

EINDRAPPORT  
RIGO project  
"Competention College"  
RIGO/2005/ov/053

AERES groep



Redactie: Brigitta Methorst

Juni 2008



## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>2. Verrichte activiteiten.....</b>	<b>- 5 -</b>
2.1 Ontwikkelen van de deeltijdopleiding volgens het Competention College Concept .....	- 5 -
2.2 Inschakeling van stakeholders uit het werkveld.....	- 6 -
2.3 opleidingsconcept koppelen aan uitzend-en detachingsmodel.....	- 7 -
2.4 vormgeven doorlopende leerlijn .....	- 7 -
2.5 vormgeving projectorganisatie .....	- 7 -
<b>3. Relatie resultaten – doelstellingen uit projectplan .....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>4. Wijze van publicatie van het eindresultaat .....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>5. Samenvatting .....</b>	<b>- 13 -</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>- 15 -</b>
Bijlage I: Tussenrapportage Mineke Laman, onderwijsinspectie .....	- 15 -
Bijlage II: Uitnodigingsbrief met programma van het symposium in 2005.....	- 19 -
Bijlage III: Programma netwerkbijeenkomst maart 2008 .....	- 21 -
Bijlage IV: Bedrijfspresentatie CROW PLaza XL.....	- 23 -
Bijlage V: Artikel Tuin en landschap 2008 .....	- 25 -
Bijlage VI: Handboek Management Beleid Buitenruimte hoofdstuk 1 t/m 3 .....	- 27 -
Bijlage VII: Visiedocument Wim Bakker tav ontwikkeling CCC.....	- 41 -
Bijlage VIII: Lijst met coaches en leden van de Raad van Advies.....	- 49 -
Bijlage IX: Notulen operationeel coachoverleg .....	- 51 -
Bijlage X: Informatie voor coaches over CCC coachformule .....	- 59 -
Bijlage XI: Programma van de training voor coaches.....	- 61 -
Bijlage XII: Programma van de training voor trainees door Movaeres.....	- 63 -
Bijlage XIII: voorbeeld van nieuwsbrief van Competention College .....	- 65 -



## **Voorwoord**

In dit rapport wordt verslag gedaan van het RIGO project “Competention College”. In dit project is nauw samengewerkt met externe deskundigen, trainingsbureau en leden van het seniorenconvent. Bij dezen willen we hen van harte bedanken voor de samenwerking die wat ons betreft voortgaat.

Daarnaast willen we het Ministerie van LNV bedanken voor de mogelijkheid om dit project uit te voeren.

Namens de CAH Dronten,  
Brigitta Methorst.

Dronten, juni 2008



# 1. Inleiding

## ***RIGO053 'COMPETENTION COLLEGE': RAPPORT MET EINDRESULTAAT***

De buitenruimtesector is een belangrijk aandachtsgebied in het kader van de beleidsthema's 'natuur en landschap' en 'ruimte op het platteland'. Enerzijds vallen er een veelheid aan eigenaren en beheerders binnen de buitenruimtesector en anderzijds dragen uitvoerende organisaties en bedrijven bij aan de realisatie van de doelstellingen van genoemde beleidsthema's.

De CAH heeft voor de buitenruimtesector een opleidingstraject ontwikkeld uitgaande van een geïntegreerd concept van opleiden, trainen en coachen op de eigen werkplek. De start is gemaakt op HBO-niveau. Het betreft m.b.t. het HBO een deeltijdopleiding voor zowel de recent afgestudeerden als seniorpersoneel met in principe 4 jaar relevante werkervaring bij overheden of in het bedrijfsleven. Voor alle drie de aspecten, opleiden, trainen en coachen, wordt uitgegaan van maatwerk voor de student en de werkgever.

### Centrale thema

Het centrale thema van het project is:

Ontwikkelen van competenties van (toekomstige) managers voor de buitenruimtesector.

### Doelstelling

**De doelstelling** van het project is het ontwikkelen van een geïntegreerd concept van opleiden, trainen en coachen voor hoger kader in de buitenruimtesector op basis van deeltijdstudie.

Onlosmakelijk onderdeel van dit concept is een rol voor professionals uit het werkveld in de vorm van een seniorenconvent, waaruit ook de coaches voor de studenten worden geworven.

