



MILLIAN

categorie
Bedrijfsopleidingen

Millian Opleidingsmarktmonitor



Voorwoord

Vol spanning hebben we gewacht op de uitslagen van de eerste Millian Opleidingsmarktmonitor.

Welk instituut maakt een verpletterende indruk in deze eerste meting? Hoe is het niveau van de opleidingenmarkt? Hoe zal de reactie zijn vanuit de instituten?

Allemaal vragen die bij een eerste onderzoek komen kijken.

Inmiddels zijn de resultaten binnen en presenteren wij deze met gepaste trots in dit speciaal ontworpen onderdeel van

Opleiding & Carrière Magazine de beste dienstverlener 2010 in de categorie bedrijfsopleidingen.

Naast een top 30 van de beste dienstverlenende instituten zijn er van verschillende onderdelen een top 10 samengesteld op basis van de gegeven rapportcijfers.

Buiten de geeikte categoriën als klantvriendelijkheid van de medewerkers, professionaliteit van de organisatie en prijs-kwaliteitverhouding, hebben we ook enkele specifieke dienstverleningsaspecten voor

de onderwijsmarkt meegenomen. De docenten en het cursusmateriaal zijn ook meegenomen in dit onderzoek. Immers, zonder docenten en cursusmateriaal geen opleiding. Daarnaast hebben de respondenten, allemaal (oud)cursisten bij de instituten, ook de medecursisten, individuele begeleiding en groepsgrootte beoordeeld.

De resultaten van het onderzoek zijn verbluffend te noemen. De respondenten waarderen de dienstverlening, gemeten over alle aspecten

van de opleidingsinstituten met een gemiddelde van 7,5. Hieruit blijkt dat de dienstverlening zeer goed te noemen is en zeker op prijs gesteld wordt door (oud)cursisten.

Daarmee mogen wij en de opleidingsinstituten zeer tevreden zijn.

Overall top 30 beste dienstverlener 2010 - categorie bedrijfsopleidingen en trainingen

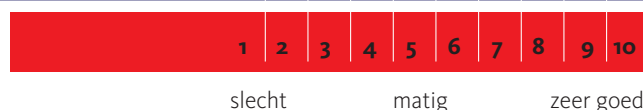
1	de Baak	8,00
2	Sioo	7,93
3	Boertiengroep	7,90
	Nyenrode Business Universiteit	7,90
5	Stichting PostAcademisch Onderwijs	7,89
6	Capgemini Academy	7,85
7	Schouten & Nelissen University	7,84
8	Bestuursacademie Nederland	7,81
9	Nationale Handels Academie	7,80
10	Kluwer Opleidingen	7,79
11	Elsevier Opleidingen	7,78
12	Fontys Hogescholen	7,74
13	Van Harte & Lingsma	7,73
14	GITP	7,72
15	Hogeschool Utrecht	7,71
16	Mikrocentrum	7,64
17	SRM Marketing- en Communicatietrainingen	7,61
18	ISES International BV	7,54
19	ROC Midden Nederland Bedrijfsopleidingen	7,46
20	LOI	7,45
21	ICM Opleidingen & Trainingen	7,44
22	Inholland Academy	7,39
23	NCOI Opleidingsgroep	7,35
24	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	7,33
25	LECTRIC	7,32
26	Euroforum Uitgeverij	7,29
27	NIBE-SVV	7,26
28	Avans ⁺	7,23
29	Saxion	7,18
30	ISBW Opleidingen & Trainingen	7,10

Opleidingsinstituten hebben een goede dienstverlening. Met een top 30 die minimaal een 7,10 scoren, mogen we die conclusie zeker trekken. Daarbij zijn de onderlinge verschillen in de resultaten minimaal te noemen.

De instituten mogen dan ook zeer tevreden zijn met dit resultaat en natuurlijk zij wij trots dit goede resultaat te presenteren.

Met een 8,00 scoort de Baak gemiddeld het hoogste en mag zich daarmee de beste dienstverlener 2010 noemen in de categorie bedrijfsopleidingen en -trainingen.

Wij feliciteren de Baak en de andere instituten met het behalen van deze goede resultaten.



