

# VERKLARENDE WOORDENLIJST

In dit boek kom je her en der de meest onmogelijke afkortingen tegen. Ik heb een hekel aan afkortingen, maar soms ontkom je er niet aan. Daarom kan ik je niet behoeden voor afkortingen, maar ik kan je wel geestelijk voorbereiden. Om jou alvast wat voorkennis te geven hier een lijstje met de afkortingen die je gaat tegenkomen:

- **Afstudeerstage** Onderzoek of opdracht voor laatstejaars student om opleiding af te ronden
- **Assessor** Beoordelaar van portfolio stagiair
- **Blokstage** Stage tijdens bepaalde, afgebakende periode in een schooljaar
- **Beroepsopleidende leerweg (BOL)** Stageperiode tijdens opleiding
- **Beroepsbegeleidende leerweg (BBL)** Werk- en leertraject
- **Beroepspraktijkvorming (BPV)** Ander woord voor stage (ook aangeduid als 'werkplekleren')
- **Generatie Z** Generatie geboren vanaf 1996
- **Hbo** Hoger beroepsonderwijs
- **Kwalificatiedossier (KD)** Basisdocument waarin is beschreven wat een beginnende beroepsbeoefenaar moet kunnen na een opleiding op mbo-niveau
- **Lintstage** Stage gedurende heel schooljaar, een paar dagen per week

- **Mbo** Middelbaar beroepsonderwijs
- **Meeloopstage** Stage waarin stagiair meedraait in de organisatie
- **Millennials** Generatie geboren tussen 1980 en 2000, ook generatie Y genoemd
- **Praktijkovereenkomst (POK)** Contract tussen onderwijsinstelling, bedrijf en stagiair over stage
- **Praktijkleren** Stage
- **Portfolio Verzameling** bewijzen van student dat er bepaalde taken of handelingen zijn verricht én dat die stagiair daarvan heeft geleerd
- **Rijksdienst voor Ondernemers (RVO)** Instelling die subsidieregelingen bewaakt
- **Samenwerkingsverband Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB)** Hierin werken mbo en bedrijven samen aan beter beroepsonderwijs.
- **Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB)** Wet uit 1995 waarin beroepsonderwijs is verankerd
- **Werkplekleren** Algemene omschrijving voor leren in de praktijk

# INLEIDING

In de zomer van 2017 sprak ik met Else van der Wal, stagecoördinator van de mbo-opleiding Media en Vormgeving aan het Haarlemse Nova College. Ik wilde haar spreken over een aantal bedrijven die ik ondersteunde bij het vinden van stagiairs. De vraag naar stagiairs met deze opleiding is zo groot, dat ik veronderstelde dat ik snel weer buiten zou staan met een 'leuk, maar we hebben meer dan genoeg stagebedrijven'-verhaal. Wat Else vertelde, triggerde me. 'Maarten,' zei Else, 'er zijn leerbedrijven genoeg. Maar góede leerbedrijven, dat is een heel ander verhaal.' Dit was voor mij een eyeopener. Waarom, vroeg ik me af. Zijn er dan zoveel slechte leerbedrijven? Tegelijkertijd besepte ik dat de kwaliteit van de stagebegeleiding dus iets is waarmee een bedrijf zich kan onderscheiden op een krappe arbeidsmarkt.

Een rondje dat ik diezelfde middag maakte langs de bekende boekensites, leverde welgeteld nul titels over dit onderwerp op. Internationaal beperkte de literatuur zich tot boeken als *How to Land your Dream Internship*. Natuurlijk is er op allerlei plekken van alles te vinden over stagebegeleiding. Het blijft voor bedrijven alleen een onoverzichtelijke, diffuse en gefragmenteerde berg informatie, verspreid over honderden pdf's verscholen achter minstens evenveel URL's. Een overzichtelijk handboek dat bedrijven helpt bij het succesvol werven en begeleiden van stagiairs ontbreekt. Vreemd, dacht ik. Het idee voor het eerste stageboek voor bedrijven was geboren.

