

Aanbieders aan het woord

Samenwerken, regie en vertrouwen in inkoopprocessen

In dit derde en (voorlopig) laatste artikel over het inkopen van HRD-activiteiten staat het perspectief van de opleidingsaanbieder en -dienstverlener centraal. In een rondetafelgesprek bespreken we met vertegenwoordigers van vijf bureaus wat zij nodig hebben om een goed voorstel voor een organisatie te maken.

Marlo Kengen & Petra Jagtman

Eerder hebben we gekeken naar het inkopen van opleidingen vanuit de interne HRD'er (Kengen & Jagtman, 2011). We beschreven hoe een Request for Proposal (RFP) goed kan werken en boden een checklist aan, als hulpmiddel om een zo goed mogelijke offerte van de opleidingsaanbieder te ontvangen. Daarna hebben we ons verdiept in de professionele inkoper (Kengen & Jagtman, 2012). Vanuit die invalshoek keken we naar de diverse rollen van de inkoper en onderzochten we hoe HRD'ers hun voordeel kunnen doen met de deskundigheid van professionele inkopers. Als laatste zijn nu de aanbieders van opleidingsarrange-

menten aan het woord. In dit artikel gaan we met hen in gesprek en belichten we hun kijk op het inkoopproces.

Onder opleidingsarrangementen verstaan we hier het brede scala van trainings-, advies- en opleidingsvarianten die deze tijd kent. Onze gastenlijst is daar ook op afgestemd en toont een diversiteit van aanbieders: traditioneel en eigentijds, maatwerk en open inschrijvingen, specialistisch en generalistisch. Bij Opleidingskunde, Training & Human Development van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) gingen we in gesprek met Jules Koster, directeur MD programs bij De Baak, Jos Maassen, business manager bij TriamFloat, Paul Aartsen, directeur bij EMC, Nicole Eggermont, directeur bij Schouten & Nelissen en Christa van der Toorn, commercieel directeur bij TinQwise.

De samenwerking

Het rondetafelgesprek start met de vraag wat het juiste moment is om als bureau ingeschakeld te worden bij een leer- of opleidingsvraagstuk. Iedereen wil graag zo vroeg mogelijk in het proces aan tafel zitten: 'Tijdig is wat mij betreft wanneer de lijn een probleem ervaart, of als de interne HRD'er door het stellen van vragen een leer-



Christa van der Toorn



Jos Maassen

vraagstuk ontdekt', zegt Jos Maassen. Hij vervolgt: 'Je wordt soms te laat in het voorbereidende proces ingeschakeld. De opdrachtgever heeft dan al een scherp beeld van hoe het leertraject eruit moet gaan zien. Wij vragen ons dan soms af of dat de juiste oplossing is. Liever hadden we al eerder – met de betrokkenen in de lijn – meegedacht en gekeken wat er op de werkplek aan de hand is. Soms zie je als adviesbureau nog andere mogelijkheden, maar daar is dan niet altijd ruimte voor.' Paul Aartsen begrijpt dat wel: 'HRD'ers in organisaties zijn vaak al heel lang met een vraag bezig geweest voordat ze bij ons komen. Dan is het lastig voor een HRD-professional om het uit handen te geven. En wij kunnen hun werk niet zomaar opzij schuiven. Daarmee diskwalificeer je wat er is.' Jules Koster herkent dit, maar vindt het ook wel eens lastig om voort te moeten bouwen op een vooronderzoek vanuit de organisatie zelf: 'Het voortraject door ons is vaak ook al een interventie.' Hij vult aan: 'Het juiste moment van inschakelen heeft sterk te maken met de aard, omvang en het doel van de opdracht. Simpele vragen kun je simpel oplossen. Bij strategische vragen, bijvoorbeeld het werken aan een cultuuromslag voor 150 managers, ligt dat anders. Dan wil je echt met de CEO aan tafel. Die is eigenaar van dat traject.' Daar zijn alle aanwezigen het mee eens.