Klantvriendelijkheid medewerkers

1	Stichting PAO	8,25
2	Capgemini Acd	8,20
	Nyenrode	8,20
4	GITP	8,17
5	Bestuursacd NL	8,00
	SRM	8,00
	Boertiengroep	8,00
	Kluwer Opl	8,00
	SIOO	8,00
	LECTRIC	8,00



'Klantvriendelijkheid is doordrenkt in onze organisatie'

Er wordt hoog gescoord op het onderdeel klantvriendelijkheid. Stichting PostAcademisch Onderwijs komt met een mooie 8,25 nipt op de eerste plaats.

"Klantvriendelijkheid wordt bepaald door alles rondom de cursus," stelt Rob Gremmee, directeur Stichting PostAcademisch Onderwijs. "Bij bijzondere gebeurtenissen moet je alert reageren, de klanten tevreden stellen. Wij zijn een non-profit stichting die doordrenkt is met klantvriendelijkheid, wat niet inhoudt dat we niet zakelijk en bedrijfsmatig opereren, maar winst maken staat niet voorop. We zijn er niet op uit om financieel het onderste uit de kan te halen en dat komt de klantvriendelijkheid ten goede."

"Een voorbeeld hiervan is een cursus waarop veel meer men-

sen afkomen dan we dachten. Een commercieel bedrijf verhoogt de prijs, wij verlagen de prijs. Ultieme klantvriendelijkheid."

Professionaliteit organisatie

1	de Baak	8,55
2	SIOO	8,50
3	Stichting PAO	8,26
4	Capgemini Acd	8,20
5	Nyenrode	8,20
6	Bestuursacd NL	8,00
7	Boertiengroep	8,00
8	Elsevier Opl	8,00
9	S & N University	7,97
10	SRM	7,86



'Je bent professioneel als je goed bent in je vak'

"Dit is een bevestiging van wat we doen," jubelt Valentijn Ouwens, Director Open Programs bij de Baak. Zijn bedrijf wordt beloond met een hoge 8,55 voor de professionaliteit van de organisatie.

"Wij bieden een totaalconcept waarin de leeromgeving net zo belangrijk is als het leren zelf. Op vier prachtige locaties bieden we ervaringsleren. Je kunt immers pas iets leren als je in situaties komt die je niet kent, dan ervaar je het leerproces."

"Niet alleen ons totaalconcept is een garantie voor de professionaliteit. Je bent professioneel als je goed bent in je vak. Dus we hebben goede docenten en een groot deel van de organisatie houdt zich bezig met hospitality. Wij zijn een professionele organisatie, om-

dat iedereen die hier werkt betrokken is bij de organisatie en onze klanten. We hebben een goede verbinding met elkaar en weten waarom we doen wat we doen. Dat dragen we uit en dat is voelbaar."

Valentijn sluit bijna filosofisch af met de woorden: "Het is mooi als je iets kan, maar het moet ook gevuld worden met waarom je iets doet en met de liefde waarom je het doet."

Integriteit

1	SIOO	8,83
2	Nyenrode	8,40
3	de Baak	8,36
4	Stichting PAO	8,26
5	Capgemini Acd	8,20
6	Van Harte & Lingsma	8,20
7	GITP	8,17
8	SRM	8,14
9	Bestuursacd NL	8,00
	Saxion	8,00



'We doen wat we zeggen'

"Het verbaast me niet dat we goed scoren op integriteit. Wij hebben immers geen winst oogmerk en opereren als stichting. En dat draagt bij aan de integriteit," zegt Saskia Cortlever – Keus, public relations en externe relaties bij Sioo. Haar bedrijf scoort een fenomenale 8,83 en neemt daarmee ruim afstand van de overige aanbieders op het gebied van integriteit.

"Integriteit is in onze historie verankerd. We zijn opgericht als stichting en besteden alle revenuen aan opleidingen en onderzoek. We dragen integriteit niet expliciet uit, maar het is heel gewoon binnen onze organisatie en zo hoort het."

"Naast onze open opleidingen bieden we ook maatwerkprogramma's. Vaak krijgen we dan

een vraag van een organisatie die met een probleem zit en zelf een opleiding als oplossing aandraagt. Hierin heeft Sioo dan een adviserende rol. Wij onderzoeken of het ontwikkelen van een opleiding wel de oplossing is. Dan ontwikkelen wij eventueel de opleiding en soms verwijzen we naar een andere partij, omdat die het vraagstuk van de klant beter kan oplossen. Het belang van de klant staat altijd voorop."

