



Stichting NIOC

Stichting NIOC en de NIOC kennisbank

Stichting NIOC (www.nioc.nl) stelt zich conform zijn statuten tot doel: het realiseren van congressen over informatica onderwijs en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.

De stichting NIOC neemt de archivering van de resultaten van de congressen voor zijn rekening. De website www.nioc.nl ontsluit onder "Eerdere congressen" de gearchiveerde websites van eerdere congressen. De vele afzonderlijke congresbijdragen zijn opgenomen in een kennisbank die via dezelfde website onder "NIOC kennisbank" ontsloten wordt.

Op dit moment bevat de NIOC kennisbank alle bijdragen, incl. die van het laatste congres (NIOC2025, gehouden op donderdag 27 maart 2025 jl. en georganiseerd door Hogeschool Windesheim). Bij elkaar zo'n 1500 bijdragen!

We roepen je op, na het lezen van het document dat door jou is gedownload, de auteur(s) feedback te geven. Dit kan door je te registreren als gebruiker van de NIOC kennisbank. Na registratie krijg je bericht hoe in te loggen op de NIOC kennisbank.

Het eerstvolgende NIOC vindt plaats op 18 maart 2027 in Arnhem en wordt georganiseerd door HAN University of Applied Sciences.

Reacties over de NIOC kennisbank en de inhoud daarvan kun je richten aan de beheerder:

R. Smedinga kennisbank@nioc.nl.

Vermeld bij reacties jouw naam en telefoonnummer voor nader contact.

3

Kunnen we Leren en Werken daadwerkelijk integreren?

Competentiegericht opleiden bij bedrijfsopleidingen



John May - Capgemini

Roland Bensen - Capgemini

INLEIDING

‘Hoe garanderen jullie dat de inhoud ook echt aansluit bij de uit te voeren werkzaamheden op de werkplek?’

‘Kunnen we de tijd die onze medewerkers weg zijn van hun werkplek voor het volgen van opleidingen beperken?’

Twee vragen waarmee opleidingskundigen van ICT-bedrijfsopleidingen zich geconfronteerd zien in hun gesprekken met opdrachtgevers. Twee vragen die met name spelen bij organisaties die hun personeel detacheren bij andere bedrijven. ICT-dienstverleners zijn daar een goed voorbeeld van, omdat inwerktijd en verliestijd direct resulteren in omzetsderving. Maar ook voor andere bedrijfsopleidingenorganisaties is het een herkenbaar fenomeen.

De winst van het competentiegericht opleiden

De twee vragen uit onze opleidingspraktijk illustreren tevens een verschil tussen de onderwijskunde en de opleidingskunde. Daar waar het reguliere onderwijs, het domein van de onderwijskunde, te maken heeft met leerlingen en studenten die een substantieel deel van hun tijd kunnen besteden aan het leren, hebben bedrijfsopleidingen, het domein van de opleidingskunde, te maken met productieve medewerkers die het leren niet als hoofdbezigheid hebben. Het zijn dan ook niet zozeer de kosten van een opleiding zelf,

maar de gedeelde inkomsten die hier de belangrijkste rol spelen. Daarnaast constateren bedrijven vaak dat opleidingen weliswaar competente mensen afleveren, maar dat de weerbarstige praktijk net iets anders verloopt dan de opgeleide medewerker verwacht had. Een aanvullend inwerktraject is dan noodzakelijk.

Het onderwijs en de bedrijfsopleidingen zijn zich dit dilemma bewust, getuige de inspanningen die momenteel worden gedaan. Het onderwijs wil uiteraard met name op de eerste in de inleiding gestelde vraag een antwoord hebben; de bedrijfsopleidingencentra willen beide dilemma's oplossen. Om beter te kunnen aansluiten bij de beroepspraktijk, is het Nederlandse beroepsonderwijs de afgelopen jaren overgeschaakeld naar competentiegericht leren. Daar zijn veel voorbeelden van te geven. Betrokkenen realiseren zich ook dat dit een niet te onderschatten operatie is. Veel onderwijsinstellingen uit zowel het mbo als het hbo zijn er dan ook nog volop mee bezig. De bedrijfsopleidingenorganisaties zijn in de afgelopen periode vooral doorgegaan met het verkopen van opleidingen en cursussen. De druk op leren bleek zo groot dat de noodzaak van een antwoord op de in dit artikel gestelde vragen kennelijk niet echt gevoeld werd. Vreemd genoeg zijn in dezelfde periode organisaties wel druk aan de slag gegaan met de ontwikkeling en implementatie van competentie modellen in hun HR-organisaties. Het voordeel hiervan is dat de aanwezige kennis en ervaring beter zichtbaar worden en dat in het verlengde daarvan de opleidingsbehoefte beter geformuleerd kan worden. Opvallend in deze ontwikkeling is dat de

