

Rotatie tussen leerwerkplekken. Enkele praktijkvoorbeelden en de mogelijke voordelen voor ondernemingen en lerenden¹

(Bron: Lembrechts L., Kimps D., Winnelinckx K. (2021) *Rotatie tussen werkplekken. Enkele praktijkvoorbeelden en de mogelijke voordelen voor ondernemingen en lerenden*, ODIN-kennisplatform in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie)

Typisch voor alternerende opleidingen is dat lerenden een deel van hun opleiding volgen bij een opleidingsverstreker en een ander deel op een leerwerkplek, bij een onderneming. Doorgaans leert de lerende op één enkele leerwerkplek. Maar, soms kan het aangewezen zijn om meerdere leerwerkplekken te betrekken, bijvoorbeeld wanneer het gaat om kleine of zeer gespecialiseerde ondernemingen die niet alle competenties kunnen aanleren, of ondernemingen die vooral activiteiten ontplooiën in een specifieke tijdsperiode. In dergelijke gevallen kan ervoor gekozen worden om de lerende te laten roteren tussen verschillende leerwerkplekken. Rotatie vormt dus een uitweg voor ondernemingen die anders geen alternerende opleidingen kunnen bieden.

Om de mogelijkheden van rotatie onder de aandacht te brengen, schreven we een bijdrage die deel uitmaakt van een publicatie van CEDEFOP (*European Centre for the Development of Vocational Training*). In Vlaanderen is de praktijk van rotatie nog vrij beperkt. In onze bijdrage bespreken we drie Vlaamse cases waarin de lerende roteert tussen leerwerkplekken. We gaan ook in op buitenlandse voorbeelden van rotatie. Op basis van bestaande praktijken onderscheiden we verschillende aspecten en types van rotatie. We maken tot slot een overzicht van de verschillende voordelen en nadelen die rotatie kan inhouden, voor ondernemingen én voor lerenden. Belangrijke kanttekening is dat de bijdrage ruimer gaat dan alternerende opleidingen in het kader van duaal leren en het stelsel van leren en werken.



De volledige tekst kan via [deze link](#) (hoofdstuk 7) geraadpleegd worden. Hieronder vatten we de tekst voor u samen. U kan ook de presentatie, gebaseerd op de bijdrage, op de conferentie Duaal Leren in februari 2020 raadplegen, via [deze link](#).

Voorbeelden van rotatie Buitenland

¹ Het rapport '*The next steps for apprenticeships*' kan u [via deze link](#) downloaden. De tekst waarop deze samenvatting betrekking heeft, is te vinden onder hoofdstuk 7 '*Shared apprenticeships*'.

We vinden tal van inspirerende voorbeelden van rotatie in het buitenland. Een typische inspiratiebron op het vlak van alternerende opleidingen, is Duitsland. Ondernemingen kunnen er een deel van de opleiding uitbesteden aan een andere onderneming, al dan niet tegen betaling, of consortia vormen om de opleiding van de lerende onderling te verdelen. In Zwitserland – eveneens een gidsland op het vlak van alternerende opleidingen - kunnen ondernemingen samen een netwerk vormen om samen lerenden op te leiden. Een aparte organisatie staat in voor het management en de administratie van het netwerk, zodat de ondernemingen zich kunnen focussen op het opleidingsaspect. Ook in Oostenrijk hebben ondernemingen de mogelijkheid om allianties te vormen om samen alternerende opleidingen aan te bieden. In Denemarken kunnen lerenden expliciet kiezen voor een overeenkomst die wordt afgesloten met twee of meer ondernemingen. In Australië en het Verenigd Koninkrijk tot slot zijn er organisaties die – in de plaats van de onderneming zelf – instaan voor de rekrutering, matching en aanwerving van de lerende. Dergelijke organisaties nemen ook de administratie op zich en regelen indien nodig de rotatie over meerdere leerwerkplekken.

Vlaanderen

Al blijft de praktijk op het vlak van rotatie voorlopig nog beperkt in Vlaanderen, toch vinden we ook hier enkele interessante voorbeelden.

* HEAT-programma

Het *Hands-on enterprise architecture training* (HEAT)-programma richt zich op volwassen lerenden, die al aan het werk zijn. De opleiding omvat drie componenten: een deeltijdse masteropleiding, een training op het vlak van *soft skills* en een opleiding op de werkvloer. In het kader van dat laatste onderdeel wordt elke lerende opgeleid op drie leerwerkplekken, telkens gedurende zes maanden, waarvan één werkplek bij de eigen werkgever ingericht wordt. De leerwerkplekken worden aangeboden door de partnerondernemingen, inclusief dus de eigen onderneming. Het programma wordt opgebouwd in functie van de reeds en nog te verwerven vaardigheden van de lerende. De lerende blijft in dienst als werknemer van de eigen werkgever en ontvangt ook een verloning. De organisatie is in handen van een instituut dat de partnerorganisaties betreft bij de rotatie. Via [deze link](#) vindt u meer informatie over de HEAT-case.

* Technisch Heilig-Hart Instituut Tessenderlo

Het Technisch Heilig-Hart Instituut in Tessenderlo biedt leerlingen duaal leren, in het kader van de opleiding elektromechanische technieken in het hoger secundair onderwijs, de kans om bij drie complementaire bedrijven een opleiding te volgen. Daartoe worden groepjes van drie leerlingen gevormd, die telkens samen bij een onderneming aan de slag gaan gedurende zes weken, aan twee dagen per week, en dat gedurende twee schooljaren. Het is de school die de samenwerking coördineert en organiseert. Wel werken de school en de ondernemingen samen om de leerstof te verdelen. De leerlingen ondertekenen een stageovereenkomst alternerende opleiding (SAO) en ontvangen geen vergoeding. Via [deze link](#) komt u terecht bij een interview met de coördinator duaal leren van het THHI.