Doccerkwaliteit docenten

1	Boertiengroep	8,50
2	Stichting PAO	8,40
2	Bestuursacd NL	8,22
4	Elsevier Opl	8,17
5	S & N University	8,11
6	de Baak	8,09
7	ICM Opl & Tr	8,00
	Mikrocentrum	8,00
	Kluwer Opl	8,00
	Nyenrode	8,00



'De docent is de sleutel voor een goede opleiding'

Elsevier Opleidingen scoort een 8,17 voor de doccerkwaliteit van haar docenten. "Om ervoor te zorgen dat we goede docenten voor de klas hebben staan, werken we met een docentenpoule welke wordt aangestuurd en begeleidt door een vaste medewerker," zegt Sven Tump, Commercieel Manager van Elsevier Opleidingen. "We werven vakbekwame docenten via deze poule, maar ook via onze klanten, brancheorganisaties en ons zusterbedrijf: de vakbladuitgever Reed Business. Om de kwaliteit van het docentschap te behouden en eventueel te verbeteren, hebben we een uitgebreide selectieprocedure voor nieuwe docenten. Na het eerste gesprek volgt altijd een assessment waarbij de potentiële docent doceert aan andere potentiële docenten, de manager docentenpoule, de docenten uit de poule en een ver-

tegenwoordiging van onze Salesafdeling. Daarna volgt iedere potentiële docent een didactische training."

"Het op peil houden van de didactische vaardigheden is een belangrijk punt. Daarom organiseren we regelmatig bijeenkomsten om ontwikkelingen binnen de organisatie en het vakgebied scherp te houden. Ook wordt elke opleiding structureel geëvalueerd door onze deelnemers. Indien een docent onder de acht scoort in de evaluatie kijken we naar de oorzaken. De didactische training wordt dan ingezet als verbetertraject."

"Op deze manier kunnen we onze strategische doelstelling: het beste opleidingsproduct in de markt waarmaken. De docent is immers de sleutel voor een goede opleiding."

Vakkennis docent

1	Stichting PAO	9,00
2	Boertiengroep	8,67
2	Elsevier Opl	8,50
4	Hogeschool Utrecht	8,40
5	de Baak	8,36
6	Kluwer Opl	8,33
7	GITP	8,33
8	Nyenrode	8,26
9	S & N University	8,25
10	Bestuursacd NL	8,22



'Vakkennis kun je niet leren'

PostAcademisch Onderwijs mag trots zijn op haar docenten. Met een 9,00 kunnen we stellen dat de vakkennis van de docenten zeer goed te noemen is. Rob Gremmee, directeur Stichting PostAcademisch Onderwijs vindt het niet verwonderlijk dat ze hoog scoren op vakkennis docent. "Wij werken immers met topspecialisten uit de vakgebieden waar wij opleidingen in aanbieden. Dat kunnen hoogleraren zijn, maar ook professionals. Het zijn in ieder geval altijd toonaangevende mensen."

"Om de vakkennis van de docenten optimaal te benutten werkt Stichting PostAcademisch Onderwijs met een zogenaamde denktank. Dit is een programmaraad bestaande uit veelal hoogleraren die de cursusleiders kiezen voor een be-

paald programma. De cursusleiders zijn toonaangevend in hun vakgebied en hebben een groot en kwalitatief goed netwerk. Uit dit netwerk kiest de cursusleider zijn docenten."

"We weten dat het verwachtingsniveau hoog is en dat maken we waar. We evalueren elke cursus en herhalen alleen cursussen die kwalitatief hoog scoren. Docenten moeten deze verwachting ook waarmaken. Daarom organiseren we ieder jaar de cursus Train de trainer waarbij we docenten trainen op didactische vaardigheden. Vakkennis kun je niet leren, didactische vaardigheden wel."

Individuele begeleiding door docent

1	Hogeschool Utrecht	8,40
	Elsevier Opl	8,40
3	Nyenrode	8,30
	Kluwer Opl	8,30
5	Boertiengroep	8,00
6	Bestuursacd NL	7,80
7	Fontys Hogescholen	7,60
	S & N University	7,60
9	de Baak	7,50
	Avans*	7,50



'Optimale begeleiding begint met een goede begeleiding aan de docent'

"We werken vanuit een effectiviteitsmodel dat de deelnemers ondersteunt in het behalen van de leerdoelen," vertelt Sven Tump Commercieel Manager bij Elsevier Opleidingen enthousiast. "Onze opleidingen bestaan uit 3 stappen. Als eerste neemt de deelnemer deel aan een (e-)assessment. Hiermee worden de leerdoelen bepaald; het 'Ik ben, Ik besef, Ik wil' stuk. Vervolgens komt het daadwerkelijk opdoen van kennis en competenties tijdens de opleiding 'Ik weet, Ik kan'.