Ook tijdens een congres gaat het werk gewoon door



terminologie van het competentiegericht onderwijs is geadopteerd, maar dat de doorvertaling daarvan naar de opleidingen niet veel verder gekomen is. Het blijft vooralsnog bij de formulering van curricula die opleiden tot een rol of functie los zien van de daadwerkelijke beroepsuitoefening. Daarbij komt dat het curriculum wordt opgebouwd uit bestaande opleidingen en trainingen (of modules daarvan). Met de invoering van competentiegericht onderwijs in bedrijfsopleidingen is de discrepantie tussen opleiding en praktijk dus niet verdwenen.

Spanningsveld tussen leren en werken

Het grootste verschil tussen bedrijfsopleidingen en onderwijs wordt gevonden in het spanningsveld tussen werken en leren. In de onderwijssituatie doen studenten werkervaring op met de praktijkstage. De praktijk- of werkstage heeft tot doel de theorie op de praktijk af te stemmen en praktijkopdrachten uit het studietraject uit te voeren. Het blijft echter een stage, zodat de ervaring van de stagiaire gerelativeerd moet worden; een stagiair is geen productiemedewerker en zal zijn of haar rol anders beleven (stages en stagiairs hebben overigens wel heel veel nut voor zowel de organisatie als de stagiair!). Bedrijfsopleidingen gaan inmiddels

verder met de integratie van leren en werken. Vanuit het besef dat de op traditionele wijze aangeboden cursussen en trainingen niet altijd (of maar zelden) het beoogde rendement opleveren willen ze het leren tijdens het werk volop tot ontwikkeling brengen - in combinatie met competentiegericht opleiden. De winst die hier is te behalen, vormt het antwoord op de twee in de inleiding van dit artikel gestelde vragen.

Volledige integratie van leren en werken raakt ook aan een ander fenomeen. Onderzoek¹ heeft aangetoond dat de grootste problemen bij de toepassing van het geleerde in de praktijk terug te voeren zijn op de initiatiefase van een opleiding en/of bij de transfer van het geleerde naar de praktijk. De niet succesvolle opleidingstrajecten hadden de volgende problemen:

- Bij 40% van de trajecten bestond een mismatch tussen de verwachtingen van deelnemers en organisatie. Deelnemers hadden soms helemaal geen verwachting, ('mijn baas heeft mij gestuurd') of de opleidingsdoelen sloten slechts beperkt aan op de daadwerkelijke leerdoelen ('deze opleiding komt het dichtst bij wat ik denk nodig te hebben').
- 20% van de trajecten werd niet goed uitgevoerd. Denk hierbij aan te beperkte of niet passende werkvormen of de inzet van niet-competente docenten of begeleiders.
- 40% van de trajecten vertoonde een mismatch tussen praktijk en werkelijkheid. Het geleerde werd vaak niet overgebracht naar de werkplek, of men hield er binnen het traject andere ideeën op na: 'zo werken wij hier niet, wij doen het anders'.

De conclusie die we hieruit kunnen trekken is dat aanpassing van een opleiding met als doel deze beter te laten aansluiten op de praktijk maar in 20% van de gevallen echt effect zal hebben. Veel effectiever zou het zijn om de voorwaarden (zowel vooraf als achteraf) aan te passen. Hierbij heb je immers 80% kans dat je de toepasbaarheid van het geleerde echt verbetert.

Probleem hierbij is echter dat dit buiten de scope van de opleidingsinstituten valt. De lijnmanager is uiteindelijk verantwoordelijk voor het welslagen van het opleidingstraject, maar zijn of haar primaire focus ligt meestal elders.