## Waarom dit boek belangrijk is

De stage is dé manier om een relatie op te bouwen met jonge mensen. Natuurlijk is het werken met stagiairs gewoon leuk om te doen, maar een stage is veel meer. De stage is vaak de eerste kennismaking met een beroep of werkveld. De invloed van een bedrijf op die kennismaking is groot, want het kan er een geweldige ontmoeting van maken, maar ook een verschrikkelijke. Jouw bedrijfsbelang is ook groot, want jong talent is schaars. Terwijl ik dit boek schrijf, zijn de meeste stagiairs zogenaamde millennials: mensen geboren tussen ongeveer 1980 en 2000. In hun kiel-

zog komt nu generatie Z de werkvloer op: de groep geboren vanaf ongeveer 1996. Deze groepen zijn in de minderheid op de snel vergrijzende arbeidsmarkt. Om hen te interesseren voor jouw bedrijf is het belangrijk dat je weet wat je doet als je hen wilt bereiken met jouw stagekansen. Ze hebben een eigen set wensen als het om werk en loopbaan gaat. En daar zit bij veel bedrijven een knelpunt. Want wát je iemand leert, is niet zo'n probleem voor een bedrijf, hoe je dit slim aanpakt, is echter een stuk ingewikkelder.

Het doel van dit boek is om jou te helpen om de manier waarop jouw bedrijf met stagiairs werkt slimmer te organiseren en vooral leuker te maken. Stagiairs begeleiden is geen trucje dat je met 'vijf tips voor feedback' afdoet; het vraagt om een bedrijfsbrede aanpak. Door de werving en begeleiding van stagiairs goed in te richten bereik je de juiste studenten en geef je stagiairs zo'n topervaring dat ze enthousiast zijn over jouw bedrijf, terwijl jouw bedrijf zelf maximaal profiteert van de stagiair.

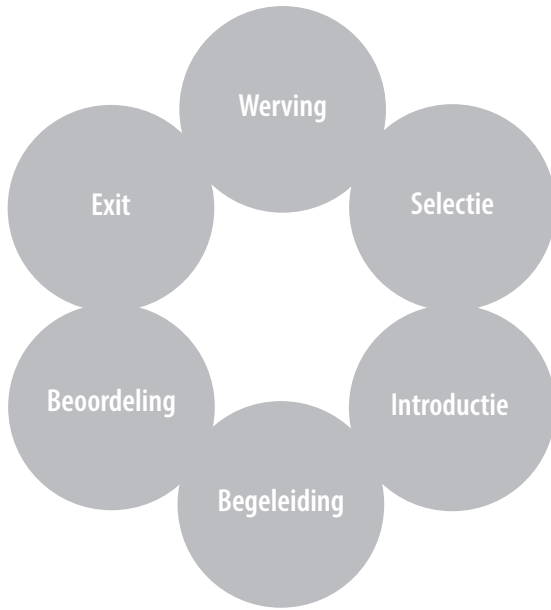
## Wie dit boek zou moeten lezen

Als je dit boek hebt opgepakt en nu doorbladert, dan is het waarschijnlijk iets voor jou. Het is geschreven voor bedrijven en organisaties die graag met stagiairs werken of op zoek zijn naar slimme tips om hiermee te beginnen. Het is natuurlijk ook interessant voor mensen in HR, in het onderwijs of andere geïnteresseerden die zoeken naar een handig naslagwerk of naar nieuwe inzichten en instrumenten om in hun dagelijkse werk mee te nemen. Voor stagiairs zelf is het interessant om hun stagebedrijf te helpen hen nóg beter te begeleiden.