Tussen de bijeenkomsten en tot drie maanden na de laatste bijeenkomst wordt de deelnemer ondersteund door e-coaching van de docent en worden de bereikte persoonlijke leerdoelen toegepast op de werkplek: 'Ik doe, Ik ben effectief in de praktijk'."

"De docenten kunnen de deelnemers goed begeleiden bij het behalen van de leerdoelen, omdat zij de resultaten van het assessment krijgen. Hierdoor weet de docent wie er in de groep zit en wat hun leerdoelen zijn. Deze individuele leerdoelen staan centraal in het leerproces. We willen de koppeling maken tussen praktijk en opleiding dus krijgen de deelnemers veel aandacht en werken zij met persoonlijk ingebrachte praktijkcases."

"Maar de optimale begeleiding begint met een goede begeleiding van de docent. Alleen dan kan de docent iedere deelnemer zijn individuele leerdoelen laten behalen."

Niveau cursusmateriaal

1	de Baak	8,10
2	SRM	7,90
3	GITP	7,80
4	NHA	7,70
5	S & N University	7,63
	Mikrocentrum	7,63
7	Stichting POA	7,60
8	LOI	7,59
9	Fontys Hogescholen	7,50
	Kluwer Opl	7,50



'Programmamanagers van het hoogste niveau'

"Onze programmamanagers zijn professionals op het hoogste niveau met werkervaring in de top van het bedrijfsleven. Zij stellen de literatuurlijst samen, schrijven eventueel eigen stukken, zoeken naar bedrijven met real-life cases en stellen syllabi samen", begint Stephan Stegeman, marketeer van SRM Marketing- en Communicatieopleidingen zijn verhaal. SRM Marketing- en Communicatietrainingen scoort een 7,90 voor het niveau van het cursusmateriaal. "Onze programmamanagers zijn echt specialisten in hun vakgebied," benadrukt Stephan. "Gonda Duivenvoorden was in 2008 communicatievrouw van het jaar en heeft bij ons het vakgebied Communicatie onder haar hoede. Zij heeft het communicatiesegment naar een hoger niveau getild. Verder heeft

Max Kohnstamm de onderdelen Marketing en Online Marketing onder zijn hoede. Onder zijn leiding is SRM de Nima C opleider van Nederland. Onze directeur John van der Stam is verantwoordelijk voor de vakgebieden Marketing Communicatie, Sales en Vaardigheden. Zij zijn alle drie inhoudelijk zeer sterk en lopen voorop in ontwikkeling van het vakgebied en de vertaling naar onze lessen en het cursusmateriaal. Een werkwijze om het hoge niveau van het cursusmateriaal te waarborgen."

Groepsgrootte

1	Capgemini Acd	8,60
2	GITP	8,17
2	S & N University	8,0
	Mikrocentrum	8,0
	van Harte & Lingsma	8,0
	Avans*	8,0
7	Hogeschool Utrecht	7,9
8	de Baak	7,82
9	Bestuursacd NL	7,78
10	NIBE-SVV	7,68



'Er zijn duidelijke grenzen aan de groepsgrootte'

Capgemini Academy scoort een 8,60 en neemt daarmee ruim afstand van de rest van de instituten op het onderdeel groepsgrootte. "Leuk dat we hier zo goed op scooren. We zijn bewust bezig met leerstijlen en groepsgrootte, dus dan is het fijn dat je hier zo goed op scoort." Aan het woord is Yvonne Kampmeijer, manager Portfolio en Innovatie bij Capgemini Academy. "Onze minimale groepsgrootte is 1, een individuele opleiding behoort dus tot de mogelijkheden. Dat biedt vele voordelen: iedere dag starten, parttime werken en leren is geen enkel probleem, leren in het eigen tempo en je leert alleen dingen die voor jou interessant zijn. Natuurlijk is individueel niet altijd de meest geschikte vorm. Er zijn onderwerpen die een groep vereisen, bijvoorbeeld faciliteren. Hierbij is het essentieel dat een cursist