Goed opdrachtgeverschap

Vervolgens gaat het gesprek over goed opdrachtgeverschap. Christa van der Toorn geeft haar visie: 'Een goede opdrachtgever heeft de vraag en analyse helder en denkt met de aanbieder mee over de beste oplossing. Die beste oplossing, dat is ons werk.' Vertrouwen van de opdrachtgever in de aanbieder lijkt een voorwaarde om de regie op dat

front uit handen te geven aan de aanbieder. Jules Koster pleit nadrukkelijk voor meer vertrouwen in de inkoopfase: 'De algemene regel moet zijn: ga niet uit van wantrouwen. Vragen aan de aanbieder tijdens de inkoopfase moeten vooral een hulpsysteem zijn om tot een goede oplossing te komen. Vragen over liquiditeit en verzekeringen mogen best, maar dat is niet de hamvraag. Die vragen komen pas erna of ernaast.' Paul Aartsen vraagt zich af waarom al die garanties en vragen eigenlijk worden gesteld. Hij filosofeert: 'Als ik een nieuwe auto koop stel ik nooit de vraag "kun je me de kwaliteit van deze auto garanderen." Als ik een auto koop dan weet ik gewoon dat ik er de eerste jaren geen omkijken naar heb. Er worden simpelweg geen slechte auto's meer gemaakt. Dat heeft die branche goed gedaan. Ik zou willen weten hoe onze branche zo ver kan komen als de auto-industrie.' Jos Maassen vult aan: 'Op individueel niveau gebeurt het wel. Goede mensen worden gewoon teruggevraagd. Dan hoef je vaak niet eens meer een voorstel te schrijven.'

In het gesprek wordt een aantal keren benadrukt dat intensieve en gelijkwaardige samenwerking van groot belang is. Het woord co-creatie valt in dat kader een paar keer. Nicole Eggermont: 'Het is ook veel leuker om in co-creatie samen te werken.' En, zo is de ervaring van Jos Maassen: 'Soms is het proces van co-creëren van even grote toegevoegde waarde als het leertraject dat daaruit ontstaat.' Volgens Christa van der Toorn moeten opdrachtgevers ook niet bang zijn om hun budget open te stellen: 'Wat wil je uitgeven? Kijk dan of ons aanbod biedt wat je zoekt. Wij kunnen dan ook helder zijn en laten zien wat wij bieden voor dat bedrag.'

De inkoopprocedure

De aanbieder zien een enorme diversiteit in inkoopprofessionaliteit bij organisaties, zowel inhoudelijk als procedureel. Men ervaart dat inkoopprocessen steeds vaker in handen komen van mensen die weinig of geen affiniteit en ervaring met opleidingen hebben. Steeds vaker wordt



Jules Koster



De deelnemers in gesprek

de weg van aanbesteding gezocht. 'Het aanbestedingsproces begint soms met enorme briefings, soms zelfs gelijktijdig met meer bureaus. Dan krijg je heel veel informatie toegestuurd. En vanuit die briefings moeten wij een plan opleveren. Dat vind ik als aanbieder uitdagend', aldus Paul Aartsen. Jos Maassen vraagt zich af hoe in zo'n geval de klik tot stand komt tussen uitvoerder en inkoopende partij: 'De organisatie wil toch vaak de persoon zien die de opdracht gaat doen. Je kunt alles op papier zetten, maar als de persoonlijke klik er niet is dan gaat het niet gebeuren.' Nicole Eggermont ervaart bij grote klussen wel eens professionele dilemma's: 'Soms zou je eigenlijk iets anders willen voorstellen dan de klant vraagt. In deze economisch zware tijd is het moeilijk om er dan echt kritisch in te staan. In dat geval wordt het schipperen tussen kwaliteit leveren en de opdracht krijgen. Je probeert er dan het beste van te maken.'