* Plastics@Tielt-programma

Ook het programma van Plastics@Tielt richt zich op leerlingen uit het secundair onderwijs. Die leerlingen krijgen de kans om bij te leren in zeven ondernemingen, die alle deel uitmaken van de sector van de kunststofverwerking. Gedurende twee schooljaren roteren de leerlingen tussen de zeven bedrijven, zes weken aan een halve dag per week in het eerste jaar, en zes weken aan een dag per week in het tweede jaar. PlastiQ regelt als intermediaire organisatie de rotatie en zorgt voor onder meer ondersteuning van de betrokken mentoren. De leerling sluit een stageovereenkomst af en ontvangt geen vergoeding.

Aspecten en types van rotatie

De voorbeelden in het buitenland en in Vlaanderen tonen aan dat rotatie verschillende vormen kan aannemen. Rotatie kan variëren op volgende vlakken:

- o doelgroep

- onderwijsniveau
- zelfde sector of niet
- coördinator/organisator
- aandacht voor de volgorde van de rotatie
- individueel of in groep leren
- aantal betrokken ondernemingen
- duur en frequentie
- type overeenkomst
- vergoeding

Op basis van wie de verantwoordelijkheid voor rotatie opneemt, kunnen we dan een onderscheid maken tussen drie types rotatie tussen leerwerkplekken. Daarbij wordt de verantwoordelijkheid vooral opgenomen door:

1. externe partijen
2. ondernemingen
3. lerenden

De concrete cases van rotatie situeren zich doorgaans op een continuüm tussen de drie types. Bijvoorbeeld, zelfs wanneer het vooral een externe partij is die de verantwoordelijkheid opneemt (zoals de opleidingsverstrekker), dan nog kunnen ook de lerende en de ondernemingen in zekere mate betrokken worden.

Mogelijke voordelen en nadelen van rotatie

In onze bijdrage bespreken we de mogelijke voor- en nadelen van rotatie, voor zowel lerenden als ondernemingen. We geven hieronder een schematisch overzicht.

Voor lerenden

VOORDELEN	NADELEN
De lerende kan dankzij rotatie de opleiding afmaken, ingeval één enkele leerwerkplek niet alles kan bieden.	Doordat het leren op de leerwerkplekken gefragmenteerd is, kan de lerende sneller geneigd zijn om de opleiding stop te zetten.
Van elke onderneming kan de lerende het beste leren.	Het is moeilijk om deel te nemen aan lange-termijnprojecten in de onderneming.
De partij die de rotatie organiseert, kan bemiddelen bij conflicten, en kan de kwaliteit van het leerproces bewaken.	Evalueren is complexer, omdat meerdere partijen betrokken zijn.
Lerenden maken kennis met verschillende organisaties op het vlak van onder meer cultuur.	Rotatie vraagt van lerenden meer verplaatsingen en mobiliteit.
Er is minder risico dat de lerende te specifiek voor één onderneming wordt opgeleid.	Als er een derde partij de rotatie organiseert, dan riskeert de band tussen de lerende en de onderneming te verwateren, als die partij te dominant wordt.
De lerende leert flexibel te zijn en zich aan te passen aan verschillende contexten.	Mogelijk ervaren lerenden meer stress bij rotatie, onder meer omdat ze zich telkens moeten aanpassen aan een nieuwe leerwerkplek.
Leren in groep faciliteert de mate waarin de lerende leert van peers. Bovendien kan de lerende meer in de eigen comfortzone blijven.	
Lerenden leggen meer contacten en bouwen een breder netwerk uit.	

Lerenden kunnen op een meer beredeneerde manier loopbaankeuzes maken, omdat ze een breder zicht hebben op het werkveld.

Als het traject goed gepland is, dan is het leerproces transparanter.

Docenten kunnen mee roteren, en daardoor meer voeling krijgen met de praktijk.

Voor ondernemingen

VOORDELEN

Rotatie biedt ondernemingen flexibiliteit, zowel inhoudelijk als praktisch.

Kosten, tijd, inspanningen en verantwoordelijkheden kunnen gedeeld worden tussen de ondernemingen.

Ondernemingen komen met een groter aantal lerenden in contact, wat onder meer positief is voor latere aanwervingen.

Er is minder kans op conflicten en misverstanden omdat de betrokken partijen beter op de hoogte zijn van het programma en de verwachtingen naar hen toe.

Ondernemingen bouwen in het kader van rotatie een netwerk uit met andere ondernemingen, want gunstig kan zijn voor samenwerkingen op andere vlakken.

Ondernemingen leren meer flexibel en innovatief te zijn, en zich aan te passen.

Ondernemingen (en hun personeel) leren van elkaar.

NADELEN

Op de eerste leerwerkplek is de lerende mogelijk nog niet productief genoeg in de ogen van ondernemingen die productiviteit belangrijk vinden.

De lerende kiest mogelijk nadien voor een job bij een andere onderneming, wat problematisch is voor ondernemingen die leerwerkplekken aanbieden met het oog op rekrutering.

Er kan belangrijke strategische informatie lekken tussen de verschillende ondernemingen. Een dergelijk lek kan ondervangen worden door overeenkomsten of rotatie in verschillende sectoren.

Conclusie

Rotatie kan zorgen voor een ruimer en meer kwaliteitsvol aanbod aan leerwerkplekken in het kader van alternerende opleidingen. De verkennende analyse die we maakten op basis van cases in Vlaanderen en het buitenland, wijzen ons op de mogelijkheden van rotatie, maar ook op eventuele knelpunten. Er is dus meer onderzoek nodig naar de impact van rotatie op de kwantiteit en kwaliteit van leerwerkplekken.