**Tweede doelstelling** is het vormen van een netwerk tussen alle stakeholders binnen het project.





## 2. Verrichte activiteiten

### 2.1 Ontwikkelen van de deeltijdopleiding volgens het Competention College Concept

*Ontwikkelen van studieprogramma: coaching, training, modulesysteem, maatwerk afgestemd op buitenruimtesector en behoeften van werkgevers*

De HBO deeltijdopleiding Management en Beleid Buitenruimte is ontwikkeld en loopt; In september 2007 werden de eerste 5 diploma's uitgereikt. Dit jaar zijn er tien trainees ingestroomd. Totaal staan er op dit moment 28 studenten ingeschreven. Het curriculum van de opleiding is gebaseerd op het curriculum van de (onlangs geaccrediteerde) opleiding bedrijfskunde, en wijkt daar niet meer dan 70% van af. Daarmee is ook de deeltijdopleiding geaccrediteerd. De studielast bedraagt 240 studiepunten; kandidaat trainees kunnen tot 120 studiepunten generieke vrijstelling krijgen (EVC – de CAH is erkend EVC aanbieder). De vereiste vooropleiding is havo, vwo of mbo niveau 4 plus in principe 4 jaar werkervaring op HBO-niveau, dan wel een afgeronde HBO-opleiding bij voorkeur met werkervaring. Het te volgen vakkenpakket wordt mede bepaald door eerst vast te stellen op hoeveel vrijstellingen de trainee recht heeft op grond van EVC. Gedurende de eerste twee jaar kunnen studenten 6 deelcertificaten per jaar halen; in het afsluitende derde jaar volgen de bedrijfsopdracht en het afstudeerproject. Organisatorisch is de opleiding inmiddels ondergebracht bij de afdeling deeltijdopleidingen.

Met name de vaardigheden/competentie insteek spreekt aan. Het blijkt dat daar de behoefte ligt. De maatwerk insteek maakt dat bij uitstek coaching en training veel ruimte bieden voor eigen inbreng van bijvoorbeeld specifieke cases en de eigen persoonlijke ontwikkeling. De modules dragen bij aan algemene bedrijfskundige ontwikkeling. Voor de coaches worden er trainingen georganiseerd en is er 3 keer per jaar coachoverleg. De coaches sturen de ontwikkeling van de gecoachte door middel van het werken met competenties en de beschrijving van niveaus van beheersing. Een trainee werkt specifiek aan competenties vanuit zijn functie omschrijving. De coaches worden in het 1<sup>ste</sup> semester "gekoppeld" aan een trainee. Als hulpmiddel is een coachgespreksformulier opgesteld met een daarbij behorende toelichting/ handreiking. De coach bepaalt –al dan niet in overleg met de werkgever- in welke mate en op welke wijze "het coachschap" worden uitgewerkt.

Voor de component "training" is de deskundigheid ingekocht van Movaeres; onderdeel van de Aeresgroep. Ook de CAH-Dronten behoort daarbij. Het trainingsprogramma omvat een aantal dagen per studiejaar en is specifiek afgestemd op de doelgroep: gericht op de (werk)omgeving en onderlinge coaching en intervisie om het persoonlijk veranderingstraject in gang te zetten. De leerdoelen worden met de trainee's opgesteld. Aan de trainingen is een invulling gegeven die uit gaat van de toegepaste psychologie. Dus niet zozeer het toepassen van technieken, maar het op psychologisch verantwoorde wijze confronteren van de trainee met zichzelf en zijn/haar functioneren in de omgeving. Hiermee kan tevens worden bereikt dat de trainee leert omgaan met psychologische principes in de omgang met de mensen in de werkomgeving. Deze trainingen vormen een rode draad door de 3-jarige opleiding heen.

In het derde jaar toont de trainee bij de bedrijfsopdracht aan wat hij/zij kan en levert daarvoor bewijsstukken aan. Onder andere de resultaten vanuit training en coaching kunnen als bewijsstuk ingebracht worden.

Door de combinatie coachen, trainen, vakken + onderlinge ontmoeting groeien de trainees door tot zelfbewustere managers. Het werkt!

In samenspraak met werkveld en op verzoek van werkgevers is een 2<sup>e</sup> opleidingsvariant, de Associate Degree, in ontwikkeling. De aanvraag daartoe is goedgekeurd. Het doel van deze

aanvraag is om de drempel voor de lerende zo laag mogelijk te maken om door te leren (een leven lang leren). Een Associate Degree sluit aan op de behoefte, zoals de GOA ( Groene Opleiders in de praktijk) deze kenbaar heeft gemaakt. Dit is een extra ontwikkeling ten opzichte van het projectplan. Ten tijde van de start van het project was de Associate Degree nog niet bekend. In samenspraak met de branche organisatie VHG wordt op dit moment samen met een 6-tal groenbedrijven in Zuid Holland gewerkt aan het starten van de Associate Degree in september 2008 met een eerste groep van zo'n 15 medewerkers.

