen. Validiteit is zoveel mogelijk nagestreefd door de topic lijsten met behulp van de voorkennis over de organisaties en aan de hand van de bestuurde literatuur in het theoretisch kader samen te stellen. Ook is in de interviews geprobeerd een duidelijk onderscheid te maken tussen het verleden, het heden en de toekomst van de samenwerking en een duidelijke verdeling tussen wat respondenten

ervaren en wat simpelweg feitelijke kennis is. Het onderzoek streeft geen generaliseerbaarheid van de resultaten na, omdat er exploratief te werk is gegaan en een specifieke casus is bestudeerd. Het biedt wel inzicht in de huidige casus, mogelijke aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek.

## 4. Resultaten

De resultaten van de interviews worden hier besproken. In paragraaf 4.1. komt de vormgeving van de samenwerking aan bod, gevolgd door de uitvoering van de samenwerking in 4.2. en ten slotte de voortzetting van de samenwerking in 4.3. De samenwerking wordt als eerste vanuit een breder perspectief bekeken om de algemene context in kaart te brengen. Het gaat hier om de Academie Gezondheidszorg Utrecht. Vervolgens wordt ingegaan op de achtergrond van de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht. Hier gaat het onder andere om de doelstelling, betrokkenen, geschiedenis, huidige situatie en het toekomstperspectief van de samenwerking. Daarna wordt ingegaan op wat de vormgeving betekent in de praktijk, oftewel op de werkvloer. In de uitvoer worden namelijk bepaalde middelen ingezet om studenten op te leiden, zoals begeleiders en een aangepast curriculum. Dit zijn voorbeelden van afspraken die zijn gemaakt tussen ROC en UMC die in de praktijk terug te zien zouden moeten zijn. Ten slotte wordt gekeken naar de voortzetting van de samenwerking, waarbij succesfactoren en verbeterpunten voor de toekomst worden aangehaald.

### 4.1. Vormgeving van de samenwerking

#### 4.1.1. Academie Gezondheidszorg Utrecht

**Doelstelling** De Academie Gezondheidszorg Utrecht is rond 2002 opgericht door de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht en het UMC Utrecht. De voornaamste reden hiervoor was om de verschillende opleidingen meer op elkaar af te stemmen. Deze afstemming bleek onvoldoende te zijn, waardoor de overstap tussen opleidingen erg moeilijk bleek te zijn voor studenten. Rond 2009 heeft ROC Midden Nederland zich bij de AGU gevoegd en is men begonnen met het opleiden van mbo verpleegkundigen in het UMC. Een van de redenen voor UMC en ROC om samen te werken is om de ontwikkelingen in de zorgsector zo snel mogelijk terug te zien in het onderwijs. Innovatie staat hoog in het vaandel bij het UMC. In het mbo zal niet snel nieuwe kennis worden gecreëerd, maar verpleegkundigen dienen wel up-to-date te zijn in hun kennis en vaardigheden. Theorie en praktijk dienen continu op elkaar afgestemd te worden, maar dit gaat niet vanzelf. Een respondent vroeg zichzelf dan ook het volgende af.

*'Hoe kunnen we toch die kennis doorpompen? Ik heb er geen prachtiger begrip voor. Die kennis moet echt ontwikkelen want ja dan hebben ze iets ontdekt en je mag blij zijn als het vijf jaar later landt in het mbo. Terwijl wij juist een grote leverancier zijn van beroepskrachten, van arbeidskrachten.'* (Respondent 1, ROC)

Daarnaast is het de bedoeling om een opleidingscontinuüm te laten ontstaan. Zo zou de overstap tussen niveaus minder moeten worden en zouden verschillende niveaus ook makkelijker met elkaar te vergelijken moeten worden, door mensen op een vergelijkbare manier op te leiden, weliswaar met andere eisen. Daar lijkt nog wel professionalisering voor nodig te zijn, aldus een respondent.

*'Daar moet de professionaliseringsslag plaatsvinden. Je werkt met zijn drieën samen. Het is toch een beroepsgerichte opleiding. Dat opleiden op de werkplek staat centraal en de scholen faciliteren dat op die manier. Dat is feitelijk de basisafpraak binnen de AGU. En dat we daarnaast met elkaar gaan proberen ervoor te zorgen dat mensen het pallet van opleidingen, dat je gewoon op verschillende niveaus kan instromen.'* (Respondent 14, UMC)

**Inhoud** Echter, het blijkt lastig om de vinger te leggen op hoe de AGU nu precies in elkaar steekt. De plannen zijn de afgelopen jaren namelijk regelmatig gewijzigd, waardoor de samenwerkingsvorm die in eerste instantie is geïntroduceerd, in de huidige situatie niet meer terug te zien is. Opleidingen zouden in zogenaamde kamers worden ingedeeld, waarin het UMC samen met de onderwijsinstellingen het onderwijs zou afstemmen. Dit gebeurt momenteel alleen voor de verpleegkundige opleidingen, terwijl de bedoeling was dat er ook kamers zouden komen voor bijvoorbeeld facilitaire opleidingen en ICT opleidingen. Daarnaast zouden er leerlijnen worden opgezet, zodat studenten makkelijker vervolgopleidingen konden volgen.

Vervolgens is men met drie zogenaamde poten gaan werken: kennis, innovatie en opleidingen. Het ROC zou dan betrokken zijn bij de poot opleidingen. Echter, de plannen zijn recentelijk weer gewijzigd. Op beleidsniveau was men van mening te veel bezig te zijn met stukken schrijven waarin tot op detail dingen werden afgestemd, terwijl dit weinig opleverde in de praktijk. Daarom is nu het plan om de AGU aan de hand van een paraplu tekening te presenteren waarbij innovatie en een opleidingscontinuüm centraal staan. Twee respondenten omschrijven dit als volgt.

*'Je zit gewoon in ditjes en datjes. Je hebt met elkaar niet die strategische agenda te pakken om te zorgen dat zij daar die dingen doen, dat het onderwijs elkaar ontmoet, dat de*

*docenten ontmoeten, dat de modules ontwikkeld worden, studenten onderwezen worden, dat de studenten gestageerd worden.’ (Respondent 1, ROC)*

*‘En eigenlijk vorige week hebben we bedacht, laten we eens al die beleidsstukken in de open haard gooien en met een tekening gaan werken. We hebben nu zoiets van we gaan een paraplu tekenen.’ (Respondent 14, UMC)*

Het feit dat men dit op beleidsniveau zo heeft beslist, na jaren overleg, laat volgens de twee hierboven geciteerde respondenten zien dat de samenwerking nu op een punt is gekomen dat er vertrouwen, continuïteit en duidelijkheid in zit. Men zou niet te veel op de details moeten gaan zitten, maar de taken verdelen en proberen resultaat te boeken. De AGU kan worden gezien als een formeel samenwerkingsverband, wat in de structuur van de betrokken organisaties is ingebed. Het is geen fysieke organisatie *an sich*. De AGU brengt partijen bij elkaar en zorgt ervoor dat men samen opleidingsresultaat kan boeken.

*‘Onze winst zit in dat we het samen doen, waardoor een werkgever toch ervaart: ‘ik heb een arbeidsmarkt vraagstuk, goh ik moet tweehonderd verpleegkundigen hebben als het Prinses M<sup>a</sup>xima Centrum open gaat’ en dat ze dan bij ons aan kunnen kloppen, bij de AGU, en dat wij dan met elkaar die opleidingsoplossing gaan bedenken.’ (Respondent 14, UMC)*

**In de praktijk** Niet alle respondenten waren bekend met de term Academie Gezondheidszorg Utrecht. De mentoren hadden er bijvoorbeeld nog nooit van gehoord. Een respondent dacht bijvoorbeeld aan iets heel anders.

*‘De AGU, is dat zo’n online workshopachtige omgeving waar je toetsen kunt maken?’ (Respondent 13, UMC)*

Op het opleidingscentrum en in het ROC kende men de term wel, maar lang niet iedereen kon deze toelichten. Wat men er van merkt in de praktijk lijkt op het eerste oog ook minimaal. De term AGU roept bij weinig mensen één duidelijk beeld op. De ideeën die in eerste instantie zijn geïntroduceerd, ziet men niet terug. Echter, na enige toelichting in de interviews stellen de meeste respondenten dat ze er toch wel het een en ander van merken, weliswaar indirect. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat de ontwikkeling van het Praktijk OpleidingsBoek (POB), een samenwerking tussen het UMC en het ROC en de HU, in de AGU verankert zit. Ook de projectgroep waarin deze drie partijen de opleiding van studenten bespreken, is bij de meeste respondenten wel bekend. Respondenten geven wel aan dat ze er meer van hadden verwacht te zullen merken.



*'Het is met veel bombarie neergezet, heel mooi: mbo, hbo, universiteit. Ik heb prachtige toespraken gehoord van hoe die lijn er uit moet gaan zien. Maar ik zie er in de praktijk niks van. Dat is spijtig.'* (Respondent 9, ROC)

*'Nou ik had daar al meer praktische dingen van verwacht en gezien. Ik heb niet het idee dat ik onderdeel van de AGU vorm. Voor mijn gevoel zit ik bij het opleidingscentrum van het UMC. Ik kan dan niet zeggen wat ik wel voor verschil zou moeten voelen. Ik weet het niet, ik mis ook niks.'* (Respondent 7, UMC)



*Figuur 1.* Actoren Academie Gezondheidszorg Utrecht .

#### **4.1.2. Samenwerking tussen ROC en UMC**

In Figuur 1 van de AGU is te zien dat het opleidingscentrum van het UMC Utrecht samenwerkt met verschillende opleidingsinstellingen. De focus in dit onderzoek ligt op de samenwerking met ROC Midden Nederland, zoals ook benadrukt in de figuur. In de interviews is ingegaan op de geschiedenis van de samenwerking, de onderlinge relatie tussen ROC en UMC, de huidige situatie en het toekomstperspectief van de samenwerking. Hieronder vallen zaken als de aanleiding, doelstelling en rolverdeling, die achtereenvolgens worden beschreven. Het betreft dus met name de vormgeving op papier, zoals afspraken over rolverdeling.

**Aanleiding** Voordat ROC en UMC zijn gaan samenwerken, werden alleen hbo verpleegkundigen opgeleid, in samenwerking met de Hogeschool Utrecht (HU). Niet voor alle verpleegkundige handelingen bleken hbo'ers nodig en er was een groot verloop bij hbo verpleegkundigen op bepaalde afdelingen omdat zij doorstudeerde en zich specialiseerden. Daarnaast werd een grote krapte op de arbeidsmarkt voorspeld, die anno nu blijkt mee te vallen. Dit leidde er toe dat men ook mbo verpleegkundigen wilde gaan opleiden en aannemen.

Bovendien beviel de relatie met de HU het UMC niet goed, waardoor men op een gegeven moment zelf het heft in handen heeft genomen en strenge eisen heeft gesteld aan de samenwerking met de Hogeschool. Er was namelijk grote onvrede in de praktijk over de manier waarop de hbo studenten werden begeleid vanuit school en wat ze leerden in het UMC. Om een vergelijkbare situatie met het mbo te voorkomen, heeft het UMC vanaf het begin van de samenwerking ook bij het ROC strenge eisen gesteld en is men zeer betrokken geweest bij de invulling van de opleiding. Een betere afstemming tussen theorie en praktijk en een meer gestandaardiseerde samenwerking waren daarbij van belang. Een respondent verwoordde de onvrede over de opleiding van hbo studenten als volgt.

*'De praktijk heeft toen ontzettend gemopperd omdat ze het niveau niet goed vonden. En ik denk dat toch wel doordrongen is dat het heel belangrijk is om toch wel contact met elkaar te houden zodat je kunt proberen het op een goed niveau te houden.'* (Respondent 4, UMC).