## Hoe dit boek is opgebouwd

In figuur 1 zie je dat het boek de zes fases volgt waaruit een stage bestaat: werving, selectie, introductie, begeleiding, beoordeling en vertrek. Ik noem dat de 'stagecyclus' omdat een stage in mijn optiek een keten van elementen is die samen de hele stageperiode beslaan. De meeste bedrijven zijn op een of meer onderdelen van deze cyclus best goed bezig, maar de keten is zo sterk als de zwakste schakel. Daarom is aan alle zes de elementen een apart deel gewijd. Zo kun je makkelijk bladeren naar het deel dat jij belangrijk vindt voor jouw bedrijf en gericht jouw stages verbeteren. Omdat de ene lezer graag achtergrondinformatie wil en de andere juist

praktische tips, bestaat elk deel uit drie hoofdstukken: een algemene inleiding, een verdiepend hoofdstuk met theoretische achtergronden en modellen en een derde hoofdstuk met praktische tips, trucs en checklists. Voor de lezer met haast sluit elk hoofdstuk af met een handig lijstje dat de belangrijkste zaken uit dat hoofdstuk nog even op een rijtje zet.



*Figuur 1. De stagecyclus*

In dit boek heb ik stages in het mbo en hbo als uitgangspunt genomen. Ik beperk me hiertoe omdat de stagebegeleiding voor bijvoorbeeld snuffelstages een eigen aanpak, eigen doelen en eigen vaardigheden vereist. Daar zou je een apart boek aan kunnen wijden. Dat neemt niet weg dat veel van de informatie in dit boek ook van toepassing kan zijn op de begeleiding van andere typen stagiairs.

Je hoeft het boek niet lineair van de eerste tot de laatste pagina door te lezen. Het is bedoeld als een laagdrempelig naslagwerk. Kies je eigen route en laat de theorie, de voorbeelden en de praktijkverhalen op je inwerken.

## Waarom ik dit boek schreef

Natuurlijk heb ik me afgevraagd: wat geeft mij eigenlijk de autoriteit om zo'n boek te schrijven? Wie ben ik om te bepalen wat wel werkt en wat niet? Ik kwam tot de conclusie dat ik dit boek niet alleen op basis van mijn eigen kennis en ervaring moest schrijven. Daarom sprak ik tientallen mensen die met stages bezig zijn: ondernemers en medewerkers van organisaties, kenniscentra, onderwijsinstellingen en onderzoeksorganisaties. Door het boek heen vind je voorbeelden en interviews.

Een literatuurlijst van de teksten en boeken die ik las, heb ik achterin toegevoegd. Ik raad je aan om deze eens te bekijken als je meer wilt weten over specifieke onderwerpen. Honderd procent volledigheid is een utopie: de arbeidsmarkt en het onderwijs zijn continu in beweging. Het is dus nooit af. Daarom zie ik dit boek als de meest 'affe' versie die ik kon maken. Ik hoop dat dit boek jouw bedrijf één ding gaat opleveren: dat het meer uit stages haalt dan voordat je het las, voor jezelf én voor je stagiairs.

Maarten Brand

*PS: Waar ik het heb over 'zij' en 'haar' bedoel ik vanzelfsprekend ook 'hij' en 'zijn'.*

# DEEL I

## WAT IS EEN STAGE?

“ Ik zou hier geen stage meer willen lopen. Het filiaal van Zwolle wordt bij wijze van spreken gerund door stagiairs. Wanneer de stagiairs hun desbetreffende opdrachten willen uitvoeren, wordt daar moeilijk over gedaan en er wordt geen hulp aangeboden; ook toont de stagebegeleider geen interesse in de stagiair. ”