Kan competentiegericht leren de impasse doorbreken?

Om de vraag van deze subtitel te kunnen beantwoorden zullen we eerst moeten bekijken wat competentiegericht leren nu eigenlijk is. De belangrijkste uitgangspunten van competentiegericht leren zoals wij dit in navolging van het onderwijs zien, zijn:

- er wordt uitgegaan van alle competenties die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van een rol, vak of beroep;
- er wordt geleerd in de praktijk, door de praktijk en met de praktijk;
- de lerende zet zijn of haar eigen leerpad uit;
- de bewijslast van competentie wordt door de deelnemer zelf opgebouwd en wel op zodanige wijze dat een vakinhoudelijke expert het bewijs kan beoordelen op zowel inhoud als proces.

Een goed opgezet opleidingstraject dat volledig voldoet aan deze kenmerken verhelpt de mismatch tussen de verwachting van de deelnemer en het probleem van de transfer naar de praktijk. De deelnemer moet immers zelf zijn leerpad vaststellen en binnen de kaders van de voor de beroepspraktijk noodzakelijke competenties blijven. Dit impliceert dat de leergang per definitie voldoet aan de verwachtingen. Daarbij komt dat de deelnemers de praktijk gebruiken als leerschool en dat betekent dat het transferprobleem zich nauwelijks voordoet. Bovendien, en daarmee zijn we terug bij de vragen die aanleiding waren voor dit artikel, de leertijd wordt tot een minimum beperkt: het meeste leren is werken. De deelnemer bouwt echte praktijkervaring op en dit zal de inwerktijd in nieuwe situaties tot een minimum beperken.

De flexibele leerroute

Het onderwijsmodel dat wij voorstaan is gebaseerd op het competentiegericht leren in de praktijk. Het model moet werken en leren volledig integreren en tevens ondersteuning bieden aan de deelnemer; het blijft een leertraject. De deelnemer leert zelfstandig, maar wordt ondersteund door een leerbegeleider. Deze begeleider beantwoordt alle vragen die voortkomen uit de ontwikkeling van de in een beroepsprofiel beschreven competenties. De leerbegeleider hoeft niet zelf alle kennis te bezitten, maar moet wel in staat zijn die kennis te ontsluiten. En nu komt een groot voordeel naar voren van bedrijfsopleidingen: zij hebben direct toegang tot de praktijk zelf, de praktijkkennis en de experts van hun eigen moederorganisatie. Als een en ander aangevuld wordt met een netwerk van didactische experts en de modules uit de eigen trainingen, kunnen ze ook leeractiviteiten organiseren buiten de werkvloer om, indien dit nodig en wenselijk is.

We onderkennen het risico dat een deelnemer de drang voelt onevenredig veel gebruik te maken van de vele beschikbare resources. Om dit aspect onder controle te houden hebben wij een typisch bedrijfskundig onderdeel aan het leertraject toegevoegd: de 'projectbewaking'. Projectmatig aansturen van een leertraject houdt in dat het opleiden wordt gezien als een 'fixed price'- project, waarbij de leerbegeleider tevens de projectleider is en ook afgerekend kan worden op de rendabiliteit van het project (leergang). Deze afgeleide variant heet bij ons 'De Flexibele Leerroute'.

Flexibel in werkvormen en flexibel in begeleiding terwijl kosten en tijd beheersbaar zijn.

Wat betekent dit voor de business?

Deze flexibele leerroute ondersteunt het bedrijf bij de professionele ontwikkeling van haar medewerkers in de door haar gewenste rollen of functies. Het concept maakt de medewerkers beter en sneller inzetbaar en ondersteunt hen met een netwerk van relevante kennis en experts. Dit alles zonder dat hier extra cursusdagen voor nodig zijn. Hiertegenover staat wel een ander kostenaspect. Het bedrijf koopt het gehele begeleidingstraject af voor een vast bedrag en draagt de begeleiding over aan leerbegeleiders (bij de flexibele leerroute noemen we dit een 'leerroutebegeleider'). Deze didactisch geschoolde expert bewaakt zowel het beschikbare budget als de voortgang van de deelnemer, voor zover dit de geselecteerde competenties betreft.