De gesprekspartners zien ook voordelen van het werken met aanbestedingen en RFP's. Jos Maassen: 'Er is in ieder geval goed over de vraag nagedacht.' Nicole Eggermont vult aan: 'Het daagt ook uit om kleinere budgetten goed in te zetten en processen goed te stroomlijnen.' Waar ze het over eens zijn, is dat een Request for Proposal vooral werkt bij omvangrijke klussen en bij opdrachten voor de lange termijn, zoals bij preferred suppliertrajecten of een open aanbod. 'Je investeert dan vooral in elkaar en in de relatie en niet in het schrijven van offertes', aldus Christa van der Toorn. Waar ze het ook over eens zijn, is dat de ruimte die je krijgt binnen een RFP bepaalt hoe

creatief je kunt worden in het traject. Vaak is het lastig om op basis van een strak RFP-format een samenhangend voorstel te schrijven. 'Die ruimte, of de beperking ervan, is vaak afgestemd op de vraag naar producten. Maar opleidingen zijn geen producten, dat zijn diensten. Het verschil is dat diensten worden gemaakt in de relatie', scherpt Jules Koster aan. Hij vervolgt: 'Op standaardvragen antwoorden wij met standaardoffertes. We huren ook gespecialiseerde mensen in om aanbestedingen binnen te halen.' Paul Aartsen ervaart dat het vaak goed werkt om eerst een werksessie aan de potentiële klant aan te bieden. 'Zo laat je hen ervaren wat je stijl en kwaliteit zijn en wat je voor deze opdrachtgever kunt betekenen.' Christa van der Toorn geeft aan dat dat ook leidt tot veel onbetaald werk. 'Je moet heel erg veel investeren voordat je ergens aan de slag mag. Als een aanbesteding meer volgens de prijsvraagprocedure wordt ingericht, krijgt het beste idee de opdracht en niet de beste lijstjesinvuller. Als je wilt kun je als opdrachtgever best creatiever omgaan met aanbesteden.'

De bureaus vallen vooral over de bureaucratie van het inkoopproces. Er worden hilarische voorbeelden uitgewisseld. Een aanbestedingstraject voor een coachingsprogramma voor één persoon. Een Europese aanbesteding met vijftig inschrijvingen, waarvan er slechts twee overbleven zonder vormfouten. Een RFP voor een leiderschapstraject waarin gevraagd werd waar de 'reserveonderdelen' worden ingekocht. Een aanbesteding waarin de trainer een assessment met rollenspe-



Nicole Eggermont

len moet ondergaan. Ook wordt er geklaagd over de hoeveelheid gegevens die opgeleverd moet worden, steeds net weer even anders. Men vraagt zich af of klanten zich realiseren hoeveel tijd dat kost. 'Vinkjeszetterij', noemen ze het eensgezind. Jules Koster benadrukt: 'Gebruik het inkoopproces als *supportstelsel* om tot kwaliteit te komen en niet als *controlesysteem*. Neem procedures om de kwaliteit van trainers te meten mee in het inkoopproces en zorg dat er bij Inkoop iemand zit die echt weet wat opleidingen inkopen inhoudt.'

De resultaten

Een volgend thema in het gesprek is het (leren) denken in termen van resultaten. Voor Christa van der Toorn denkt een ideale opdrachtgever bij voorkeur in businessstermen: 'Bijvoorbeeld: "een x% toename van klanttevredenheid", daar kunnen wij wat mee. Voor ons werkt het goed als de organisatie een sterke visie heeft neergezet. Dan wordt het een kwestie van sturen op resultaat.' Hier hoort voor haar ook een heldere verdeling van verantwoordelijkheden bij: 'De opdrachtgever benoemt het resultaat en laat ons het proces erbij bedenken.'