Anonieme stagiair over zijn stage bij een groothandel in Zwolle

*Als je weet wat je wilt, weet je ook waar je naar moet zoeken. En als je weet wat de randvoorwaarden van stages zijn, kun je beter afwegen of en wanneer stagiairs jouw bedrijf kunnen komen versterken. In dit hoofdstuk help ik je met een aantal basisbeginselen rondom stages. Wat weten we van stages? Welk opleidingsniveau past bij jouw stagevacature? Wanneer lopen studenten stage? Is een stagevergoeding verplicht? Wat voor overeenkomst sluit je af? Dat soort vragen komt aan de orde. Vervolgens help ik je met het formuleren van actiegericht stageplan waarmee jouw hele organisatie concreet, actiegericht en gecoördineerd stagiairs kan begeleiden. Een stagiair leert immers niet alleen van die ene stagebegeleider, maar vooral van het aanwezig zijn in jouw organisatie. Jouw hele bedrijf is betrokken bij de stage. Met dit plan zorg je dat jouw organisatie dit slim kan aanpakken en dat je stages afstemt op jouw organisatie-doelen. Bovendien kun je de individuele plannen van stagiairs afstemmen op jouw brede stagestrategie. Zo heeft elke stage meerwaarde voor jouw bedrijf en daarmee ook voor de stagiair, die ziet dat het werk er echt toe doet. Aan het einde van dit hoofdstuk heb je een helder beeld van de stagevormen en weet je waar je op moet letten als je een stagevacature beschikbaar gaat stellen.*



## HOOFDSTUK 1

# WAAROM WIL JE EEN STAGIAIR?

De stage is een onderdeel van een opleiding waarin een leerling de praktijk leert. De theorie die op school wordt geleerd, wordt in de praktijk (bij een bedrijf of instelling) geoefend. Een stage is bedoeld om te leren hoe het er in een bedrijf of organisatie in het echt aan toegaat. In het mbo heet de stage tegenwoordig beroepspraktijkvorming (BPV). Ook kom je de term ‘werkplekleren’ tegen.

Dit leren in de praktijk ligt wettelijk vast in de Wet Educatie en Beroeps-  
onderwijs (WEB). (Dit geldt niet voor het HBO) In deze wet is benoemd dat praktijkervaring onderdeel moet zijn van het onderwijsprogramma. Voor mbo-stages geldt dat het stagebedrijf geregistreerd staat als ‘erkend leerbedrijf’ in het register leerbedrijven. Hiervoor moet je aan eisen voldoen. De SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) onderhoudt contact met de mbo-opleidingen en bewaakt dit register.

Tijdens de stage komt een student concrete, realistische ervaringen opdoen. Op school oefen je wellicht om iemand te verzorgen. Maar als je op een echte verpleegafdeling komt en je doet wat je hebt geleerd, dan valt bijvoorbeeld ineens de hagelslag om, iedereen kijkt naar je, en dan valt ook nog de hete thee om, terwijl je een wisseling van dienst hebt over vijf minuten. Het is veel onvoorspelbaarder en veel onduidelijker. Tijdens de stage leer je daarmee omgaan. Deze ervaringen zijn ontzettend belangrijk voor de manier waarop jonge mensen zich een beeld vormen van zichzelf, van een beroep en van hun positie in dit beroep of in de branche waar dit beroep wordt uitgevoerd.

Aimee Hoeve, onderzoeker aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, vertelt waarom praktijkervaring belangrijk is: ‘Tijdens het leren in de praktijk leer je een aantal beroepsvaardigheden, die je niet in de klas of in een rollenspel meemaakt. Denk hierbij aan contact met echte klanten, leveranciers en afnemers, aan presteren onder druk, of aan het omgaan met tegenstrijdige eisen in het werk. Daarnaast kun je denken aan het werken met bedrijfsspecifieke technologie of simpelweg het kunnen functioneren in een werkgemeenschap.’

In haar optiek is een beroep meer dan alleen kennis en kunde. 'Elk beroep heeft zijn eigen cultuur en specifieke morele principes. In een beroepsopleiding moet ook aandacht zijn voor deze aspecten: mensen moeten worden ingewijd in de mores en ethiek van een beroep. Het gaat dus niet alleen om harde vaardigheden, maar ook om hoe je je gedraagt. Tot slot is praktijkervaring onmisbaar voor de ontwikkeling van een beroepsidentiteit. Beroepsidentiteit is het verhaal dat we over onszelf maken: "Wat voor verpleegkundige, schilder of accountant wil ik zijn? Wat zijn mijn drijfveren? Wat wil ik bereiken in mijn beroep?" De ontwikkeling van beroepsidentiteit wordt beïnvloed door concrete ervaringen in de praktijk en de reflectie op die ervaringen. Die ervaringen doen studenten bijvoorbeeld op tijdens de stage.'