kan ervaren wat de effecten op de groep zijn van bepaald gedrag. Dat maakt faciliteren een groepstraining. Ook trainingen waarbij herkenning of het uitwisselen van ervaringen bijdraagt aan het behalen van de leerdoelen worden in groepsverband gegeven." "We bepalen de groepsgrootte aan de hand van de leerdoelen en het te bereiken niveau. Bij een vaardigheidstraining met individuele feedback zijn de groepen niet groter dan zeven personen. Natuurlijk spelen praktische zaken ook een rol. Met ons individuele concept kunnen we zowel met twee als twintig cursisten werken, maar er is een didactische grens, zoals de zeven uit het voorbeeld. Er is dus variatie mogelijk, maar er zijn wel duidelijke grenzen.

Niveau medecursisten

1	Capgemini Acd	8,20
2	de Baak	8,10
3	NHA	8,00
	SRM	8,00
	Nyenrode	8,00
6	S & N University	7,86
7	SIOO	7,83
8	Fontys Hogescholen	7,63
9	Hogeschool Utrecht	7,60
	Stichting POA	7,60



'Onze procedure is aangemerkt als best practice'

Schouten & Nelissen University heeft een 7,86 verdiend op het niveau van de medecursisten. "Het persoonlijk doelstellend gesprek helpt ons om de verwachting van beide zijdes scherp te stellen. Wat zijn je leerdoelen en motivatie en nog belangrijker: passen deze doelen binnen de opleiding? Of is het misschien toch beter om alleen een module van een masteropleiding te volgen? Door dit gesprek toetsen wij of de kandidaten relevante werkervaring hebben voor de opleiding die ze willen volgen," vertelt Lisa Janssen, opleidingsmanager bij Schouten & Nelissen University. "De motivatie is belangrijk. Na enkele jaren werkervaring missen mensen kennis; ze hebben behoefte aan theoretische onderbouwing van hun werkzaamheden in plaats van werken op intuï-

tie. Wij merken dan ook dat vooral mensen in bepaalde posities met veel ervaring en een bepaalde mate van senioriteit zich aanmelden. De gemiddelde leeftijd is 43. Deze mensen hebben ook iets in te brengen in de opleiding. De cursisten leren ook van elkaar. Hoe lost een medecursist dit op binnen de organisatie is een onderwerp wat veel aan bod komt en ze kunnen een netwerk bouwen."

"Daarnaast handhaven wij het hoge niveau door onze goede EVC-procedure voor mensen die geen hbo-opleiding hebben, maar wel de juiste werkervaring. Onze procedure is door de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie) aangemerkt als best practice."

Prijs-kwaliteitverhouding

1	NHA	8,22
2	Capgemini Acd	8,00
3	Fontys Hogescholen	7,86
4	SIOO	7,67
	Kluwer Opl	7,67
6	de Baak	7,64
7	Van Harte & Lingsma	7,60
8	Bestuursacd NL	7,50
	GITP	7,50
	ISES International	7,50



'De toegevoegde waarde is kennis delen en geen euro's verdienen'

"Kwaliteit komt bij ons op de eerste plaats. Onze docenten zijn actief in het bedrijfsleven of komen recent uit de praktijk. Hierdoor beschikken ze over een goede up-to-date kennis en vormen hiermee een kwalitatief hoogwaardige schakel tussen opleiding en praktijk, maar onderschat het ondersteunende personeel ook niet. Met hen komt de student als eerste in aanraking en zij zorgen ervoor dat al het materiaal op tijd aanwezig is," zegt Marc van Heijst, onderwijsmanager Fontys Trefpunt Training en Advies.

"Naast de kwaliteit die we bieden, doen we ook nog eens wat we beloven. Tijdens de voorlichting van de cursus vermelden we wat de opleiding inhoudt, maar ook wat de opleiding niet bevat.

Bovendien kijken we bewust naar de prijs. We bepalen onze prijs vanuit de kostenkant en kijken heel bewust wat het kost om deze kwaliteit aan te bieden en hoe dat zich verhoudt tot andere aanbieders. We komen dan vaak lager uit dan andere aanbieders. Voor ons zit de toegevoegde waarde ook niet in euro's, maar in het delen van kennis."