Het gezelschap wisselt ervaringen uit over het werken met een businesscase. In een businesscase worden de kosten van een project tegen de baten afgewogen. Op basis hiervan wordt besloten om wel of niet te starten. Voor de bureaus is niet altijd even helder in hoeverre een leertraject de investering waard is. Het aanspreekpunt bij de klant is vaak een onderwijskundige. Die komt met een vraag en met leerdoelen, maar heeft relatief weinig oog voor de businesscase. Jules Koster herkent dat: 'Meten op KPI's gebeurt nauwelijks. Onderwijskundigen denken veel te weinig *businesswise*, dat zit te weinig in hun denkraam.' Jos Maassen vindt het een taak voor bureaus om klanten dat te leren. Paul Aartsen ziet een kentering op dit vlak: 'Er komen dit najaar drie boeken over effecten en rendement van opleiden uit. Bij EMC mogen we vaak effect meten. We brengen

dat in het eerste gesprek al ter sprake. Een simpele "smile sheet" is met andere vragen relatief gemakkelijk om te bouwen tot een effectmeting. Tegelijkertijd is het ook een snelle en simpele leerinterventie een aantal maanden na het traject.' De deelnemers bediscussiëren hoe valide dit soort metingen zijn. Jules Koster: 'Ik ken bijvoorbeeld nog geen solide model waarmee je leiderschapontwikkeling kunt meten.' Vanuit de groep komen een paar suggesties. Nicole Eggermont: 'Laten we dan meten ten opzichte van de leerwensen of leerdoelen van de opdrachtgever.' En Christa van der Toorn suggereert: 'Je kunt toch meten op te realiseren resultaten.' Jules Koster vindt dat lastig en ook niet zo relevant: 'Leiderschapstrajecten zijn vaak vooral waardengericht.'

De interne HRD'er

In het inkoopproces hebben de aanbieders regelmatig te maken met interne HRD'ers of opleidingsadviseurs. Dat in die samenwerking nog verbetering mogelijk is, blijkt al uit eerdere gesprekken tijdens het gesprek. Jules Koster: 'Het curriculumdenken lijkt er bij onderwijskundigen in geramd.' Nicole Eggermont beschrijft dit als 'met z'n allen door de wasstraat'. Jules Koster geeft aan dat leiders echt niet leren leidinggeven van een lezing over leidinggeven. 'Een klasje past niet bij leiderschap. Allemaal verschillend erin en hetzelfde eruit, dat werkt niet. Je komt eruit als jezelf en niet zoals alle anderen.' Wat willen de opleidingsaanbieders eigenlijk van de interne HRD'ers? Jos Maassen: 'Voor mij is een goede HRD'er iemand die ons in de organisatie laat kijken en precies vertelt wat er loos is, bereid is om dat allemaal te delen.' En: 'mensen in de organisatie beschikbaar hebben om het traject met jou te co-creëren.' Nicole Eggermont vult aan: 'Voor mij gaat het om helderheid over het resultaat, betrokkenheid bij en eigenaarschap van het traject, interactie tijdens het proces en communicatie. Dat betekent: *samen* blijven zoeken naar de beste oplossing.' Voor Christa van der Toorn hoeft de HRD'er niet per se de budgethou-



Paul Aartsen

der of besliser te zijn, maar wel iemand die zijn eigen agenda blootlegt: 'Iemand die er voor uit durft te komen dat hij met het traject wil scoren, zorgt er zelf wel voor dat die onbereikbare budgethouder bereikt wordt. Ik help daar op alle mogelijke manieren bij.' Paul Aartsen vult aan: 'Het gaat om het "samen" doen. Dat is zo belangrijk. Voor je het weet zit je tijdens het inkoopproces echter tegenover elkaar.' Er is nog een 'vergeten' aspect: 'Aan eigenaarschap van de lerenden zelf besteden we in het voortraject te weinig aandacht. Dat heeft eigenlijk geen enkele organisatie echt goed voor elkaar. Als daar meer ruimte voor is, kunnen wij veel meer waarde leveren dan waar organisaties nu om vragen', aldus Paul Aartsen.