De samenwerking tussen ROC en UMC is dus opgezocht nadat het UMC een slechte ervaring had met het vasthouden van hbo verpleegkundigen, waardoor men naar mbo is gaan kijken. Dankzij de onvrede over de relatie met de HU, heeft men vanaf het begin veel in de relatie met het ROC geïnvesteerd. Ook gaven respondenten aan dat de omvang van beide partijen een reden lijkt te zijn om de samenwerking op te zoeken, gezien het feit dat het UMC de grootste werkgever is in de regio Utrecht en het ROC de grootste mbo-instelling.

**Doelstelling** Naast een duidelijke aanleiding, hebben respondenten diverse doelstellingen genoemd voor de samenwerking tussen het ROC en het UMC. Uniforme begeleiding van studenten, studenten de mogelijkheid geven praktijkervaring op te doen, snel op ontwikkelingen in kunnen spelen en deze doorvertalen in het mbo, een brede opleiding en daaraan gerelateerd een brede loopbaan bieden en het gebruik maken van een netwerk zijn genoemd. Goede toekomstige verpleegkundigen opleiden werd het meest frequent genoemd. Daarnaast werd een goede afstemming tussen theorie en praktijk vaak genoemd. De samenwerking lijkt dus met name gedreven te worden door een toekomstperspectief. Er is personeel nodig van een optimale kwaliteit. Hiervoor is tijdens de opleiding een goede afstemming nodig tussen wat men op school leert en wat men in de werkpraktijk leert.

*'We leiden op voor de toekomst. Om het ziekenhuis te voorzien van goed toekomstig personeel op mbo en hbo niveau, dus om zo goed mogelijk personeel te hebben. Maar je wilt niet alleen goed personeel wat is afgestudeerd. Je wilt ook goed personeel tijdens de opleiding en dat de opleiding goed is.'* (Respondent 5, UMC)

Deze afstemming is een gedeelde doelstelling voor beide organisaties. Zij hebben echter ook individuele belangen en doelen in de samenwerking, alhoewel deze hier wel nauw mee samenhangen. Zo is het voor het ROC van belang dat ze mensen kunnen opleiden in de praktijk, omwille van de beroepspraktijkvorming. Het UMC is een grote afnemer van studenten bij het ROC. Het is een doel van het ROC om studenten specifiek voor één bedrijf op te kunnen leiden, wat ze na de studie een goed loopbaanperspectief binnen de organisatie biedt. Daarnaast heeft het UMC ook een goede naam, zeker voor mbo'ers, die niet snel in een academische setting terecht zullen komen. Ook de bbl leerweg die bij het UMC mogelijk is, is aantrekkelijk voor studenten. Het ROC gebruikt dan ook de naam van het UMC bij de werving van nieuwe studenten. Een respondent geeft aan dat het ROC daarom bereid is meer energie te steken in het UMC dan in andere organisaties.

*'Wij leiden mensen op, dat willen we graag doen voor de werkgevers in regio Utrecht, en daar is UMC een hele grote partner in. Dus dat verdient ook, tenminste zo is dat ook hier uitgesproken met directie, dat wij ons extra inspinnen richting het UMC.'* (Respondent 2, ROC)

Voor het UMC geldt als voornaamste doelstelling om vanuit haar rol als werkgever uiteindelijk personeel te krijgen wat goede zorg kan leveren. Daarom is het voor het UMC van belang om invloed te hebben op de opleiding, om zoveel mogelijk aan de eigen eisen te voldoen. Daarnaast heeft het UMC veel deskundigheid in huis wat betreft onderwijs en opleiden. Deze past zij graag toe op alle niveaus.

*'UMC is natuurlijk ook groot en die heeft gewoon een verschrikkelijke hekel, allergie, nou welk woord maakt niet, maar die wil gewoon niet naar de pijpen dansen van een onderwijsinstelling. Dat heeft te maken met dat je natuurlijk onderwijs zelf in de kerntaak hebt, daar zit iets van eigenzinnigheid in.'* (Respondent 14, UMC)

**Actoren** Op verschillende niveaus zijn medewerkers van het ROC en het UMC betrokken bij de samenwerking. Een belangrijke factor die door veel respondenten op beleidsniveau wordt genoemd is de overstap van het voormalige hoofd van het opleidingscentrum van het UMC naar het ROC. Daardoor zou de samenwerking een goede basis hebben gekregen, vanwege de betrokkenheid in beide organisaties. Ook het huidige hoofd van het opleidingscentrum heeft een achtergrond in het mbo, waardoor men elkaar goed weet te vinden en begrijpt waar beide organisaties rekening mee moeten houden.

Het lijkt er op dat de samenwerking momenteel wordt gedragen door enkele sleutelfiguren, waaronder de twee hierboven genoemde. Enkele respondenten spreken dan

ook een angst uit dat de samenwerking misschien zal verminderen wanneer bepaalde actoren wegvallen. Zij denken dat de samenwerking nog erg afhankelijk is van personen en gezien de relatief korte geschiedenis, nog niet volledig ingebed is in de structuur van beide organisaties. Andere respondenten denken dat dit mee zal vallen. Zij geven aan dat de samenwerking er om een bepaalde reden is en die zal niet wegvallen, wanneer belangrijke actoren dat wel doen.

*‘Wat nog wel spannend is, vind ik persoonlijk, is dat datgene wat we nu bereikt hebben nog wel heel erg samenhangt met personen. Functionarissen die daar een positieve rol in gespeeld hebben. En als die functionarissen wegvallen dan is de vraag van is het al voldoende ingebed dat het ook door anderen over gepakt wordt. En dat geldt voor beiden hoor, dat geldt voor het UMC maar ook hier bij het ROC Midden Nederland. Wat belangrijk is, is dat je het in samenwerkingsstructuren vast gaat leggen. Dat het niet meer van personen afhankelijk is.’* (Respondent 2, ROC)

*‘Ik denk wel dat het doorgaat. Gezien het feit dat de praktijk toen ontzettend gemopperd heeft omdat ze het niveau niet goed vonden. En ik denk dat toch wel doordrongen is dat het heel belangrijk is om toch wel contact met elkaar te houden zodat je toch kan proberen het op een goed niveau te houden. Dus ik geloof toch als de sleutelfiguren wegvallen dat alle partijen toch wel zien dat het belangrijk is om toch de lijnen kort te houden, dat geloof ik wel.’* (Respondent 4, UMC)

Een obstakel waar men de afgelopen jaren tegenaan is gelopen, is de continuïteit van actoren. Het gaat hier niet om de sleutelfiguren, maar wel om mensen die een bepaalde rol spelen in verschillende overleggen. Gezien het unieke karakter van de samenwerking, duurt het lang eer mensen ‘ingewerkt’ zijn in de samenwerking en de gang van zaken kennen. De afgelopen tijd zijn er volgens sommige respondenten te vaak mensen vervangen, met name bij het ROC, waardoor de samenwerking vertraging opliep omdat de nieuwe actoren eigenlijk met te weinig voorkennis de samenwerking instappen. Respondenten merken op dat de samenstelling van bijvoorbeeld de projectgroep nu wel vrij constant is, na veel veranderingen. Op andere plekken, bijvoorbeeld bij een haalbaarheidsonderzoek vanuit het ROC, vind toch nog wisseling plaats van actoren, wat de voortgang vertraagd.

*‘Wat ik in ieder geval ervaren heb bij het ROC is, ik vind dat er wel heel veel wisseling is geweest van de samenstelling van de projectgroep. En dat heeft soms ook wel dingen gestagneerd, vind ik..Dat je toch weer opnieuw dingen moest uitleggen. Want dan dacht je dat je iets afgesproken had en dan kwam toch weer een nieuw iemand en, ook te begrijpen hoor, niet goed overgedragen of die dacht van ‘ik heb nu een nieuw idee’, maar*

*weet je die discussie hebben we al een keer gevoerd en dat gaan we niet nog een keertje doen.* (Respondent 4, UMC)

**Rolverdeling** De samenwerking tussen het ROC en het UMC lijkt verder te gaan dan de traditionele verdeling tussen theorie en praktijk die veelal wordt gehanteerd tussen mbo-instellingen en stagebedrijven. Het is niet zo dat het ROC de theoretische voorbereiding op de stage op zich neemt en dat het UMC zich alleen bezighoudt met wat er op de werkvloer gebeurt. ROC en UMC pakken dit deels samen op en nemen verschillende taken op zich. Zo proberen ze theorie en praktijk op elkaar af te stemmen, door samen naar het curriculum te kijken. Deze afstemming blijkt nog niet altijd te lukken.

*'Het is met name het UMC die heel erg kijkt naar het praktijkgedeelte en het is natuurlijk het ROC die de theorie al uitgewerkt heeft en op papier gezet heeft. Waarbij wel bij elkaar in de keuken wordt gekeken of het ook goed op elkaar aansluit. Dan blijkt dat veel opdrachten die studenten op school krijgen, hier in de praktijk nog eens dunnetjes over worden gedaan. Uiteraard wordt er wel geprobeerd om daarin een dubbeling te voorkomen, maar tot op heden is dat nog niet gelukt, in die zin dat je wel eens vind dat dingen nog zowel in de praktijk als in de theorie behandeld worden.'* (Respondent 9, ROC)

Het opleidingscentrum van het UMC speelt een grote rol in de samenwerking met het ROC. Zij staan als het ware tussen de theorie en de praktijk in en hebben een verbindende rol. Het opleidingscentrum is werkgever van alle studenten verpleegkunde en onderhoudt het contact met het ROC. Dit betekent dat men op de afdelingen nauwelijks contact heeft met school, alleen eventueel met studieloopbaanbegeleiders. Een respondent omschrijft de rol van het opleidingscentrum als volgt.

*'Als het over bredere zaken gaat, over alle studenten of studenten van een groep, dan gaat het alweer naar het opleidingscentrum. Want dan zijn wij de tussenpersoon omdat we het allemaal centraal willen aanlopen. Dus niet voor afdeling x dat beleid en voor afdeling y dat. Het rechtstreekse wat de praktijk ziet is eigenlijk alleen de studieloopbaanbegeleider. Zij hebben geen rechtstreeks contact met het ROC.'* (Respondent 5, UMC)

Op verschillende niveaus in de samenwerking vind overleg plaats. Op directieniveau van de AGU bijvoorbeeld, maar er is ook een projectgroep waarin het opleidingscentrum van het UMC samen met het ROC en de HU overleg heeft over het curriculum en de begeleiding. Daarnaast is er een klankbordgroep, waarin mentoren van afdelingen van het UMC zitten en feedback geven aan medewerkers van het opleidingscentrum en een medewerker van het ROC. Wat in de klankbordgroep naar voren komt, wordt meegenomen in de projectgroep.

Mentoren hebben verder zelf overleg in een divisiebrede werkgroep. Ook de studieloopbaanbegeleiders hebben overleg met elkaar over de studenten en hoe het hen vergaat op de afdelingen in het UMC en op school.

De projectgroep is tot stand gekomen omdat de praktijk ontevreden was over het niveau van de studenten van de HU. Om dat meer te standaardiseren, uiteindelijk ook voor het ROC, is men een eigen overleg begonnen. Dergelijke overleggen zijn er ook tussen het ROC en meerdere andere instellingen, maar het UMC wil, gezien de hoeveelheid studenten die zij opleiden, daar niet in meedoen en zelf overleg hebben met het ROC. De projectgroep wordt voorgezeten door een medewerker van het opleidingscentrum. Overleg vindt eens in de drie weken plaats, maar respondenten geven aan dat ze willen proberen dit naar eens in de vier weken te veranderen.

Naast diverse overleggen vindt er soms een uitwisseling plaats in docenten tussen het ROC en het UMC. Dit gebeurt echter nog vrij weinig en is volgens sommige respondenten zeker iets wat in de toekomst zou mogen toenemen. Dit om meer kennis te delen, personeel in aanraking te houden met theorie of juist de praktijk en ook om voor de studenten meer verbinding tussen het ROC en het UMC te laten zien. Men merkt dat docenten van het ROC bijvoorbeeld soms al erg lang niet meer in aanraking zijn geweest met de praktijk.