Waarmaken van de verwachtingen

1	NHA	8,00
	Fontys Hogescholen	8,00
	Nyenrode	8,00
4	S & N University	7,69
5	SIOO	7,67
6	de Baak	7,64
7	Hogeschool Utrecht	7,60
	Capgemini Acd	7,60
	Van Harte & Lingsma	7,60
	Stichting POA	7,60



'Goed onderwijs, relevant onderwijs en carrièreperspectief'

"Het is fijn om te zien dat we hoog scoren. Het is ook één van onze speerpunten," zegt Arnold Persoon Director of Marketing Strategy & Sales. "Studenten hebben een hoge verwachting van ons en het is hard werken om dit waar te maken. We houden dan ook goed de vinger aan de pols om deze verwachtingen waar te kunnen maken. Met de feedback van studenten wordt ook daadwerkelijk wat gedaan, bijvoorbeeld met het up-to-date houden van het onderwijs. We gebruiken nieuwe cases, bijvoorbeeld over de crisis."

"We weten ook wat de studenten verwachten, doordat we van te voren een gesprek met hen voeren. Ze verwachten goed onderwijs, relevant onderwijs en carrièreperspectief."

"Het is ook niet vreemd dat studenten dat verwachten. Alleen voor een grote universiteit kan het knap lastig zijn om de relevantie in het onderwijs te houden. Zij staan verder van het bedrijfsleven. Nyenrode staat er letterlijk en figuurlijk middenin. We zijn voor en door het bedrijfsleven. Daarom verwachten mensen ook dat wij verstand hebben van het bedrijfsleven. We maken er immers, deel van uit en de deur wordt letterlijk plat gelopen door bedrijven: de ene keer om les te geven, de andere keer om een incompany-traject te volgen."

Onderzoeksmethodiek

We hebben een onderzoek uitgevoerd onder oud-cursisten om de tevredenheid met betrekking tot de dienstverlening van opleidingsinstituten vast te stellen. In totaal hebben 2.894 oud-cursisten deelgenomen aan het onderzoek.

Er zijn 67.832 uitnodigingen verstuurd om aan het onderzoek deel te nemen. Van deze 67.832 hebben 4.649 personen deelgenomen aan het onderzoek. 2.894 oud-cursisten behoorden daadwerkelijk tot de doelgroep.

De 2.894 respondenten zijn oud-cursisten die de afgelopen drie jaar (2007 tot 2010) een bedrijfsopleiding, cursus of training hebben gevolgd. Uit een shortlist hebben de respondenten aangegeven bij welk instituut zij een opleiding,

cursus of training hebben gevolgd. Vervolgens hebben zij deze instituten beoordeeld middels rapportcijfers op vijftien aspecten. De waardering van deze vijftien aspecten vormt de basis voor de top 30 beste dienstverlener 2010 – categorie bedrijfsopleidingen en –trainingen.

Het uiteindelijke rapportcijfer waarop de top 30 is gebaseerd, bestaat uit het gemiddelde van de vijftien verschillende aspecten, waarbij een weging is meegegeven aan de verschillende onderdelen. We hebben de volgende weging gebruikt om het gemiddelde te bepalen:

- Algemene indruk van de dienstverlening - factor 2
- Klantvriendelijkheid medewerkers, professionaliteit organisatie, doceerkwaliteit

van de docenten, vakkenis van de docenten, individuele begeleiding door de docent, prijs-kwaliteitverhouding en waarmaken van de verwachtingen - factor 1

- Integriteit, niveau van het cursusmateriaal en niveau medecursisten - factor 0,5
- Aftersales, locatie, lestijden en groepsgrootte - factor 0,25

Voor een notering in de Millian Opleidingsmarktmonitor – beste dienstverleners is een minimum aantal waarnemingen van twintig vereist. In totaal voldoen 87 instituten aan de criteria om te worden opgenomen.

“It takes two to tango” als het om leren gaat

Wie wil investeren in het organisatie-, verander- en vernieuwingsvermogen van zijn organisatie kan voor zijn adviseurs en managers vaak goed terecht bij ‘open’ leerprogramma’s. Echter, open opleidingen dekken niet altijd de investeringsbehoefte. Als er in uw organisatie veel managers of professionals zijn met een vergelijkbare leerbehoefte is iedereen naar een open programma sturen niet altijd de beste keuze. Dat is ook zo als u juist wilt investeren in relaties tussen uw professionals of managers. Een leertraject dat vooral op individuen is gericht, gaat dan niet helpen. Datzelfde geldt als u een uniek vraagstuk heeft dat in geen enkel bestaand programma goed aan de orde komt.