Er klinken ook positieve geluiden. Jos Maassen: 'Ik zie hele goede opleidingsadviseurs.' Nicole Eggermont bevestigt dat: 'Interne opleidingsafdelingen professionaliseren zich de laatste jaren enorm. Steeds vaker zijn er heldere analyses, weet men waar men naartoe wil en hoe daar te komen. Er ligt steeds vaker gedegen voorwerk. Het gesprek gaat dan veel meer over praktische randvoorwaarden.' Een tegengeluid komt van Jules Koster: 'Ik zie die professionalisering ook. Ik heb er echter ook last van. Ik was laatst bijvoorbeeld bij een bedrijf met 64 competenties op 4 niveaus. Dan vragen ze mij of ik een groep "luisteren op niveau 4" wil bijbrengen. Dan haak ik af. Dan ben je zo door-geïnstrumentaliseerd, dan geloof je zo in je eigen instrumenten, dat je niet meer beseft dat wat je vraagt volstrekte nonsens is.'

De eigen beperkingen

Na een kritische blik op de rol van interne HRD'ers, kijkt het gezelschap ook naar de eigen beperkingen. Christa van der Toorn geeft aan dat bureaus opdrachten vaak nadrukkelijk vanuit hun eigen specialisme benaderen: 'Ik wil soms verder adviseren dan e-learning. Als wij uitgenodigd worden, heeft een organisatie de keuze voor e-learning al gemaakt. Als je drie verschillende bureaus naar eenzelfde situatie laat kijken, krijg je drie verschillende oplossingen. Ik ben nieuwsgierig wat er gebeurt als je die drie bureaus bij elkaar zet. Ik geloof dat uit die samenwerking iets moois kan ontstaan.' Paul Aartsen stelt de commerciële adviesvaardigheden van de eigen mensen ter discussie. 'De commerciële vaardigheden van onze inhoudsmensen zijn vaak niet best. Ze vinden verkopen meestal verschrikkelijk om te doen.' Nicole Eggermont bevestigt dat: 'Professionals hebben soms de neiging teveel in hun vak te blijven steken. Ze kijken te weinig naar de resultaten die de business wil bereiken. Voorheen leidden wij pasafgestudeerden intern op. Nu werken we vooral

met zij-instromers die al verschillende organisaties gezien hebben en saleservaring hebben. Die leren het trainersvak wel bij.' Jos Maassen kiest voor een andere benadering: 'Ik wil geen accountmanagers maken van onze onderwijskundigen. Ik ben eigenlijk al blij als zij een commercieel signaal opvangen. Daar ga ik dan mee aan de slag.'

De Tips

We ronden het gesprek af met de vraag welke tips de deelnemers hebben voor HRD'ers. In alle tips klinkt het belang van het 'samen doen' door. Jos Maassen: 'Geef openheid van zaken.' In het verlengde daarvan zegt Christa van der Toorn: 'Vertel me je droom en welke doelen je wilt bereiken.' Nicole Eggermont geeft haar aanvulling: 'Denk vooral in termen van toekomstperspectief. Werk iteratief en benut de kwaliteiten in je eigen organisatie.' Ten slotte komt de term co-creatie terug. Paul Aartsen: 'Geef maximale ruimte om te co-creëren. Laat zien wat je vindt en wilt, dan doe ik hetzelfde. Ik wil de klant graag verrassen.' Dat is ook wat Jules Koster adviseert: 'Co-creatie. Bied mij de mogelijkheid tot een goed resultaat te komen en laat je verrassen zodat wij je verwachtingen kunnen overtreffen.' ●

Literatuur

- Kengen, M. & P. Jagtman (2011). De Wet van Sinterklaas. *Opleiding & Ontwikkeling*, 24 (6), pp. 45-50.
- Kengen, M. & P. Jagtman (2012). Van allergie naar synergie. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25 (4), pp. 19-22.



Drs. Marlo Kengen is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Binnen deze opleiding is zij ook verantwoordelijk voor de verbinding van onderzoek van (onder andere) het kenniscentrum Kwaliteit van Leren met het onderwijs. E-mail: marlo.kengen@han.nl



Petra Jagtman MMHR is hoofddocent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij de opleiding Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast is zij zelfstandig professional in haar eigen bedrijf Petra Jagtman HRD-advies & begeleiding + bedrijfsjournalistiek. E-mail: info@petrajagtman.nl