**Organisaties** Ondanks dat ze allebei opleiden in hun kerntaken hebben zitten, zijn het ROC Midden Nederland en het UMC Utrecht twee sterk verschillende organisaties. Ze opereren in een andere sector en hebben daar bijvoorbeeld te maken met verschillende wet- en regelgeving, maar ook een verschillende structuur en cultuur. Dit bemoeilijkt zo nu en dan de afstemming. Het ROC dient bijvoorbeeld te voldoen aan kwalificatiedossiers en andere onderwijsseisen. Dit kan botsen met de eisen die het UMC stelt aan de studenten.

Daarnaast zijn het beide grote organisaties, wat ook gevolgen heeft voor de samenwerking. Beide organisaties hebben te maken met een interne afstemming van allerlei processen. Een concreet voorbeeld hiervan is dat het ROC schoolvakanties heeft, terwijl het UMC altijd doorgaat. Dat betekent dat er enkele weken geen afstemming kan plaatsvinden over studenten, zowel de huidige als de plaatsing van toekomstige. Beide organisaties proberen hun eigen belangen na te streven, maar zullen ook af en toe naar elkaar toe moeten bewegen om de samenwerking goed te laten verlopen.

*‘We zijn eigenlijk gewoon twee bolwerken. Dat vereist toch blijvende energie om uit je eigen bolwerk te stappen en je in de positie van de ander te verplaatsen.’* (Respondent 2, ROC)

Ergens ontmoeten de twee organisaties elkaar, maar dit zorgt soms ook voor botsingen. De academische houding van het UMC kan zich soms in minder mate open stellen voor het mbo. Het niveau van het ziekenhuis zou te moeilijk zijn voor mbo'ers en de complexe zorg zou niet door hen kunnen worden gedragen. Alle respondenten leken het hier niet mee eens te zijn, gezien hun betrokkenheid bij het opleiden van mbo verpleegkundigen. Dit is echter wel wat ze merken bij collega's, zowel op beleidsniveau als op afdelingen. Verschillende respondenten zien het dan ook echt als hun taak om op te komen voor de mbo'er binnen het UMC. In de samenwerking tussen ROC en UMC is hier dan ook de afgelopen jaren veel aandacht voor geweest.

*Het UMC leidde eerst geen mbo studenten op. Dus dat heeft ook zijn kinderziektes doorgemaakt, ook naar afdelingen. Want daar zitten ook dingen in die lastig zijn. Dat ze denken 'eigenlijk willen we alleen maar hbo opleiden want mbo is te weinig'. Dat is het niet. Ook al is het heel complex wat er daar gebeurt. Het is toch wel een heel stuk zorg, die gewoon door mbo'ers gedaan kan worden. Maar het is toch iets van wat je niet gewend bent, dat je denkt van 'ja mbo'ers ze kunnen niets en het is veel te laag voor wat wij hier moeten bieden'. Dus dat is wel iets waarin je heel veel met elkaar moet werken en daar wordt ook wel in geïnvesteerd moet ik zeggen. (Respondent 10, ROC)*

#### **4.2. Uitvoering van de samenwerking**

De tot nu toe beschreven samenwerking heeft gevolgen voor de manier waarop werk wordt georganiseerd en mbo verpleegkunde studenten worden gemanaged en opgeleid. Verschillende middelen worden ingezet om deze groep potentieel toekomstige medewerkers op te leiden, bijvoorbeeld begeleiding door mentoren, werkbegeleiders en studieloopbaanbegeleiders en een speciaal curriculum. Dit zijn voorbeelden van specifieke HR praktijken die mogelijk worden beïnvloed door hoe de samenwerking tussen ROC en UMC is vormgegeven. Hiermee probeert men het beste uit leerlingen te halen. De uitvoering van de samenwerking kwam in de interviews met name naar voren in ervaringen die respondenten hadden wat betreft de samenwerking. Waar het bij de vormgeving meer afspraken betreft, gaat het hier meer om ervaringen van respondenten, te beginnen bij hoe men de relatie tussen het ROC en het UMC ervaart.

**Relatie ROC en UMC** De relatie tussen ROC en UMC wordt door veel respondenten positief ervaren. In de interviews werd zo nu en dan de vergelijking gemaakt met de relatie

tussen het UMC en de HU. Deze lijkt nog steeds minder goed te verlopen. Echter ook aan de relatie tussen het UMC en het ROC zit een geschiedenis vast waaruit blijkt dat het niet altijd goed is verlopen. Respondenten geven aan dat er in de afgelopen jaren wel eens kleine conflicten zijn geweest, maar de relatie is alsmaar sterker geworden en deze conflicten bleken niet noemenswaardig, vinden de respondenten. Als er iets mis gaat, zal daar nu ook niet al te moeilijk over worden gedaan en meteen samen een oplossing voor worden gezocht.

Tegenstrijdige belangen worden wel door veel respondenten ervaren. Beide partijen moeten ook rekening houden met diverse eisen vanuit de overheid en de maatschappij. Verschillende respondenten noemen de relatie tussen ROC en UMC een klantleverancier relatie, waarbij het UMC de klantról op zich neemt en bepaalde eisen kan stellen. Daarbij stellen ook enkele respondenten van het UMC dat het UMC nog te veel aan de relatie moet trekken en dat dit meer vanuit het ROC mag komen. Een respondent van het ROC vindt juist dat het UMC veeleisend is geweest. De meeste respondenten zijn het er echter wel over eens dat in de huidige samenwerking de relatie vrij gelijk op gaat en dat beide partijen inbreng hebben.

*‘Wij moesten leveren. Nou op zich verder prima, maar vanuit ook een soort ‘de klant is koning’. Dat kan ik wel roepen, maar als ik een winkel binnenstap en ik wil een supersonische ijskast en ik wil er maar honderd euro aan uitgeven, zegt de winkelier ook van ‘dag’. Veeleisend, Het UMC. Dat was niet in overeenstemming met de prijs, om het maar zo te zeggen. Dat is nu gelijk.’ (Respondent 2, ROC)*

**Studenten** De mentoren zijn over het algemeen tevreden over het niveau van de studenten, maar merken op dat er veel onderling verschil is, zowel in kennis als houding en vaardigheden. Daarnaast stellen veel respondenten dat het niveau van het werk hoog ligt, waardoor het best een uitdaging kan zijn voor mbo studenten om stage te lopen in het UMC. Er vallen nog regelmatig studenten uit die het niveau niet halen of door privé omstandigheden een te grote achterstand opbouwen. Daarnaast hebben sommige studenten er moeite mee dat ze zich ook persoonlijk in moeten zetten. Een ziekenhuis kan een heftige omgeving zijn voor de doorgaans vrij jonge mbo studenten die zichzelf eerst nog beter moeten leren kennen voordat ze anderen kunnen helpen. Een respondent licht dit toe.

*Ze worden juist heel erg geconfronteerd met zichzelf. Ze worden steeds gevraagd wat doet het jou, hoe ga je er mee om. Dat zie je nog steeds: reflectie op het eigen handelen, maar ook een persoon op jonge leeftijd. Het is natuurlijk een ontwikkeling, maar je merkt dat het*



*lastig is. Ik denk dat dat belangrijke redenen zijn dat het in dit vak heel zwaar is. (Respondent 10, ROC)*

Studenten die een onvoldoende halen voor hun stage, mogen het opnieuw proberen op een andere afdeling. Halen ze dan opnieuw een onvoldoende, mogen ze niet doorgaan met de opleiding. Het is geen uitzondering dat een student een onvoldoende haalt. Alle mentoren hebben wel eens een student een onvoldoende moeten geven. Dit heeft er volgens hen mee te maken dat het inderdaad een erg zware tijd kan zijn voor de studenten, zeker als ze met zichzelf in de knoop komen.

Er worden echter wel hoge instroomeisen aan de studenten gevraagd. Zo worden er alleen studenten met een afgeronde mbo of havo diploma aangenomen, die nu dus een mbo verpleegkunde opleiding willen volgen. Ook moeten ze diverse tests en gesprekken doorstaan willen ze de selectie halen. De studenten hebben echter wel een goede toekomst, als ze hun stage halen. Er heeft jarenlang een vacaturegarantie gegolden. Dat betekent dat afgestudeerde UMC studenten voorrang hebben op vacatures. Momenteel geldt dit niet meer, omdat er minder vacatures zijn. Studenten hebben dus in principe een goed loopbaanperspectief binnen het UMC. Ze worden wel opgeleid met het idee dat ze uiteindelijk in het ziekenhuis komen te werken. Dit is echter momenteel geen vereiste omdat men de studenten geen baan kan garanderen.

**Praktijk OpleidingsBoek** Studenten en begeleiders maken tijdens de stages op het UMC gebruik van een Praktijk OpleidingsBoek (POB). Dit POB is hetzelfde voor mbo als voor hbo met als verschil dat de hbo studenten extra opdrachten moeten doen. Door de invoering van het POB worden alle studenten op eenzelfde manier begeleid en beoordeeld aan de hand van themakaarten en opdrachten. Dit is een manier om studenten te stimuleren zo veel mogelijk te laten leren tijdens de stages. Voorheen was dit namelijk voor iedere student anders, met een grote diversiteit aan opdrachten die vanuit school werden meegegeven. Door de uniforme manier van begeleiden is het nu mogelijk om ook meerdere studenten op te leiden in het UMC en zijn zowel de studenten onderling makkelijker met elkaar te vergelijken als de verschillende afdelingen, omdat ze allemaal dezelfde opdrachten moeten maken, afhankelijk van hun opleidingsniveau. Het POB wordt ook gebruikt in het Diakonessenhuis in Utrecht, waar een kleinschaliger samenwerkingsverband mee is. Respondenten uiten zich zeer positief over het POB.

*'Met de komst van het POB is de boel ook voor de afdelingen een heel stuk duidelijker is geworden. Dat is het boekwerk dat de studenten door moeten werken, qua themakaarten.*

*Dat moeten ze doen en dat moeten ze afgerond hebben. Dat is heel uitgebreid beschreven en daarmee is heel veel duidelijkheid gekomen. Ook voor elke afdeling, dat neemt zo'n leerling mee en dat laat hij aftekenen en daarmee is heel veel gelijkheid gekomen, ook tussen de afdelingen.'* (Respondent 6, UMC)

**Studieloopbaanbegeleiders** Het ROC en het UMC hebben hun studieloopbaanbegeleiding taken verdeeld. Er zijn studieloopbaanbegeleiders van het UMC en van het ROC. Na veel overleg over hoe men het beste de studenten samen kan begeleiden, hebben het ROC en het UMC besloten allebei studieloopbaanbegeleiders in te zetten. Studieloopbaanbegeleiders van het ROC werken wekelijks een dag(deel) in het UMC, waar ze over een eigen werkplek beschikken. Zij worden door zowel het ROC als UMC goed gefaciliteerd om op deze manier studenten te kunnen begeleiden, aldus de studieloopbaanbegeleiders. Dit maakt het voor hen makkelijker om studenten en mentoren te bezoeken. Een studieloopbaanbegeleider heeft als taak het praktische gedeelte van de opleiding van de student te bewaken. Een student loopt meerdere stages in het UMC, op verschillende afdelingen. Daarin wisselt hij van mentor en werkbegeleiders, maar niet van studieloopbaanbegeleiders. De studieloopbaanbegeleider houdt dus als het ware het totaaloverzicht. De studieloopbaanbegeleiders hebben één keer per maand een gezamenlijk overleg, maar stellen dat ze elkaar eigenlijk iedere week wel spreken omdat ze elkaar tegenkomen in het opleidingscentrum.

Bij het begin van de stage helpt de studieloopbaanbegeleider de student met het maken van een persoonlijk ontwikkelplan. Het is de bedoeling dat de studieloopbaanbegeleider verder aanwezig is bij (tussen)beoordelingsgesprekken, die door de mentor worden gevoerd met de leerling. De mentoren merken dat de ene studieloopbaanbegeleider wat vaker op de afdeling komt dan de andere. Ze zijn wel altijd goed bereikbaar, mocht er iets zijn met een student. Het is aan de student om de studieloopbaanbegeleiders op de hoogte te houden van hun ontwikkeling. Het komt er in de praktijk op neer dat een studieloopbaanbegeleider vaak maar bij één gesprek aanwezig zijn, wanneer het goed gaat met de student. Studenten die problemen hebben, worden vaker bezocht. Net als het POB is ook de studieloopbaanbegeleiding meer gestandaardiseerd en duidelijker voor de afdelingen.