Een andere consequentie is dat de medewerker wel moet kunnen leren in de praktijk: de lijnmanager moet zorgen voor een werkplek waar de deelnemer aan een flexibele leerroute kan werken aan zijn ontwikkeling. Dit houdt in dat een werkplek de inzet vereist van de gevraagde competenties en dat het nodig kan zijn de deelnemer te verplaatsen om alle competenties te kunnen inzetten. Met andere woorden, de werkzaamheden van de deelnemer moeten relevant zijn voor de rol, het vak of het beroep en uiteindelijk moeten alle competenties afdoende geraakt zijn.

Wat betekent dit voor de organisatie van een corporate academy?

Is het zo dat de huidige bedrijfsopleidingenorganisaties (hier doelend op de 'corporate academies') gebouwd zijn rond een aanbod van beschikbare opleidingen en cursussen, opgenomen in een rooster waarop cursisten zicht kunnen inschrijven? Zo ja, dan zullen zij zich moeten omvormen naar een organisatie die het leren en werken integreert, gebaseerd op de praktijk van de moederorganisatie. Ook zullen zij leerbegeleiders moeten inzetten die voldoende

didactisch geschoold zijn, bekend zijn met het concept van competentiegericht leren, voldoende beeld hebben van de te leren beroepspraktijk en bovendien de rol van projectleider kunnen vervullen. Daarnaast moeten deze begeleiders de beschikking hebben over een netwerk van experts waarop ze een beroep kunnen doen. Deze experts zullen zich voornamelijk in het bedrijf zelf bevinden en alleen dan actief worden als de leerbegeleider daarom vraagt; ze moeten dan wel klaar staan en ook bereid zijn een deelnemer op gepaste wijze te helpen.

Voor de medewerkers van een corporate academy betekent dit dat ze zich een heel nieuwe set van competenties moeten eigen maken. Ook hier stopt het leren dus niet. Waar medewerkers voorheen vooral boven de inhoud moesten kunnen staan, moeten zij nu veel meer het proces bewaken op resultaat en kosten. Het spreekt voor zich dat deze nieuwe rol niet iedere trainer zal aanspreken. De verwachting is dan ook dat de verandering van de traditionele corporate academy naar een flexibele begeleidingsorganisatie geruime tijd in beslag neemt. Een verloop onder medewerkers is daarbij niet uit te sluiten. De 'academy nieuwe stijl' zou wel eens uit kunnen komen met minder vaste medewerkers. Een netwerk van aanspreekbare experts is wel van groot belang: de inhoudelijke expertise wordt van buiten gehaald. Het is evident dat hiermee ook het business model van de corporate academy verandert. Waar in de huidige situatie het aantal geleverde cursUSDagen de omzet bepaalt, wordt deze in de nieuwe situatie vastgesteld op basis van te begeleiden deelnemers aan leerroutes.

CONCLUSIE

Het bedrijfsleven maakt momenteel een inhaalslag door. Het competentiegericht opleiden wordt langzaam maar zeker realiteit, waarbij het ideaal van leren en werken daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Hier is echter wel wat voor nodig. De bedrijfsopleidingen moeten de onderwijskundige concepten uit het reguliere onderwijs gebruiken en deze vertalen naar hun eigen werksituatie. Hier voegen zij een projectmatige aansturing van het leren aan toe (budgetbewaking). De aanwezige directe toegang tot de praktijk, inclusief de daar werkzame experts, moet steeds beter benut worden. Hierbij is het uitgangspunt dat de praktijk leidend is, in tegenstelling tot in het onderwijs, waarbij het leertraject leidend is. Het is de grote kracht van het nieuwe model.

De algemene conclusie: de onderwijsmodellen van zowel het reguliere onderwijs als het praktijkgerichte opleiden komen steeds dichterbij elkaar. Hier kunnen beide instituten gebruik maken van elkaars expertise, maar ook van elkaars capaciteiten bij de uitvoering van wederzijdse onderwijs- of opleidingsprogramma's.



noot:

1-Robert O. Brinkerhoff - Professor Emeritus Western Michigan University, 2006, Telling Training's story