Als u uw investeringsvraagstuk wilt bespreken gaat u op zoek naar een externe gesprekspartner. U start een samenwerkingsproces. U zoekt met uw externe partner uit wat er aan de hand is. Op basis daarvan bekijkt u wat zinvol is om te doen: deelname aan open programma’s, een opleidingsprogramma op maat, een werkatelier, een of meer workshops, een professional & business development- of ontwikkelingslab, masterclasses of een intercompany.

De was de deur uit?

Bekend is de neiging om datgene waar een organisatie niet goed in is, in handen te geven van een buitenstaander. U zoekt een partner, bespreekt met hem de oplossing die al in gedachten is en gaat dan met de externe partij een ‘uitbestede dienst relatie’ aan; u ‘doet de was de deur uit’.

De ervaring leert dat er betere paden zijn als u ambities heeft die met verandering en innovatie te maken hebben. Organisa-ties die willen veranderen, moeten zien te vermijden dat ze concepten en aanpakken hanteren die de problematiek zelf mede

hebben geproduceerd. Einstein zei het al: “Je kunt problemen niet oplossen met dezelfde manier van denken die de problemen heeft veroorzaakt.” Om dat te vermijden is het raadzaam om samen te werken met een partner die u helpt af en toe ‘out-of-the-box’ te gaan. U kijkt op gezette tijden met enige afstand naar uw vraagstuk om te voorkomen dat uw investeringsvraagstuk teveel gedomineerd wordt door de ‘korte termijn’. Bovendien is het daarbij van belang om *integraal* te kijken. Investeren in verander- en innovatievermogen betreft niet alleen de individuele competenties van uw mensen, of de kennis en ervaring die benut wordt, maar ook de organisatie van uw professionals (structuur, incentive system, values) en de organisatie van de kennis in uw organisatie.

Externe partner als kritische vriend

Met een kritische vriend op expeditie

Voorop staat wat u als opdrachtgever ofte-wel focusorganisatie wilt bereiken: u wilt in

Auteurs:

**Gerhard Smid (programmamanager
Onderzoek & Ontwikkeling)
Peter Paul Kerpel (coördinator
maatwerk) bij Sioo te Utrecht**

coproductie meerwaarde creëren. Vanuit dit uitgangspunt bepaalt u samen het pad. Dat pad lijkt vaak meer op een ‘expeditie’ met een motto dan op een strak geregisseerd project met vooraf gedefinieerde resultaten. U bent aan zet. Uw externe partner doet alleen datgene wat u of uw organisatie echt niet zelf kunnen of willen doen. Hij acteert als een ‘kritische vriend’. Goede externe partners spreken u aan op uw ambities. Die dagen u uit om actief in risicovolle activiteiten te participeren, om de vernieuwing van uw organisatie en haar activiteiten te verwerkelijken. Ze nodigen u uit om te reflecteren op uw toegevoegde waarde voor klanten en collega’s. Ze stellen uw aannamen ter discussie, onderzoeken nieuwe vakinhouden en experimenteren met nieuw gedrag. Samenwerkingsrelaties met collega’s komen aan de orde, evenals het samenwerken met nieuwe spelers en, als dat van belang is voor uw business, komt ook de persoonlijke ontwikkeling van uw managers en adviseurs aan de orde.

Kritische succesfactoren bij samenwerkingsrelaties

Competence Development = 'opleiden' = kosten	versus	Competence development = investeren = noodzaak
Opleiden = HRM dus zo snel mogelijk weg bij management		Investeren is zaak van de directie
Opleider = leverancier dus: inkoper met instrumentele relatie		Partner, vertrouwensrelatie, om verwarring bij samenwerkingsrelaties te hanteren
De 'was' de deur uitdoen		Richt een co-design route in
Hype-taal: We willen hoger in de markt, me-too-strategieën, korte termijn		Wat is uw echte waardeprofiel, waar verdient u uw geld mee, wat is een reële volgende stap
Het moet snel		Investeren in mensen is een traag proces
Spraakverwarring over 'leren' (vergelijk Sauquet in Boonstra 2004) en 'outcome'		Geef soorten leren hun plek, zorg ervoor dat u variatie in outcome aankunt
Leren is de verantwoordelijkheid van educatieve professionals en de leerders		Focus support én management: Ondersteun experimenteren en expansieve activiteiten
Geïsoleerd		Integrale kijk: let op relatiegedrag van professionals en im- / expliciete structuren
Leiding onzichtbaar		Actieve rol directie, 'veranderfabriekje', zichtbaar, expliciet delegeren en stokje weer overnemen