*'Het gaat vooral om onderling het directe contact en ook het contact met afdelingen dat je hebt. Want daar haal je gewoon heel veel uit. Die zichtbaarheid is wel heel belangrijk*

*naar afdelingen. Dat is nog steeds een knelpunt. Al wordt de weg wel steeds beter gevonden, dat de afdelingen de studieloopbaanbegeleider sneller inlichten.’ (Respondent 10, ROC)*

*‘Het is allemaal wat meer gestructureerd. De gesprekken zijn duidelijk. Dat is het fijne, in die map staat duidelijk ‘in dit gesprek moet je dat voorbereiden, de student moet dat voorbereiden zover van tevoren, dit bespreek je’. Als het niet goed gaat, mail je de studieloopbaanbegeleider. Of als je twijfelt of vragen hebt, dan mail je de studieloopbaanbegeleider. Dus dat is wat we doen. Dat gaat eigenlijk altijd goed. Die reageren ook altijd goed.’ (Respondent 11, UMC)*

*‘Ik hoor nu dat studenten die daar in de bbl opgeleid worden en die daar een tweejarig traject hebben, dat die bijvoorbeeld maar een keer per jaar bezocht worden. Door een begeleider van school, dat die naar de werkplek toe komt. Dat is echt te weinig. We hebben eigenlijk intern de werkafpraak dat we vier keer per jaar op de werkplek zijn.’ (Respondent 3, ROC)*

**Mentoren en werkbegeleiders** Werkbegeleiders zijn de verpleegkundigen op de afdeling waar een student stage loopt. Zij werken samen met de studenten in de diensten die ze draaien en kunnen hen helpen bij het maken van opdrachten van themakaarten. Mentoren zijn senior verpleegkundigen die alleen of samen met een medementor één of meerdere studenten op de afdeling gedurende de stage begeleiden en beoordelen. Zij beoordelen ook de opdrachten die de studenten maken. Een mentor kan daarnaast ook werkbegeleider zijn van andere studenten die op de afdeling stage lopen. Studenten begeleiden wordt gezien als vereiste binnen het UMC. Daar worden verpleegkundigen ook in getraind. Zo biedt het opleidingscentrum werkbegeleider training en mentor training aan. In de mentor training wordt bijvoorbeeld aan de hand van rollenspellen geoefend hoe je een gesprek voert met een student. Zoals al eerder aangegeven, hebben mentoren en werkbegeleiders geen contact met het ROC, hooguit met de studieloopbaanbegeleider die in het UMC is gedetacheerd. Mentoren geven verder aan dat ze het leuk vinden om studenten te begeleiden, met name om de student te zien groeien. Of ze vervolgens bij het UMC gaan werken vinden de mentoren geen vereiste. Ze zien ze graag de stage afsluiten met een groei in kennis en vaardigheden.

Waar men met name tegenaan lijkt te lopen in de begeleiding in de praktijk is het verschil tussen mbo en hbo. Van beide niveaus komen studenten stage lopen op een afdeling. Ze doen in de praktijk hetzelfde. Het verschil zit hem vaak in de opdrachten, waarbij aan hbo'ers meer wordt gevraagd. Zij moeten bijvoorbeeld hun keuzes meer vanuit literatuur kunnen onderbouwen en meer analytisch denken. Doordat ze echter hetzelfde doen als

mbo'ers komt het regelmatig voor dat er onbewust te veel van mbo'ers wordt gevraagd in de werkpraktijk, omdat het onderscheid met het hbo soms wat ambigu is. Op het opleidingscentrum probeert een medewerker de praktijk te adviseren hoe ze hier het beste mee om kunnen gaan, maar dit blijkt lastig te blijven, met name voor werkbegeleiders. Er is namelijk in de mentor training wel aandacht voor het onderscheid tussen mbo en hbo, maar niet in de werkbegeleider training. Een respondent vindt dat hier ook een rol is weggelegd voor de samenwerking met school, die het UMC kan helpen in het scheppen van verwachtingen van mbo'ers. Een andere respondent stelt dat er nog wat te winnen valt bij de begeleiders, die meer zouden moeten kijken naar de achtergrond van de student.

*Waar ik soms nog moeite mee heb en waar ook anderen moeite mee hebben, is als je een opdracht beoordeelt van een student, ben je dan niet te kritisch? Ben je niet een hbo niveau aan het verwachten van een mbo student? Het zou fijn zijn als school daarin eens meekeek. Want ik denk dat zij beter snappen wat een mbo niveau is dan dat wij dat snappen omdat wij met en hbo en mbo werken. (Respondent 11, UMC)*

*'Ze zijn anders opgeleid en dan krijg je al het punt dat ze dat niet altijd zien, dus dat zegt ook iets over de opleidingen. Dat kan een plus zijn naar het mbo, maar dat kan een min zijn naar het hbo. Zegt ook iets over de begeleider. Je hebt begeleiders die kijken natuurlijk van 'goh hoe inzetbaar ben je'? Dat zegt niet altijd iets over hbo of mbo competenties.'* (Respondent 14, UMC)

### **4.3. Voortzetting van de samenwerking**

De achtergrond van de samenwerking tussen ROC en UMC is besproken, net als de gemaakte afspraken en wat deze in de praktijk inhouden. De vraag is wat succesfactoren van de samenwerking zijn en waar nog verbeterpunten liggen. De samenwerking zou gevolgen moeten hebben voor de afstemming tussen het onderwijs en de praktijk, maar ook op de manier waarop studenten in de organisatie worden gemanaged en ontwikkeld. In de interviews is expliciet naar sterke punten en verbeterpunten in de samenwerking gevraagd. Gezien de verschillende functies van de respondenten, zijn sterke punten en verbeterpunten te noemen voor alle lagen van de samenwerking. Uiteraard is er ook het een en ander naar voren gekomen buiten deze expliciete vragen om in de rest van het interview. Verschillende van deze punten zullen hier tot slot worden genoemd.

**Theorie en praktijk** Uit de door de respondenten geformuleerde doelstelling van de samenwerking bleek onder andere dat men een betere afstemming tussen theorie en praktijk nastreeft. Zo zou meer innovatie uit het UMC in het onderwijs van het ROC terecht moeten komen en zou het curriculum van school en het curriculum van de stages in de praktijk beter op elkaar afgestemd moeten zijn. Een respondent stelt dat de samenwerking er voor zorgt dat het ROC en het UMC samen beter de arbeidsmarkt kunnen bedienen en snel kunnen inspelen op veranderingen, zowel in de vraag naar personeel als in de eisen die aan personeel worden gesteld. Zo lijkt men nu eerder deel te kunnen nemen aan projecten die voor de toekomst van de opleiding belangrijk zijn, waardoor het curriculum mee gaat in de ontwikkelingen in de zorgsector.

*Winst zit natuurlijk ook in dat we kunnen deelnemen aan zo'n project als Patio. Ik bedoel, we hadden ooit heus wel gehoord van Patio, want via die huisartsenwereld komt dat een keertje op ons af, maar dat komt dan heel diffuus op ons af. Via werkbezoeken, stagebezoeken, ga je dat horen en je leest het natuurlijk in de vakliteratuur. Maar gewoon nu, eigenlijk bij die prille ontwikkeling, niet intensief, maar zijdelings worden we geïnformeerd. Gaan we nu ook met een les voor participierend meedoen. Voor ons levert dat ook gewoon qua deskundigheid, qua innovatie levert dat winst op. Daar zijn we bij.* (Respondent 2, ROC)

Daarnaast lijkt de samenwerking voor het ROC als succesfactor te hebben dat het wervend werkt voor studenten, vanwege de goede naam van het UMC. De respondenten zijn verder tevreden over hoe de samenwerking gaat waar het de opleiding verpleegkunde betreft. Enkele respondenten wijzen er op dat het in het AGU verband wel de bedoeling is dat er voor meerdere opleidingen, zoals ICT, op deze manier wordt samengewerkt, maar dat het tot nu toe slechts bij verpleegkunde blijft.

**Studenten** De respondenten zijn het er over het algemeen over eens dat de studenten niet actief een verschil zullen merken in hoe de samenwerking nu is en enkele jaren geleden is geweest. Simpelweg vanwege het feit dat de studenten slechts één situatie kennen. Het is ook moeilijk om te zeggen of de kwaliteit van de studenten (en dus het onderwijs) is gestegen omdat hier geen metingen van zijn. Wel hebben respondenten aangegeven dat het niveau hoog ligt en dat het daarom knap is dat studenten het halen. Hierdoor vallen er wel nog regelmatig studenten uit. Daarnaast werd genoemd dat de opleiding beter aan zou sluiten bij wat het werkveld vraagt van de student.

In hoeverre studenten iets merken van de samenwerking tussen ROC en het UMC is dus de vraag. Zoals eerder genoemd is er weinig contact tussen de praktijk en de school en

wordt het meeste geregeld via het opleidingscentrum. Er zijn respondenten die denken dat studenten wel degelijk kunnen merken dat de communicatie tussen ROC en UMC soepeler verloopt en dat er sneller dingen worden opgepakt. Andere respondenten merken dat studenten toch ook nog regelmatig klagen over de afstemming tussen beide organisaties. Dit gaat dan met name over organisatorische aspecten.

*'Er is natuurlijk nooit gemeten 'zijn er nu betere studenten'. Dat zou je zo niet kunnen zeggen. Ik denk wel dat je dingen kan vermoeden. Er vallen nog best wel mensen met onvoldoendes. Ik denk dat er minder snel studenten doorheen glippen die niet voldoen aan de eisen. Maar dat is meer een veronderstelling hoor, die ik nu heb.'* (Respondent 4, UMC)

*'Ik heb een beetje bij studenten gevraagd van 'goh hoe vinden jullie dat nou'. Toen zeiden een aantal studenten van 'ja dat kan echt veel beter die communicatie, want op het ROC weten ze echt niet wat wij hier allemaal moeten doen'. Het zijn natuurlijk studenten en ik weet niet hoe betrouwbaar dat is. Ik heb zelf niet op het ROC les gehad, dus dat kan ik niet beoordelen, maar studenten hoor je soms wel mopperen. Dat hoort een beetje bij student zijn.'* (Respondent 13, UMC)

*'Dat merken zij wel, want er wordt op school regelmatig gerefereerd aan mijn aanwezigheid of die van mijn collega binnen het UMC. Er worden wel namen genoemd. Pasgeleden heeft een van de medewerkers van de opleiding in het kader van haar verplegingswetenschappen bij ons iets gehouden over het leerklimaat. En daarin merk je wel dat voor de studenten dat er tussen haar en mij een nauwe samenwerking is. Zij vinden wel dat het UMC en ROC vier handen op een buik is. Dat is in andere ziekenhuizen wel anders.'* (Respondent 9, ROC)

**Sterke punten** Alle respondenten die daadwerkelijk contact hebben met de organisatie waar ze niet zelf voor werken, zijn tevreden over dit contact. Korte lijntjes wordt het vaakst genoemd, maar ook de termen open, transparant, informeel en laagdrempelig zijn voorbij gekomen in de interviews. De samenwerkingspartners zouden bereikbaar zijn, er zou goede communicatie plaatsvinden en over het algemeen is er een goede sfeer. Een respondent stelt dat de afspraken goed na worden gekomen. Een andere respondent bewondert de liefde die men heeft voor het vak van verpleegkundige en voor de studenten. Door die combinatie kan men de situatie van de leerling ook goed herkennen en eerder inspringen waar nodig. Er zou dan ook goed naar de individuele leerling worden gekeken. Enkele respondenten vinden dat de juiste mensen aan tafel zitten, waarbij sprake is van veel idealisme.

De algehele bereidheid tot samenwerking wordt ook veel genoemd als een sterk punt van de samenwerking. Het UMC lijkt blij te zijn met de openheid van het ROC om aan te sluiten bij de wensen van het ziekenhuis. Het ROC lijkt blij te zijn met de betrokken houding van het UMC bij het opleiden van haar studenten.