## Wat weten we eigenlijk over het effect van stages?

De stage is een ontzettend belangrijk onderdeel van een beroepsopleiding. Het is daarom goed om kritisch te kijken naar hoe je dat organiseert. Het eerste waar je dan tegenaan loopt is dat scholen, bedrijven en stagiairs allemaal op hun eigen manier naar de stage kijken. Bedrijven kijken vooral vanuit een arbeidsorganisatorisch perspectief. Wat een stagiair leert tijdens de stage is het effect van het werken. Leren is dus vaak impliciet (niet zichtbaar) omdat kennis en vaardigheden tijdens het werk worden overgedragen op een manier die bij die begeleider en dat bedrijf past. De onderwijsinstelling bekijkt de stage juist vanuit het opleidingskundig perspectief waar de stage vooral bedoeld is voor het realiseren van opleidingsdoelen. Voor stagiairs lopen die perspectieven door elkaar. Natuurlijk zien ze daarbij de opleidingsdoelen, maar het gaat hen er meer om dat ze tijdens de stage persoonlijke leerdoelen en professionele vaardigheden opdoen.

Die verschillende perspectieven kunnen met elkaar botsen. Het effect van een stage is daarmee afhankelijk van wie je het vraagt en min of meer afhankelijk van toeval. Wat weten we dan eigenlijk van het leereffect van stages? Marc van der Meer, hoogleraar onderwijs en arbeidsmarkt aan de universiteit van Tilburg, is hier helder over: eigenlijk weten we nog best weinig over dit leereffect. En dat is vreemd als je beseft dat de stage zo'n veertig tot zestig procent van een beroepsopleiding beslaat.

Marc vertelt: 'Het praktische deel rondom de stages is in Nederland goed georganiseerd. Als je met een mbo-stagiair werkt, moet je erkend zijn als leerbedrijf bij de SBB. Ook op het hbo moet je aan bepaalde eisen vol-

doen. Daarnaast is afgesproken hoeveel weken je gaat stagelopen en wat je moet opleveren na die stageperiode aan verslagen, onderzoeksrapporten et cetera.’

Als begeleider moet je ook aan bepaalde eisen voldoen. Maar is wat nu écht werkt tijdens de begeleiding gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek? Dat is er niet. Eigenlijk is de inhoud van stages nog een black box, aldus Marc.

Dit betekent niet dat er te weinig kennis is – die is er genoeg. Het probleem zit hem er vooral in dat veel van deze kennis ‘impliciete kennis’ is: kennis die de stagebegeleiders op het bedrijf of de coördinatoren op school aan ervaring hebben opgebouwd. Doordat de coördinator op school en de begeleider in het bedrijf met hun impliciete kennis doen wat zij denken dat goed is, maar dat niet afstemmen met de andere partijen, ontstaan er regelmatig situaties waarin bedrijven maar gewoon beginnen met een stagiair. Dat lijkt prima, want het gaat om de ervaring in een weerbarstige praktijk, nietwaar? En wat er ook gebeurt, tijdens de stage leer je altijd wel ‘iets’.

Maar wat er geleerd wordt, is afhankelijk van toevalligheden. Je weet wat de input is: die kun je testen via opdrachten of toetsen. Maar hoe heeft de stagiair zich ontwikkeld? Wat speelde daarbij een rol? Elk bedrijf is anders, elke leeromgeving is anders. De inrichting van een praktijkervaring is afhankelijk van de context waarin de stagiair een ervaring opdoet. Als we dit nou eens beter organiseren door niet het werkproces, maar het leerproces centraal te stellen, stelt Marc voor, in het belang van de student, in het belang van de stagebedrijven én in belang van de school.