Een tegenvaller is de belangstelling voor de opleiding: de doelstelling van 50 trainees op jaarbasis is nog ver weg. De onbekendheid van de CAH in de buitenruimte sector heeft hier naar alle waarschijnlijkheid mee te maken. Bekendheid verwerven blijkt een zaak van lange adem en persoonlijke contact. In het voorjaar van 2007 is de oorspronkelijke projectleider Paul Kortekaas gestopt als projectleider en vertrokken bij de CAH. In de zomer van 2007 is een nieuwe projectleider aangenomen bij de CAH specifiek voor Competention College. Er is meer tijd vrijgemaakt voor deze projectleider om aan werving te doen door middel van bedrijfsbezoeken en het verkennen van deelsectoren binnen de buitenruimte sector. Daartoe zijn dus meer interne uren van de CAH ingezet. Of deze benadering vruchten af gaat werpen in de zin van oplopende inschrijvingen is nog niet te zeggen, per september 2008 zal opnieuw blijken hoeveel trainees zich hebben ingeschreven. Er blijkt al wel dat werkgevers in de sector graag samenwerken aan het doel van opleiden van middenkader, omdat zij aan den lijve te maken hebben met gebrek aan goed geschoold middenkader. Het doel is daarbij steeds meer om zittend personeel te behouden. De behoefte aan een opleiding die zich richt op scholing van Managers Buitenruimte 'nieuwe stijl' wordt voortdurend bevestigd door het werkveld.

## **2.2 Inschakeling van stakeholders uit het werkveld**

### *Coaches, extern adviseur en seniorenconvent*

In de eerste jaren van de looptijd van het project is er een externe adviseur ingezet om de opleiding mede vorm te geven. Dit is een lid van het seniorenconvent, Reinald van Ommeren. Daartoe werden uren die bergroot waren voor seniorenconvent en voor een externe adviseur benut. Zo werd input van uit de buitenruimte branche bij de vormgeving van de opleiding gewaarborgd. De competenties waarin de trainees zich gaan ontwikkelen en het eindniveau zijn gezamenlijk vastgesteld.

In het voorjaar van 2007 heeft Wim Bakker (Eikenveen), lid van het seniorenconvent, als extern adviseur meegewerkt aan de verdere vormgeving van Competention College. Hij heeft bijgedragen aan een nadere uitwerking van de inzet van competenties in coaching en opleiding als hulpmiddel voor de ontwikkeling van de trainees. Er zijn per competentie niveaus van functioneren onderscheiden. Daarmee krijgen coaches en trainees nog concretere handvatten voor monitoring van ontwikkeling van de trainee. Hij heeft ook handreikingen aangeboden voor verdere ontwikkeling van het Competention College concept, waaronder verdere vormgeving van samenwerking tussen betrokken stakeholders zoals trainees, werkgevers(van trainees), docenten en coaches. In de bijlagen is een deel van zijn rapportage opgenomen om een indruk te geven van zijn bijdrage.

Bij de vormgeving van het derde jaar werd ook een deskundige van STOAS betrokken. De bedrijfsopdracht en de Afstudeeropdracht zijn geformuleerd en competentiegericht vormgegeven. Er is vastgesteld hoe de Proeven van Bekwaamheid er uit dienen te zien in samenwerking met de externe adviseur. Deze handleiding is inmiddels opgenomen in een handboek voor de trainees. DE handleiding is opgenomen in de bijlage van deze eindrapportage.

Sinds 2005 is er overleg geweest met het seniorenconvent. Het seniorenconvent is in de zomer van 2007 gesplitst in een operationeel coachoverleg en een Raad van Advies, vanwege de toename in coaches en de behoefte om die groep elkaar vaker te laten ontmoeten voor uitwisseling over het

coachen zelf (3 keer per jaar). Voor de coaches is inmiddels 2 maal een coachtraining georganiseerd. De Raad van Advies wisselt jaarlijks uit met de directie CAH op visieniveau. In de bijlagen zijn is een verslag van een operationeel coachoverleg opgenomen.