*'Ik kan het natuurlijk ook weer vergelijken met de Hogeschool, maar ik vind wel dat het ROC heel erg gericht is op een goede samenwerking. Samen wil gaan voor een goed onderwijscurriculum, een goed POB, goed aansluiten op wat de praktijk ook nodig heeft.'* (Respondent 4, UMC)

*'Zij zijn erg samenwerkingsbereid. Zeker in de core business. Daar zijn ze erg actief in en daar hebben ze ook, in mijn beleving, behoorlijk helder verwoord wat hun doelen zijn en ook hoe ze daar naartoe willen. Om op een zo hoog mogelijk niveau in de praktijk van het beroep mensen opgeleid te krijgen. Of het nu hbo'ers zijn of mbo'ers of universitair, dat maakt eigenlijk niet zoveel uit. Daar hebben ze hoge doelstellingen in en ik vind ook dat ze daar heel veel in bereiken.'* (Respondent 3, ROC)

**Verbeterpunten** Enkele verbeterpunten zijn reeds voorbij gekomen. Daaronder valt bijvoorbeeld dat de samenwerking minder afhankelijk zou mogen zijn van bepaalde actoren en meer ingebed mag zijn in de structuur van beide organisaties. Ook een duidelijker onderscheid in de begeleiding tussen mbo en hbo en eventueel de betrokkenheid van school daarin is genoemd. Verder zouden ROC en UMC bij meer opleidingen zo nauw mogen samenwerken als bij verpleegkunde en zouden er meer docenten kunnen worden uitgewisseld tussen beide organisaties om ook buiten de stages om meer uitwisseling tussen theorie en praktijk te hebben. De docenten van het ROC zouden meer in de praktijk mogen staan, omdat zij daar soms al lange tijd niet meer mee in aanraking geweest. Dit zou het niveau van de theorie ook weer verhogen.

Ondanks dat de afstemming tussen theorie en praktijk verbeterd is in de afgelopen jaren, zou er nog minder een overlap in opdrachten op school en tijdens de stage mogen zijn. Waar nog meer terrein te winnen valt volgens sommige respondenten is de voorbereiding van de studenten op de stages. Zo krijgen de studenten pas in het UMC het POB te zien, waardoor ze eerst enkele weken van hun stage bezig zijn om daar hun draai in te vinden. Op school zou hier al eerder aandacht aan kunnen worden geboden. Ook is gebleken dat de communicatie tussen ROC en UMC beter kan waar het sommige organisatorische aspecten betreft, die de student kan merken, bijvoorbeeld inschrijvingen en roosters.

Verder zouden enkele respondenten graag meer afspraken op papier terug zien, om de standaardisatie van de samenwerking nog sterker te maken. Het project *Samen op Stage*, waar destijds veel geld voor uitgetrokken was om stage plaatsen te regelen, had weinig effect omdat er weinig van de afspraken terecht kwam en men afhankelijk was van veel partijen. Hier is echter van geleerd, aldus respondenten, waardoor men nu op een kleinschaligere manier probeert samen te werken, meer in losse overleggen. Er mogen echter nog meer duidelijke afspraken op papier komen. Er is nu te veel op informele wijze afgesproken wat soms alleen voor de directe betrokkenen duidelijk is.

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat ze erg benieuwd zijn naar de toekomst, gezien de vele ontwikkelingen in de zorgsector en ook specifiek in het UMC. Men zou daar nu al wat meer over willen weten en hoopt dat er op tijd op ingesprongen wordt. In het verleden is er nog veel wisseling in actoren geweest, dus het wordt ook als verbeterpunt gezien dat er meer continuïteit in de samenwerking zit.

**Toekomst** De verschillende ontwikkelingen roepen vragen op bij de respondenten over de toekomst van de samenwerking. Weliswaar zijn de meesten ervan overtuigd dat de samenwerking stand zal houden, maar het is de vraag in welke vorm en welk effect het zal hebben op de inzet van mbo verpleegkundigen in het UMC. De voornaamste veranderingen die men anticipeert zijn eventuele bezuinigingen, de uitbreiding van het UMC met onder andere het Prinses Máxima Centrum en het Antonie van Leeuwenhoek Centrum en de verandering in zorgprofielen die vanaf 2020 waarschijnlijk ingaat.

Bij het ROC vinden bezuinigingen plaats en ook bij het UMC wordt sterk gelet op de uitgaven en inkomsten. Beide partijen laten merken wel graag de samenwerking voort te zetten, maar zien wel mogelijke problemen ontstaan doordat ze zich bijvoorbeeld meer intern moeten gaan richten om de zaken op orde te houden of meer volgens een standaard werkwijze moeten gaan werken die wellicht niet bij de huidige samenwerking past. Een respondent spreekt haar angsten hierover als volgt uit.

*‘Dan hoor je al weer zeggen van ja die bedrijven kunnen wel allemaal zoveel vragen van ons en de reactie is ook begrijpelijk want hoe krijgen we het hier nog rondgebreed, maar je moet het niet verliezen. Dus dat vind ik wel een uitdaging voor de nabije toekomst, de komende twee jaar. Hoe houden we het contact toch in stand? Is er ook begrip bijvoorbeeld vanuit het UMC Utrecht dat wij in zo’n benarde positie zitten? Je moet niet al te veel rare dingen van ons eisen, maar de basis moet er wel blijven.’* (Respondent 2, ROC)



Een door de respondenten als positiever ervaren ontwikkeling is de uitbreiding van het UMC Utrecht met het Antonie van Leeuwenhoek Centrum en het Prinses M $\grave{a}$ xima Centrum. De vraag daarbij is hoe het mbo er in past. De algemene houding van het UMC tegenover het mbo betekent dat het opleidingscentrum en het ROC actief hun best moeten doen om ook daar mbo'ers voor op te leiden, zelfs op lagere niveaus dan verpleegkunde. De eerste stappen zijn hier al wel voor gezet, maar het is niet zo dat er op geanticipeerd wordt door al meer studenten voor bijvoorbeeld kinderverzorging aan te nemen.

*'Het Prinses M $\grave{a}$ xima roept ook bij iedereen heel veel op. Ik weet niet hoe ze het voor elkaar krijgen, maar iedereen wil daar werken. Dat zal het Antonie van Leeuwenhoek straks ook wel hebben. Leuke is, dan zit ik daar aan tafel en dan hebben ze het allemaal over de hoogste niveaus, verpleegkundigen, voor mbo absoluut ruimte. Ik zeg 'en onder mbo verpleegkundige? Er zijn echt goede ervaringen opgedaan met niveau 2, echt lagere niveaus die gewoon afdelingsassistent zijn. Als je die op een hele goede manier opleidt, daar kun je echt met ROC Midden Nederland goede zaken over doen.' Het staat nu al in de notulen en ze gaan het onderzoeken. Dat is natuurlijk hartstikke mooi.'* (Respondent 14, UMC)

Een derde ontwikkeling die er aan zit te komen, is de verandering in de zorgprofielen. Dit betekent dat landelijk de mbo-4 niveau verpleegkundige uit de opleiding verdwijnt en plaats maakt voor een mbo-3 niveau zorgkundige. Dit heeft met name met het onduidelijke huidige onderscheid tussen mbo en hbo verpleegkundigen te maken, die dezelfde taken hebben en hetzelfde salaris verdienen. Deze ontwikkeling leeft nog niet echt in beide organisaties. Op beleidsniveau is men er wel mee bezig, maar omdat de landelijke plannen nog niet concreet genoeg zijn, lijkt men een afwachtende houding aan te nemen. Men verwacht dat het echter wel gevolgen zal hebben voor hoe studenten worden opgeleid, aangezien het een ander niveau betreft, waardoor vermoedelijk ook het curriculum, waaronder bijvoorbeeld het POB, zal moeten worden aangepast. Momenteel zijn de meningen over de verandering nog erg verdeeld. Enerzijds zijn er respondenten die blij zijn dat het verschil tussen mbo en hbo waarschijnlijk duidelijker zal worden en anderzijds zijn er respondenten die bang zijn voor een degradatie voor de mbo studenten.

*'Voor zover mij bekend is daar nog geen afstemming in, maar ik denk dat het UMC wat dat betreft slim is en het onderwijs afwacht, maar misschien wacht het onderwijs wel het UMC af. Dat kan natuurlijk ook.'* (Respondent 8, UMC)

## 5. Conclusie en discussie

In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *Hoe is co-makership tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht vormgegeven en hoe verhoudt dit zich tot de manier waarop mbo verpleegkunde studenten worden opgeleid binnen het UMC?* Aan de hand van de resultaten over de vormgeving van de samenwerking (paragraaf 5.1.) en de uitvoering van de samenwerking (paragraaf 5.2.), wordt de conclusie van dit onderzoek gepresenteerd in paragraaf 5.3. Hierbij worden ook enkele theoretische implicaties van dit onderzoek geformuleerd. Vervolgens worden in paragraaf 5.4. enkele praktische aanbevelingen gedaan voor de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht. Daarna wordt gereflecteerd op theoretische en methodische aspecten van dit onderzoek in de discussie (paragraaf 5.5). Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek in paragraaf 5.6.

### 5.1. Vormgeving van de samenwerking

Om de vormgeving van de samenwerking in kaart te brengen, wordt een antwoord gezocht op de eerste deelvraag: *Hoe is de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en het UMC Utrecht vormgegeven?* De recente samenwerking tussen ROC en UMC vindt zijn oorsprong in de wens samen mbo verpleegkundigen op te leiden en om daarbij een afstemming tussen theorie en praktijk te vinden. Deze samenwerking is onderdeel van de Academie Gezondheidszorg Utrecht. De samenwerking tussen ROC en UMC om samen mbo verpleegkundigen op te leiden, lijkt een voorbeeld van co-makership te zijn. Volgens de definitie van Smulders, Hoeve & van der Meer (2013) zouden beide partijen leerprocessen moeten ontwerpen en uitvoeren. Dat kan worden teruggezien bij het ROC en het UMC, waar op verschillende niveaus over de organisatie, invulling en de uitvoering van beroepspraktijkvorming binnen het UMC wordt overlegd. De twee organisaties ontwikkelen namelijk samen strategie en producten (AKO, 2008).

**Co-makership** In de samenwerking tussen het ROC en het UMC verplaatst de school een deel van de opleiding naar een bedrijf (Smulders et al., 2012). Studenten lopen voor langere tijd stage in het UMC, namelijk op verschillende afdelingen. Het UMC heeft zich daarnaast voor langere tijd aan het ROC verbonden in de Academie Gezondheidszorg Utrecht.

Dat betekent dat zij ook betrokken is bij de invulling van de beroepspraktijkvorming en zelfs invloed kan uitoefenen op het curriculum wat op school, in de theorie, wordt behandeld.

De reden dat ROC en UMC samenwerken, lijkt sterk door economische motieven te worden gedreven. Het UMC wil namelijk de aanwas van nieuwe medewerkers uit eigen opleiding, die aan de eigen kwaliteitseisen voldoen en het ROC kan veel leerlingen een stage en een goede loopbaan bieden. Echter, zoals Hövels (2007) ook stelt, ziet het UMC ook het belang in van jongeren een kans geven praktijkervaring op te doen. Men leidt op om in het UMC te gaan werken, maar met name mentoren lijken ook gedreven te worden door het leerproces van de studenten en vinden het niet erg als de studenten uiteindelijk ergens anders terecht zouden komen, zolang ze maar met een bepaald niveau de deur uit gaan. In de samenwerking worden menselijke, fysieke en organisatorische middelen uitgewisseld. Het lijkt er op dat er nauwelijks tot geen economische middelen worden uitgewisseld. Uiteraard worden de studenten betaald door het UMC, maar veel overleggen vinden plaats met gesloten beurzen.