Aimee Hoeve onderschrijft dit probleem. In de huidige vorm van praktijkleren (zoals een stage) is het perspectief van de school leidend. Wat moet een student van school leren en hoe past dit in het onderwijssysteem? De antwoorden op deze vragen beantwoorden niet de volledige vraag ‘wat heeft de student geleerd’. Het vertelt alleen welke competenties de school mag afvinken om uiteindelijk een diploma te kunnen uitreiken. Het bedrijf mag veel meer betrokken zijn bij het ontwerpen en uitvoeren van de leeromgeving waar alles is ingericht op het ‘leren’ van de student.

Een van de weinige recente studies is gedaan door Frank Elsdijk en Jacques Zeelen van de Rijksuniversiteit Groningen. Uit een verkenning van praktijkopleiders in metaalbedrijven in Noord-Nederland bleek dat de stagebegeleiders geen prettige positie hadden. Terwijl het de bedoeling is dat de stagebegeleider een 'spin in het web' is tussen student, bedrijf en school, bleek zij meer een 'vlieg in het web' te zijn: de scholen en bedrijven kenden elkaar nauwelijks, de discrepantie tussen theorie en praktijk was groot en studenten hadden heel andere verwachtingen. De begeleider was daarbij vaak een 'eiland' binnen het bedrijf; de enige die echt verantwoordelijkheid had voor de stage. Geen benijdenswaardige positie voor mensen met zo'n belangrijke taak.

## Studenten vinden hun stage superbelangrijk

Er zijn in Nederland niet zo heel veel onderzoeken naar de beleving van de stage door het bedrijf en de stagiair. Ik noem er graag drie: De *Nationale Studenten Enquête* van studiekeuze123, de *Nationale Stagemonitor* van Studentenbureau.nl en de *BPV Monitor* van de SBB.

Uit deze onderzoeken blijkt dat studenten de stageperiode heel belangrijk vinden. Uit de *Nationale Studenten Enquête 2017* (een onderzoek onder meer dan 700.000 hbo-studenten) blijkt zelfs dat de stage het allerhoogst scoort van alle onderwerpen als het gaat om de waardering van de opleiding. De waardering stijgt bovendien naarmate de ondervraagde studenten verder in de opleiding zitten. Een vierdejaars student die bijna afstudeert, waardeert de stage dus hoger dan een tweedejaars student. Waarschijnlijk komt dit doordat een vierdejaars student meer kennis en vaardigheden heeft, dus zelfstandiger kan werken dan een tweedejaars. Dit is een belangrijk signaal voor bedrijven die met stagiairs (willen) werken: studenten waarderen stages heel hoog en hechten er veel belang aan. Ze zien bovendien veel aansluiting tussen de theorie op school en de praktijk in jouw bedrijf. Als bedrijf is dit geweldig nieuws, studenten zien hoe belangrijk het is om tijdens de stage praktijkervaring op te doen. Maar het geeft ook veel verantwoordelijkheid. Als bedrijf moet je deze verantwoordelijkheid zelf nemen, want de aansturing vanuit de opleiding is niet overal even goed.

Het grote

# stage boek

voor werkgevers

Je zoekt een stagiaire, maar waar vind je deze? Hoe kom je erachter of de student die zich aanmeldt enthousiast en capabel is? En hoe voorkom je dat de begeleiding een dagtaak wordt? Dit boek geeft de antwoorden op alle vragen over stages en stagiaires.

Werken met stagiaires is de beste manier om jong talent te werven. Maar veel organisaties benutten niet alle kansen om studenten succesvol in te zetten. Het grote stageboek voor werkgevers laat zien hoe je interessanter wordt voor studenten en ze beter begeleid. Het boek beschrijft alle stappen van het stageproces, met veel praktische voorbeelden en stappenplannen. Download gratis de belangrijkste checklists uit het boek.

**Maarten Brand** is stage-expert en oprichter en projectleider van Stagebureau Connectie. Hij adviseert en traint werkgevers en opleidingen om ervoor te zorgen dat elke stage een succes is voor stagiaire en werkgever.