Enkele voorbeelden van Sioo samenwerkingsrelaties

Expeditie 1: Veranderen op eigen kracht

Een van Sioo's motto's is: *Veranderen op eigen kracht*. Opdrachtgevers willen bijvoorbeeld minder afhankelijk zijn van externe dienstverleners bij het realiseren van hun veranderambities. Zij willen daarom investeren in hun eigen mensen, zodat veranderen op eigen kracht mogelijk is. Daartoe gaan zij een meerjarige samenwerking aan.

Expeditie 2: Toegevoegde waarde van stafafdelingen vergroten

Veel opdrachtgevers willen investeren in de vakbekwaamheid en professionele competenties van hun stafmensen, vooral in het verbeteren van de manier waarop zij samenwerken, zowel in de eigen kring als met anderen. Beter samenwerken betekent minder gedoe, meer scherpheid en stafleden die acteren als partner in business. Dat vraagt dat zij de ogen openen voor een

andere rolinvulling, zich een ander gedragsrepertoire eigen maken en gedrag dat in de weg zit aanpakken. Sioo werkt samen met opdrachtgevers om deze transitie voor elkaar te krijgen.

Expeditie 3: Adviesbureaus helpen bij het effectueren van de koers

Adviesbureaus laten zich (soms) adviseren en ondersteunen. Ze zetten zelf de strategische koers uit, zij vinden in Sioo een partij die hun adviseurs ondersteunt in hun persoonlijke ontwikkeling, vakmanschap, leiderschap en ondernemerschap. Sioo heeft met een groot aantal adviesbureaus in-house basisopleidingen, maatwerktrainingen, talent programma's, management development trajecten, werkplaatsen, masterclasses ontwikkeld, vaak met het expliciete doel om ook de vernieuwing van de dienstverleningsportfolio aan te jagen.

Expeditie 4: Samenwerken over grenzen aan weerbarstige vraagstukken

Vaak zoeken professionals of managers naar wegen om in samenwerking over de organisatiegrenzen tot een beter resultaat te komen. Ze willen leren samenwerken en daar helpt Sioo bij. Maar door de manier waarop we in Nederland organiseren, werken deze organisaties soms langs elkaar heen aan weerbarstige vraagstukken. Dat wringt. Of ze proberen in een voortdurend veranderend speelveld met nieuwe spelers tot een samenwerkingsrelatie te komen zonder dat er een directe noodzaak lijkt te zijn. In dit soort situaties helpt Sioo ook om het opdrachtgeversysteem beter te organiseren. Dat leidt tot een energetisch sterke positie in een netwerk van waaruit initiatieven tot grenzenoverschrijdend samenwerken leren gedijen.

Expeditie 5: Vernieuwende leerconcepten

Menig opdrachtgever wil bereiken dat het leren van en in zijn organisatie beter gaat. Dat vraagt om het scheppen van een stimulerend leerklimaat. Sioo gaat daarbij

verder dan klassieke definities van leren en beschikt over geavanceerde leerconcepten en de instrumentaties om het leren beter te verankeren in de organisatie en bij de lerenden.

It takes two to tango

Zoals Etienne Wenger zei: "It takes two to tango". Dat kan vele vormen aannemen. Voorop staat dat samenwerken moet leiden tot aantoonbare opbrengsten. Denk aan beter lopende verandertrajecten, beter functioneren van een groep professionals

van de inspanning van beide partijen én van de kwaliteit van de samenwerking. Vandaar de nadruk op het samenwerkingsproces.

Meer informatie?

www.sioo.nl, smid@sioo.nl of kerpel@sioo.nl

De nadruk op het samenwerkingsproces

van een stafafdeling, aantoonbare toegevoegde waarde van adviseurs bij klantorganisaties, betere prestaties in het interorganisationele veld, een betere infrastructuur voor leren, en een succesvol MD traject. De opbrengst is altijd direct afhankelijk



Een fundament van verandermanagement

Jezelf als instrument inzetten

Annemiek Fluitman
deelnemer
professionaliseringstraject
Interim Management &
Organisatieverandering



Sioo verandert