De samenwerking lijkt echter wel voor beide organisaties financiële voordelen te hebben. Het ROC kan meer studenten opleiden omdat ze meer stageplaatsen kan bieden. Het UMC bouwt aan een toekomstig personeelsbestand en kan hier actief invloed op uitoefenen. Het lijkt er niet op dat er per se kosten worden bespaard door de samenwerking, zoals de *transaction cost economy theory* beschrijft, maar wel lijken de twee organisaties in zekere zin afhankelijk van elkaars resources, zoals de *resource dependency theory* omschrijft (Emerson, 1962). Beide organisaties hebben kennis in huis, het ROC wat meer generiek en het UMC wat meer specifiek, die ze van elkaar nodig hebben om studenten op te kunnen leiden.

Daarnaast vertoont de samenwerking kenmerken van de sociale netwerktheorie (Gulati, 1998). Zowel ROC als UMC staan in een netwerk van organisaties. Het ROC staat in contact met veel bedrijven die beroepspraktijkvorming bieden aan hun studenten. Het UMC staat in contact met diverse opleiders die toekomstig personeel voor haar op kan leiden. Bij deze theorie is de alliantiegeschiedenis ook belangrijk om in kaart te brengen. Het UMC blijkt een getroebleerde relatie met de Hogeschool Utrecht te hebben gehad, wat invloed heeft gehad op de aanpak van de samenwerking met het ROC. Hierdoor heeft het UMC vanaf het begin een grote vinger in de pap willen hebben en heeft zij het ROC meegetrokken in een verbetering van onder andere het curriculum wat wordt gehanteerd tijdens de stages (het Praktijk OpleidingsBoek). Ook het sociologisch en psychologisch perspectief op allianties stelt dat de relatie tussen twee organisaties voordat ze een samenwerking aangaan van invloed

is op de alliantie (Granovetter, 1973). Zo is dus ook gebleken bij de samenwerking tussen UMC en ROC, alhoewel daar grotendeels de relatie met een vergelijkbare organisatie mee heeft gespeeld.

De huidige relatie tussen ROC en UMC vertoont zowel kenmerken van horizontale als van verticale alliantieniveaus (Nootenboom, 1999). De samenwerking is sterk verticaal begonnen, waarbij het UMC een duidelijke eisende klantrol op zich nam en het ROC moest leveren en aan de eisen van het UMC moest voldoen. Dit is de afgelopen jaren langzaam naar een meer horizontale samenwerking getrokken, omdat beide partijen zich bewust zijn van het feit dat de andere partij ook met bepaalde belangen zit die moeten worden behartigd. Wel is gebleken dat het UMC nog steeds een voortrekkende rol heeft en dat het ROC nog meer zou kunnen investeren in de relatie.

**Afspraken** Het blijkt lastig te zijn om precies te vinger te leggen op welke afspraken er nu wel en niet zijn gemaakt tussen het ROC en het UMC. Zo blijken de plannen voor de AGU regelmatig te veranderen en zouden respondenten graag meer afspraken op papier terug willen zien, om meer duidelijkheid te krijgen. Afspraken lijken vooral informeel te worden gemaakt of in afzonderlijke overleggen. Dit heeft geleid tot afspraken over bijvoorbeeld werkoverleggen: de frequentie, respondenten en rolverdeling. Verder worden er tussen de organisaties afspraken gemaakt over het curriculum, bijvoorbeeld wanneer het UMC in de praktijk merkt dat studenten bepaalde belangrijke informatie op school niet heeft gehad, koppelt zij dat terug aan het ROC. Daarnaast zijn beide organisaties betrokken bij de werving en selectie van studenten. Ook de begeleiding van de studenten hebben de organisaties samen gestandaardiseerd, waardoor alle studenten van het ROC (en van de HU) op eenzelfde manier worden begeleid en weten wat er van hen wordt verwacht.

Het lijkt er dus op dat er met name informele afspraken zijn gemaakt over zaken als rolverdeling, werkoverleg, curriculum invulling en organisatorische zaken als het faciliteren van studieloopbaanbegeleiders van het ROC in het UMC en de gezamenlijke werving en selectie van studenten. Dit is verder niet duidelijk vastgelegd in het centrale beleid van het UMC, waardoor ook weinig terug te vinden is op papier. Er is namelijk gebleken dat er meer formeel kan worden afgesproken. Veel rust momenteel op de relatie tussen beide organisaties, wat weer afhankelijk lijkt te zijn van enkele sleutelfiguren. Hefner (1994) stelt dat een alliantie afhankelijk is van sleutelfiguren en dat een duidelijke communicatie naar medewerkers van belang is. Er blijkt wat onduidelijkheid te zijn onder de respondenten over de AGU en wat dit betekent voor hen. Veranderingen in beleid omtrent de studenten en de

begeleiding lijken wel goed doorvertaald te worden tussen de verschillende niveaus van de samenwerking. De samenwerking tussen ROC en UMC lijkt daarmee in de uitvoerfase te zitten (Schoonhoven, Leenheer & Keijzer, 2012). Doelen en afspraken zijn reeds gemaakt en worden nu uitgevoerd, maar zijn nog niet zo sterk verankerd in de structuur van beide organisaties. Daarnaast vinden nog regelmatig wijzigingen in afspraken plaats.

## **5.2. Uitvoering van de samenwerking**

De vormgeving en uitvoering van bepaalde afspraken sluiten niet vanzelfsprekend op elkaar aan (Wright & Nishii, 2007). Daarom is het interessant om deze met elkaar te vergelijken. Om de uitvoering van de samenwerking in kaart te brengen, wordt een antwoord gezocht op de tweede deelvraag: *Op welke manier worden mbo verpleegkunde studenten opgeleid binnen het samenwerkingsverband tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht?* Hierin wordt gekeken hoe de samenwerking wordt uitgevoerd en welke middelen er worden gebruikt in het UMC om de studenten te managen en op te leiden. Het gaat daarbij dus om de middelen die het UMC, eventueel samen met het ROC, inzet om de studenten tijdens de beroepspraktijkvorming zich zoveel mogelijk te laten ontwikkelen. Deze middelen zijn met name specifieke HR praktijken gericht op ontwikkeling, zoals de begeleiding die de studenten krijgen, het Praktijk OpleidingsBoek en de ondersteuning die het opleidingscentrum biedt aan begeleiders en studenten. Deze middelen zouden terug te zien moeten zijn op de werkvloer en overeen moeten komen met de afspraken die in de vormgeving van de samenwerking zijn gemaakt.

**Co-makership** Uit de literatuur bleek al dat het moeilijk is om een vertaalslag te maken van alliantie theorieën naar HRM (De Man, 2006). Ook binnen het UMC is dit moeilijk terug te zien. Het is duidelijk met welke doelstelling de samenwerking aan is gegaan, dat beide organisaties er profijt van hebben en dat er voor een bepaalde rolverdeling is gekozen. Ook is duidelijk dat het UMC redelijk streng is in de werving en selectie van studenten en dat studenten twee kansen krijgen om een stage te halen en anders het UMC moeten verlaten. Het idee dat veel respondenten bleken te hebben is dat de opleiding zwaar is voor studenten, maar op die manier wel de goede mensen overblijven. De samenwerking lijkt dus in zekere zin invloed te hebben op de kwaliteit van het toekomstig personeel van het UMC.

De samenwerking tussen ROC en UMC lijkt geen voorbeeld te zijn van een HR alliantie. Het doel daarvan zou zijn de selectie, het management en het behoud van medewerkers voor beide organisaties zijn (Gardner, 2005). Het ROC is echter een school die de studenten na hun diplomering volledig loslaat. Het UMC kan ze vervolgens aannemen, maar kan er ook voor kiezen dit niet te doen. De mbo verpleegkundigen zouden wel als *medial value-creating employees* kunnen worden gecategoriseerd, maar ze hebben wel bedrijfsspecifieke kennis nodig, die ze tijdens hun stage in het UMC opdoen. Dit laatste is echter geen kenmerk van een HR alliantie, waar men generieke en specifieke kennis bij beide organisaties zou moeten kunnen toepassen.

Lepack & Snell (2002)'s theorie over HR architectuur lijkt wel beter toepasbaar op de samenwerking tussen ROC en UMC. De alliantie die zij omschrijven gaat over medewerkers die uniek zijn, doch geen strategische waarde toevoegen. Daarom wordt de opleiding deels uitbesteed. Doordat het UMC wel invloed kan uitoefenen op de opleiding, maar dit niet helemaal zelf hoeft te verzorgen, kan ze toch ook aan deze groep medewerkers komen. Daarnaast gaat het UMC een partnerschap aan met de studenten, waarbij het in principe de bedoeling was dat ze na diplomering een baangarantie hebben. Dit is echter tijdelijk niet van toepassing.

Riley et al. (2000) stellen dat sterke banden tussen organisaties goed zouden zijn voor de overdracht van kennis, terwijl zwakkere banden goed zouden zijn voor innovatie. Ondanks dat een van de genoemde doelen voor de samenwerking is om de innovatie die in het UMC plaatsvindt door te vertalen naar het mbo, is dit alsnog de overdracht van kennis. Innovatie zal niet zo snel in het mbo plaatsvinden, dus de sterke banden die veel respondenten beschrijven, met korte lijnen en een lage drempel, lijkt te betekenen dat kennis goed wordt overgedragen tussen de organisaties. Het UMC lijkt er dus sterk op geënt te zijn om studenten de kennis van het UMC over te dragen tijdens hun stage in samenwerking met het ROC.

**Afspraken** Er blijkt zo nu en dan nog wel een frictie te zitten tussen wat is afgesproken en wat er daadwerkelijk gebeurt, oftewel tussen de vormgeving en de uitvoering. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de frequentie waarmee een studieloopbaanbegeleider studenten bezoekt tijdens de stage. Dit gebeurt veel minder frequent dan eigenlijk de bedoeling is. Een ander voorbeeld van iets waar men op beleidsniveau wel mee bezig is, maar wat nog niet goed aankomt op de werkvloer is het onderscheid tussen mbo en hbo. Mbo'ers worden pas sinds enkele jaren in het academische ziekenhuis opgeleid, waardoor de houding op sommige afdelingen vaak nog negatief kan zijn tegenover het begeleiden van deze groep

studenten. In de mentorentraining wordt hier aandacht aan besteed, maar niet in de werkbegeleiders training. Wel merkt men dat de begeleiding veel meer gestandaardiseerd is, waardoor het ook mogelijk is om zowel mbo als hbo studenten tegelijkertijd te begeleiden. Dit zorgt er echter ook voor dat het soms lastig is in te spelen op de kennis en vaardigheden van de student.

Verder lijken de HR praktijken die kunnen worden onderscheiden wel een goede vertaling te zijn van de strategie van het UMC en de samenwerking met het ROC. Zoals eerder aangehaald is men streng in de werving en selectie en probeert men studenten, ondanks het hoge niveau van de opleiding, op verschillende manieren te ondersteunen. Ook het feit dat er studieloopbaanbegeleiders van het ROC gedetacheerd zijn in het UMC is een voorbeeld hiervan. De indruk die de respondenten gaven in de interviews is dat men over het algemeen erg tevreden is over de samenwerking en zeker verschillen merkt met vijf jaar geleden. Studenten worden op een andere manier opgeleid en de middelen die hiervoor worden ingezet zijn verbeterd.

### **5.3. Conclusie**

Dit onderzoek heeft aan de hand van de casus van de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht bij het opleiden van mbo verpleegkundigen in de beroepspraktijkvorming gekeken naar co-makership in de praktijk. Het biedt daarmee inzicht in een tot nu toe theoretisch onderbelicht raamwerk waarmee naar samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven kan worden gekeken.

Het UMC en ROC werken relatief kort samen en het UMC heeft vanaf het begin ervoor gezorgd dat ze veel inbreng heeft. Beide organisaties lijken bereid te zijn samen zorg te dragen voor de opleiding van mbo verpleegkunde studenten, alhoewel de belangen nog wel eens kunnen botsen. Voor de toekomst lijkt het daarom belangrijk dat de samenwerking nog meer vast komt te liggen in de structuur van de organisaties en samen een duidelijke toekomstvisie te handhaven met het zicht op diverse ontwikkelingen. De manier waarop studenten worden opgeleid, is de afgelopen jaren sterk veranderd, wat ook voor de diverse begeleiders veranderingen teweeg heeft gebracht. HR praktijken lijken daarom beïnvloedt te zijn door de vormgeving van de samenwerking.