### **2.3 opleidingsconcept koppelen aan uitzend-en detachingsmodel**

*Aanbieden van het opleidingsconcept gekoppeld aan een uitzend- en detachingsmodel, naast trainee's met reeds een regulier dienstverband, middels een samenwerkingsverband met Agrojobs.*

Met Agrojobs Velp, actief in de betreffende groensector, is de afspraak gemaakt dat zij het CCC concept onder de aandacht brengen bij opdrachtgevers. Ook zijn afgestudeerden van groene vakopleidingen benaderd via advertenties in de Groene Carrière. Echter, gedurende de looptijd van het project, zijn er geen aanwijsbare resultaten van deze activiteiten geweest. Een belangrijke reden hiervoor is dat vaktechnisch afgestudeerden vrij makkelijk aan een vast dienstverband kunnen komen, gezien de marktsituatie en de enorme vraag naar middenkader. Daarom hebben zij geen gebruik gemaakt van het uitzend- en detachingsmodel. Agrojobs heeft geen uren gerekend voor het project.

### **2.4 vormgeven doorlopende leerlijn**

*Toepasbaar maken van het concept voor VMBO-, MBO-, HBO- en Masterniveau*

Het uitwerken van de format van VMBO tot Master is nog in ontwikkeling. De Master lijkt op dit moment niet haalbaar. De universiteiten houden op dit moment de deuren (nog) gesloten. Het accent is daarom gedurende de looptijd verlegd naar de doorontwikkeling op MBO niveau. Er is een drietal bijeenkomsten geweest met afgevaardigden van het Groenhorstcollege (MBO). Hieruit is gebleken dat er mogelijkheden zijn op MBO-niveau om het Competention Concept van opleiden, trainen, coachen daar toe te passen. Het is het Groenhorst College tot op heden niet gelukt om capaciteit te organiseren om daadwerkelijk met een pilot van start te gaan. Er wordt nog steeds gezocht naar iemand die ervaring heeft in het onderwijs, inzicht heeft in de opbouw van curricula, zich in kan werken in bedrijfsnetwerken en concrete producten kan opleveren. Er wordt nu naar gestreefd om per 1 september 2008 de benodigde capaciteit op MBO-niveau in huis te hebben, zodat februari 2009 met een pilot gestart kan worden. Dat zal plaatsvinden buiten de looptijd van dit RIGO project. Daarom zijn er geen uren geboekt voor het Groenhorst College, zoals te zien is bij het overzicht 'interne uren'. Het VMBO niveau past onvoldoende bij het Competention model, zo is in de laatste Stuurgroep vergadering in april 2008 met vertegenwoordigers van groenhorst Colleges vastgesteld. VMBO-ers zijn te jong en onervaren om in aanmerking te komen voor Management functies en opleidingen. Op dat niveau is juist vaktechnische scholing vereist. Dat is niet waarop Competention College zich richt. De ontwikkeluren zoals begroot voor Movaeres vallen lager uit dan de begrote uren, omdat Master en (V)MBO traject (nog) niet ontwikkeld zijn.

### **2.5 vormgeving projectorganisatie**

*instellen projectgroep, aanstellen projectleider, opzetten van samenwerkingsovereenkomsten, opzet van verkoopplan en accountmanagement*

Er is CAH breed een projectteam ingesteld met in de beginfase input van EPP en een externe adviseur Reinald van Ommeren, vanwege zijn kennis en ervaring in de buitenruimte sector. Daarnaast is er een Aeres brede stuurgroep geformeerd met vertegenwoordigers van de Groenhorst Colleges en Broer Adema namens het Aeres College van bestuur.

EPP heeft met name een rol gespeeld in opstart fase, werven leden seniorenconvent, advisering tav positionering van het Competention College concept in de markt, zoals het vormgeven van een

symposium in 2005 en de deelname aan de Dag Van de Openbare Ruimte. Er is ook een communicatieplan opgesteld.

Er worden jaarlijks samenwerkingsovereenkomsten gesloten met de leverancier van de trainingen, Movaeres. De overige samenwerkingscontracten zijn bij het maken van het projectplan opgesteld.

In het voorjaar van 2007 is de huidige projectleider Paul Kortekaas gestopt als projectleider en vertrokken bij de CAH. In de zomer van 2007 is een nieuwe projectleider, Brigitta Methorst aangenomen bij de CAH specifiek voor Competention College. Het is iemand met diverse werkervaring in de buitenruimte sector. Er is meer tijd vrijgemaakt voor deze projectleider om aan werving te doen middels bedrijfsbezoeken en verkennen van deelsectoren binnen de buitenruimte sector. Dit n.a.v. de bevindingen dat werving een zaak van lange adem is. Daartoe zijn dus meer interne uren van de CAH ingezet. Omdat het aantrekken van een nieuwe projectleider even duurde heeft de CAH projectverlenging aangevraagd en gekregen tot 1 maart 2008.