Deze bestudeerde vorm van co-makership, waarbij een deel van de opleiding naar het bedrijf wordt verplaatst, blijkt vooral economische beweegredenen te kennen voor beide

organisaties en er blijkt tevens een wederzijdse afhankelijkheid te zijn in bepaalde kennis en middelen. De samenwerking lijkt niet specifiek gericht te zijn op HRM, maar heeft wel degelijk invloed op de HR praktijken die het UMC inzet. Zo is namelijk gebleken dat onder andere de manier van begeleiden en het curriculum sterk zijn verbeterd in de afgelopen jaren. De samenwerking blijkt wel afhankelijk van bepaalde sleutelfiguren en de wil om samen studenten een betere opleiding te bieden. Daardoor lijkt de samenwerking nog niet in het hele UMC te worden gedragen. Dit is met name terug te zien in de blijvende negatieve houding van enkele medewerkers en afdelingen. Dit laat zien dat co-makership en het opleiden van mbo'ers vraagt om een sterke vertaling van de vormgeving naar de uitvoering. Alhoewel de samenwerking tussen ROC en UMC al veel resultaat heeft opgeleverd, lijkt het voor de voortzetting wel van belang dat er meer formeel wordt afgesproken en dat men in de samenwerking blijft investeren.

Concluderend kan worden gesteld dat de vormgeving van de samenwerking invloed lijkt te hebben op de middelen die het UMC inzet om de studenten van het ROC tijdens de beroepspraktijkvorming te managen. De studenten lijken daardoor op een andere manier te worden opgeleid, dan toen er nog geen sprake was van co-makership tussen beide organisaties. De samenwerking lijkt echter nog niet in een verankerfase te zitten, omdat de vormgeving en uitvoering nog niet volledig op elkaar afgestemd lijken te zijn. In de volgende paragraaf worden enkele praktische aanbevelingen gedaan om een stap in deze richting te kunnen zetten.

#### **5.4. Praktische aanbevelingen**

Enkele aanbevelingen kunnen aan de hand van de resultaten en de belangrijkste conclusies worden gegeven aan zowel ROC als UMC voor de toekomst van de samenwerking. De vormgeving van de samenwerking lijkt implicaties te hebben voor de manier waarop medewerkers en met name studenten worden gemanaged en opgeleid. Alhoewel de algemene indruk vrij positief is, zijn er ook enkele knelpunten aan te wijzen waar men wellicht de samenwerking mee kan versterken. Gezien de vele ontwikkelingen die de toekomst in petto heeft, kan het voor beide partijen verstandig zijn om de samenwerking nog meer te versterken en enkele bedreigingen weg te nemen. Beide organisaties lijken namelijk veel voordelen bij een goede samenwerking te hebben en zijn niet voor niets zo betrokken bij de opleiding van de mbo verpleegkundigen. Deze aanbevelingen kunnen het ROC en het UMC wellicht helpen



om de vormgeving en de uitvoering van de samenwerking beter op elkaar af te laten stemmen. De HR praktijken zou daarmee nog meer op één lijn met de strategie en visie van de samenwerking kunnen komen.

**Sterkere verbinding theorie en praktijk** Uit het onderzoek is gebleken dat de afstemming tussen theorie en praktijk is verbeterd gedurende de afgelopen jaren. De ontwikkeling van het POB en de mogelijkheden om verbeterpunten vanuit zowel theorie als praktijk in het curriculum te verwerken zijn groot. Er zou echter op enkele vlakken nog een sterkere verbinding kunnen zijn tussen theorie en praktijk. Zo zou er een duidelijker onderscheid tussen mbo en hbo kunnen worden gecreëerd door de school meer te betrekken in de opleiding van werkbegeleiders en mentoren. Ook zouden studenten beter voorbereid kunnen worden op hun stage door al eerder kennis te maken met het POB en de werkwijze die van hen verwacht wordt tijdens de stage. Een eerste aanbeveling is daarom om nog meer de verbinding tussen ROC en UMC te zoeken. Contact loopt nu met name via het opleidingscentrum. Dit is handig, want zo wordt veel organisatorische rompslomp vermeden. Meer contact tussen de praktijk en de school zou echter voor de hierboven genoemde redenen wel op zijn plek zijn. Wellicht kan het opleidingscentrum dit faciliteren en in goede banen leiden. Meer uitwisseling tussen docenten en mensen uit de werkpraktijk zou een eerste stap kunnen zijn. Deze medewerkers zouden bijvoorbeeld ook meer betrokken kunnen worden in overleg over de afstemming tussen theorie en praktijk.

**Afspraken** Het is iets wat al meerdere malen naar voren is gekomen, maar mogen duidelijker afspraken worden gemaakt tussen ROC en UMC. De onduidelijkheid die bij medewerkers heerst over de Academie Gezondheidszorg Utrecht kan hier mee weg worden genomen, maar ook zouden medewerkers beter weten wat ze kunnen verwachten van de andere partij en minder voor verrassingen komen te staan. Op het hoogste beleidsniveau van de AGU heeft men meerdere malen geprobeerd om afspraken te maken, maar men lijkt steeds te verzanden in details, waardoor men nu juist weer een generiek samenwerkingsverband aan is gegaan. Wellicht is het juist voor de tussengelegen lagen een juiste uitdaging om duidelijkere afspraken te maken, af te stemmen met het hoogste beleidsniveau en vervolgens goed te communiceren naar de werkvloer. Oftewel, meer betrokkenheid van lagere beleidsniveaus en misschien zelfs de praktijk zou wellicht kunnen helpen om meer afspraken op papier te krijgen.

**Op de toekomst voorbereiden** Respondenten zijn weliswaar erg tevreden over de samenwerking, maar er wordt wel onrust gevoeld waar het de toekomst betreft. Niet alleen de

uitbreiding van het UMC en de verandering in de zorgprofielen zorgen voor onduidelijkheden over de voortgang van de samenwerking. Ook blijkt de samenwerking nog te weinig in de structuur van de samenwerking te zitten en te veel afhankelijk te zijn van enkele sleutelfiguren. Een derde aanbeveling is dan ook om een duidelijke toekomstvisie te ontwikkelen, deze op tijd te communiceren naar alle betrokkenen en hen er ook bij te betrekken om zo de samenwerking ook meer vast te leggen in de verschillende niveaus waar hij zou moeten opereren. Wellicht hangt dit ook samen met het duidelijker maken van afspraken. Dit beïnvloedt ook de rol van de samenwerking in de structuur van de organisaties. In de HR praktijken is een voorbereiding op de toekomst nog niet terug te zien. Zo weten medewerkers die studenten begeleiden nog niks over de veranderingen in zorgprofielen en dus ook niet hun rol hierin. Ook de uitbreiding van het UMC wordt nog niet vertaald naar het specifiek opleiden van studenten voor deze centra. Hier zou al een start mee kunnen worden gemaakt.

## **5.5. Discussie**

Dit onderzoek biedt inzicht in de vormgeving en uitvoering van co-makership, oftewel wat co-makership betekent in de praktijk. Ondanks de geringe wetenschappelijke literatuur over deze samenwerkingsvorm, hebben enkele andere theoretische raamwerken wel een relevant kader kunnen schetsen om te kijken naar de samenwerking tussen ROC en UMC. Het onderzoek heeft aangetoond dat co-makership in de praktijk op deze manier kan bestaan en resultaat kan boeken. De casus van ROC Midden Nederland en UMC Utrecht is daarom een goed voorbeeld van hoe co-makership kan worden vormgegeven en uitgevoerd. Zeker gezien de jonge geschiedenis en dynamiek van de samenwerking, is het een interessant studieobject gebleken, omdat respondenten er veel over konden vertellen.

Uit de conclusie is gebleken dat een dergelijke samenwerking invloed kan hebben op de invulling van de opleiding, de hoeveelheid studenten die tegelijkertijd kunnen worden opgeleid en uiteindelijk de kwaliteit van nieuwe medewerkers. Dit moet uiteraard voorzichtig aangenomen worden, omdat er geen effectmeting is gedaan. Daarnaast blijkt het moeilijk om de gemaakte afspraken in kaart te brengen. Dit zou eventueel aan de specifieke kenmerken van de casus kunnen liggen. Er blijkt immers weinig formeel op papier vastgelegd te zijn. Wel zijn er enkele kanttekeningen bij dit onderzoek te plaatsen, die mogelijkheden bieden voor vervolgonderzoek. Deze worden in de volgende paragraaf besproken.

## 5.6. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek kunnen worden geformuleerd. Dit betreft met name een andere methodische aanpak waar het respondenten en documentanalyse betreft, maar ook een theoretische verdieping in welke HR praktijken er eventueel bij co-makership zouden kunnen worden verwacht.

**Respondenten** Ten eerste bleek het lastig om respondenten te vinden die te maken hebben met het specifieke onderwerp van dit onderzoek. Zo is een vijftiende respondent niet meegenomen in de analyse, omdat deze te weinig wist of kon merken van de samenwerking tussen het UMC en het ROC. De respondent stond nauwelijks in direct contact met mbo-studenten. Het totaal aantal respondenten is daarmee op 14 gekomen. Dit had meer mogen zijn, maar wel wordt verwacht dat de belangrijkste partijen (zowel beleidsmakers als studieloopbaanbegeleiders als mentoren) aan het woord zijn gekomen en dat er veel kanten van de samenwerking zijn belicht in de interviews. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om studenten te vragen als respondent. Daar is in dit onderzoek niet voor gekozen omdat de verwachting was dat ze niet veel over de samenwerking tussen ROC en UMC weten. Vervolgonderzoek zou in haar methodiek dan ook studenten mee kunnen nemen. Belangrijk daarbij is wel dat men al meer van de casus weet dan in dit onderzoek bij aanvang het geval was, zodat men de studenten naar specifieke ervaringen kan vragen.

**Documentanalyse** Voor dit onderzoek is tevens overwogen om ook een documentanalyse uit te voeren. Hier is niet voor gekozen omdat er slechts een kleine selectie aan jaarverslagen en beleidsdocumenten beschikbaar was. Deze zijn wel verwerkt in de organisatieomschrijvingen, maar hier was verder weinig in terug te vinden over de gemaakte afspraken tussen ROC en UMC. Een thema wat lastig te onderzoeken bleek, gezien het feit dat in deze samenwerking er weinig concreet op papier is gezet. Voor vervolgonderzoek zou een casus kunnen worden gezocht waarbij men al verder is in de ontwikkeling van beleid en afspraken, zodat een documentanalyse kan worden gebruikt om sterker de vergelijking te kunnen maken tussen wat er is afgesproken (wat in documenten terug te vinden zou moeten zijn) en wat wordt uitgevoerd (wat uit interviews naar voren zou moeten komen). Men zou zelfs nog meer op de ervaringen in kunnen gaan, oftewel hoe medewerkers bepaalde HR praktijken ervaren. Dit sluit ook weer aan bij het meenemen van studenten als respondenten in de methodiek.

**HR praktijken** Uit dit onderzoek is verder gebleken dat het lastig is om veel specifieke HR praktijken toe te kennen aan de samenwerking. Dit lag deels ook aan de exploratieve aanpak van het onderzoek, waarbij niet van tevoren is gekeken naar welke HR praktijken er wellicht aanwezig zouden kunnen zijn. Vervolgonderzoek zou zich daar meer op kunnen richten door van tevoren een lijst te maken met praktijken, simpelweg na te gaan of deze momenteel aanwezig zijn, of ze ook al aanwezig waren voordat de samenwerking begon en zo ja, in welke vorm. Het opstellen van deze lijst zal echter een uitdaging zijn, aangezien ook bij dit onderzoek er tegenaan werd gelopen dat er in de literatuur weinig te vinden is over co-makership en HRM, dan wel allianties in het algemeen en HRM. Hier zou dus een uitgebreide documentanalyse bij kunnen helpen. Zo kan men vragen naar de HR praktijken die een organisatie zelf aangeeft toe te passen en hier een vergelijking tussen trekken. Verder zou men een duidelijker onderscheid kunnen proberen te achterhalen tussen de HR praktijken die voor een samenwerking werden toegepast en de praktijken die tijdens de samenwerking worden toegepast. Zo kan men ook meer specifiek aan co-makership toeschrijven.

Concluderend heeft dit onderzoek inzichten geboden in zowel de praktische aspecten van de samenwerking tussen ROC Midden Nederland en UMC Utrecht, maar ook in de theoretische achtergrond van het nog relatief weinig onderzochte begrip co-makership. Vervolgonderzoek zou zich specifiek kunnen richten op hoe studenten de samenwerking ervaren, wat er qua afspraken gedocumenteerd is en welke HR praktijken er nu precies wel en niet aan de samenwerking toe te schrijven zijn. Dit zou wederom bij het UMC Utrecht kunnen gebeuren, maar het zou ook interessant zijn om deze casus te vergelijken met een andere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven in het mbo. Op theoretisch gebied zou vervolgonderzoek zich meer kunnen richten op welke HR praktijken nu precies en op welke manier beïnvloedt worden door co-makership. Op methodisch gebied zou meer gebruik kunnen worden gemaakt van documentanalyse en zouden studenten ook als respondent betrokken kunnen worden.

## Referenties

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Blonk, R.W.B. & Koppes, L.L.J. (2009). Fresh and healthy? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*, 14(7), 671-699.
- AKO (2008). Scholing, een sterke schakel: Een verkenning van de regionale arrangementen arbeidsmarkt en scholing. *AKO, Utrecht*.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barringer, B.R., Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall/ Pearson Education Limited (Sixth Edition).
- Boonstra, J. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken: een multidisciplinair perspectief*. Kluwer, Deventer.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London, McGraw-Hill.
- Boxall, P. and J. Purcell (2003), *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Delden, P. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelverloop en resultaten*. Delft: Eburon.
- Gardner, T.M. (2005). Human resource alliances: defining the constructs and exploring the antecedents. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1049-1066.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Ireland, R.D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliance. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Hefner, L.L. (1994). Strategic alliances and the human resource implications for record managers. *Records Management Quarterly*, 28(3), 13-18.
- Inspectie Werk en Inkomen. (2008). *De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt*. Inspectie Werk en Inkomen, Den Haag.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of

- human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Man, De, A. (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerken als Precisie Instrument*. Van Gorcum.
- Man, De, A., Suysters, G. & Saebi, T. (2010). Alliance capability as an emerging theme: Past, present and future. *In: Researching Strategic Alliances*. Das, T. K. (2010). Information Age Publishing Inc.
- Martínez-Fierro, S., Garrido, J.A.M. & Navarro, J.R. (2006). *Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances among Organizations*. Idea Group Inc.
- Meuwissen, I.M.P. (2001). Co-makership: De do's en don'ts! *Inkoop en uitbesteden: Trends, visies en ontwikkelingen*, 14.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport (2011). (*Arbeidsmarktbrief*). Den Haag: SMinisterie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport.
- Nootenboom, B. (1999). *Inter-firm Alliances: Analysis and Design*. Routledge, London.
- O'Connor, B, N. & Lynch, D. Partnerships between and among Education and the Public and Private Sectors. *In: The SAGE Handbook of Workplace Learning*. Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O'Connor, B, N. (2011). SAGE Publications Ltd, London.
- OCW, Colo, MBO Raad en VNONCW/MKB-Nederland (2011). *BPV-protocol 2011: Landelijke eindrapportage* Nijmegen.
- Onstenk, J. & Bolhuis, F. (2007). Apprenticeship in the Netherlands: connecting school- and work-based learning. *Education & Training*, 49(6), 489-499.
- Overdiep, I., Keppels, E. & Hövels, B. (2008). *Vanuit het bedrijf gezien. Het organiseren van samenwerking met onderwijsinstellingen*. Den Haag: Platform Bèatechniek.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford University Press.
- Poell, R. F. (1998). *Organizing Work-related Learning Projects: A Network Approach*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen.
- Poell, R. (2006) Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: *Naar een werknemersperspectief op HRD*. Rotterdam: Performa.
- ROA. (2012). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2011*. Maastricht.
- ROC Midden Nederland. (2012). *Jaarverslag 2011* ROC Midden Nederland, Utrecht.
- Saxton, T. (1997). The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcomes.

- The academy of management journal*, 40(2), 443-461.
- Smith, J. & Wohlstetter, P. (2006). Understanding the different faces of partnering: a typology of public-private partnerships. *School Leadership & Management*, 26(3), 249-268.
- Smulders, H., Hoeve, A. & Van der Meer, M. (2012). *Co-makership: Duurzame vormen samenwerking onderwijs-bedrijfsleven*. Utrecht: ECBO.
- Smulders, H., Hoeve, A. & Van der Meer, M. (2013). *Krachten bundelen voor vakmanschap: Over co-makership tussen onderwijs en bedrijfsleven*. Utrecht: ECBO.
- Speelman, L. & Offers, O. (2012). Strategische personeelsplanning in de gezondheidszorg: Pionieren bij het Wilhelmina Ziekenhuis Assen. In: *Van Lieshout. Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo*. Hanzehogeschool Groningen.
- UMC Utrecht (2010). *Onbegrensd Onderwijs: Strategisch Plan 2010-2015 Directie Onderwijs en Opleidingen*. UMC Utrecht, Utrecht.
- V&V 2020 Projectgroep (2012). *Beroepsprofiel Zorgkundige*. Utrecht.
- Wartenbergh – Cras, F., de Ruijter, E., de Ruijter, J., Jacobs, J. de Laat, D. (2012). In opdracht van OCW, Colo, MBO Raad en VNONCW/MKB-Nederland. *BPV-monitor 2011: Landelijke eindrapportage* Nijmegen.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. Cornell University.
- Zitter, I. & Hoeve, A. (2012). *Hybride leeromgevingen: het verwerven van werk- en leerprocessen*. Utrecht: ECBO.

## **Bijlagen**

- 1. Itemlijst ROC**
- 2. Itemlijst UMC: opleidingscentrum**
- 3. Itemlijst UMC: werkvloer**



## **Bijlage 1 Itemlijst ROC**

### **1 Opening**

- Beiden voorstellen
- Doel onderzoek & interview
- Verloop onderzoek & interview (opname, invloed interview, terugkoppeling & anonimiteit)
- Structuur interview: rolverdeling en thema's
- Functie en achtergrond respondent

### **2 Samenwerking ROC-UMC**

- Kunt u iets vertellen over de samenwerking met UMC Utrecht?
- Wat is volgens u de doelstelling van deze samenwerking?
- Wat zijn voor ROC redenen om samen te werken?
- Wat zijn voor UMC redenen om samen te werken?
- Wat is de rolverdeling? Wie neemt wat op zich?
- Hoe zou u de relatie tussen UMC en ROC omschrijven? (klant-leverancier, gelijk etc.)?
- Terugblik: hoe zagen de afgelopen jaren eruit?
- Vooruitblik: hoe ziet de toekomst er uit? (Welke ontwikkelingen komen eraan?)

### **3 Afspraken**

- Bent u bekend met de AGU? (*eventueel toelichten*)
- Weet u welke afspraken er zijn gemaakt tussen ROC en UMC?
- Hoe ervaart u deze afspraken in de praktijk?
- Hoe zijn de afspraken uitgerold binnen het ROC, denk aan verantwoordelijkheden en taken?
- Hoe zijn de afspraken uitgerold binnen het UMC, denk aan verantwoordelijkheden en taken?
- Welke effecten heeft de manier van samenwerken volgens u?
- Wat vind u sterke punten van de samenwerking?
- Wat ziet u als verbeterpunten? Hoe zou dit in de praktijk kunnen worden gebracht?

### **4 Afsluiting**

- Samenvatting
- Wilt u verder nog iets kwijt?
- Verder verloop onderzoek toelichten
- Evaluatie interview
- Vragen?

## **Bijlage 2 Itemlijst UMC: opleidingscentrum**

### **1 Opening**

- Beiden voorstellen
- Doel onderzoek & interview
- Verloop onderzoek & interview (opname, invloed interview, terugkoppeling & anonimiteit)
- Structuur interview: rolverdeling en thema's
- Functie en achtergrond respondent

### **2 Samenwerking ROC-UMC**

- Kunt u iets vertellen over de samenwerking met ROC Midden Nederland?
- Wat is volgens u de doelstelling van deze samenwerking?
- Wat zijn voor UMC redenen om samen te werken?
- Wat zijn voor ROC redenen om samen te werken?
- Wat is de rolverdeling? Wie neemt wat op zich?
- Hoe zou u de relatie tussen UMC en ROC omschrijven? (klant-leverancier, gelijk etc.)?
- Terugblik: hoe zagen de afgelopen jaren eruit?
- Vooruitblik: hoe ziet de toekomst er uit? (Welke ontwikkelingen komen eraan?)

### **3 Afspraken**

- Bent u bekend met de AGU? (*eventueel toelichten*)
- Weet u welke afspraken er zijn gemaakt tussen ROC en UMC?
- Hoe zijn de afspraken uitgerold binnen het ROC, denk aan verantwoordelijkheden en taken?
- Hoe zijn de afspraken uitgerold binnen het UMC, denk aan verantwoordelijkheden en taken?
- Welke effecten heeft de manier van samenwerken volgens u?
- Wat vind u sterke punten van de samenwerking?
- Wat ziet u als verbeterpunten? Hoe zou dit in de praktijk kunnen worden gebracht?

### **4 Afsluiting**

- Samenvatting
- Wilt u verder nog iets kwijt?
- Verder verloop onderzoek
- Evaluatie interview
- Vragen?

## **Bijlage 3 Itemlijst UMC: werkvloer**

### **1 Inleiding**

- Beiden voorstellen
- Doel onderzoek & interview
- Verloop onderzoek & interview (opname, invloed interview, terugkoppeling & anonimiteit)
- Structuur interview: rolverdeling en thema's
- Functie en achtergrond respondent

### **2 Begeleiding**

- Kunt u iets vertellen over het begeleiden van mbo studenten binnen het UMC?
- Hoe begeleidt u studenten? Wat vindt u daarbij belangrijk? Hoe ervaart u het?
- Wat vindt u van het niveau van de studenten?
- Welke verschillen merkt u met hbo studenten in de begeleiding?
- Kunt u enkele eigen ervaringen over het opleiden van mbo studenten noemen? Zowel positief als negatief.
- Wat voor contact heeft u met het ROC? Hoe ervaart u dat?
- Wat voor contact heeft u met het opleidingscentrum? Hoe ervaart u dat?
- Hoe wordt u zelf begeleid? Heeft u bijvoorbeeld training gehad om studenten te begeleiden?
- Is er de afgelopen jaren binnen het beleid van het UMC iets veranderd in hoe mbo'ers worden opgeleid binnen de organisatie? Wat merkt u daar van?
- Verwacht u dat er in de nabije toekomst iets gaat veranderen aan de manier waarop mbo'ers zich kunnen ontwikkelen binnen de organisatie? Waarom?
- Wat vindt u van de verandering in de zorgprofielen? Hoe zou de samenwerking dat op kunnen pakken?

### **3 AGU**

- Bent u bekend met de Academie Gezondheidszorg Utrecht? (*Eventueel toelichten*)
- Wat denkt u dat de doelstelling is van deze samenwerking?
- Wat kunt u merken van deze samenwerking in het beleid omtrent de opleiding en ontwikkeling van mbo'ers?
- Wat kunt u merken van deze samenwerking in de werkpraktijk?
- Wat denkt u dat het effect is van deze samenwerking op de opleiding en ontwikkeling van mbo'ers binnen het UMC?

### **4 Afsluiting**

- Samenvatting
- Wilt u verder nog iets kwijt?
- Verder verloop onderzoek
- Evaluatie interview
- Vragen?