### 3. Relatie resultaten – doelstellingen uit projectplan

De start is gelukt. De HBO deeltijdopleiding Management en Beleid Buitenruimte is ontwikkeld en loopt; In september 2007 werden de eerste 5 diploma's uitgereikt. Dit jaar zijn er tien trainees ingestroomd. Totaal staan er op dit moment 28 studenten ingeschreven. De projectinstek heeft gewerkt, o.a. het specifiek aanstellen van een projectleider en het aantrekken van externe expertise. Het is gebleken dat het benaderen van een nieuwe markt een behoorlijke investering in tijd en geld vraagt. Vandaar dat de nieuw aangetrokken projectleider daar meer uren voor beschikbaar heeft gekregen. De inzet van externe expertise (EPP, Eikenveen, Reinald van Ommeren (Bruijnenburg) is van grote waarde geweest om een eerste aanvang te maken met het betrekken van een netwerk uit het werkveld van de buitenruimte bij de opleiding. Gaandeweg het project hebben nieuwe coaches ook zelf weer voor inbreng van nieuwe coaches gezorgd (olievlek). Actieve betrokkenheid bij het begin is van grote waarde geweest. Het is lastig gebleken om interne (Aeres) mensen vrij te zetten voor het project, met name het MBO lijkt heel druk met het eigen onderwijs. Daarom is het vormgeven van het concept op MBO niveau nog niet van de grond gekomen.

Tot nu toe lopen de aantallen trainees achter bij het ingeschatte aantal vanuit het projectvoorstel. Ontwikkelen van nieuwe typen van onderwijs in nieuwe sectoren vraagt meer tijd en lange adem dan vooraf werd ingeschat. Tegelijkertijd is het ook moeilijk om aantallen vooraf in te schatten. Het is gebleken dat de buitenruimte sector en de hovenierswereld in het bijzonder de afgelopen jaren te maken heeft gehad met een heroriëntatie en reorganisatie van activiteiten binnen de bedrijven. Opleiden van personeel stond tijdelijk niet bovenaan de prioriteiten lijst. Op dit moment is er meer rust binnen de bedrijven en hernieuwde aandacht voor opleiden. Het zal blijken of dit ook zal resulteren in meer aanmeldingen voor de opleiding.

Het enthousiasme in het werkveld is erg groot: er is een wachtlijst van mensen die de rol van coach willen vervullen. Het seniorenconvent is opgesplitst in een coachconvent en een adviesraad. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de huidige coaches en de leden van de Raad van Advies.

De samenwerking met andere onderwijsinstellingen is gedeeltelijk gerealiseerd. STOAS heeft inzet geleverd voor de vormgeving van de proeve van bekwaamheid (bedrijfsopdracht) in het derde jaar. De MBO variant is nog niet ontwikkeld, vandaar dat door Groenhorstcollege nog geen uren besteed zijn.

Wat de verspreiding van kennis en ervaring betreft: er zijn enkele netwerkbijeenkomsten gehouden, waarvan de laatste in maart 2008. Daarbij waren 60 mensen aanwezig uit de hele breedte van de buitenruimte sector.

Er is meerdere malen deelgenomen aan de beurs "Dag van de Openbare Ruimte" in Houten en in voorjaar 2008 CROW Plaza XL in Apeldoorn. Er zijn artikelen en advertenties geplaatst in diverse vakbladen (De Nieuwe Groene Carrière, vakblad groen, vakblad Tuin & Landschap, Stadswerk). Bij de start van de opleiding in 2005, werd een symposium georganiseerd met een grote opkomst. Het programma ervan is in de bijlagen opgenomen. Ook in 2006 werd een symposium georganiseerd over De Andere Overheid, maar dit kon niet doorgaan vanwege gebrek aan belangstelling.

#### *Beter anders*

De manier van werving is gaandeweg het project veranderd: gericht naar bedrijven en aangaan van vormen van samenwerking om daarmee belangen van sector en opleiding te verbinden. Het is beter om te werven via werkgevers en hun brancheorganisaties dan via de mogelijke trainees, werknemers.

### *Toekomst*

De opleiding is niet afhankelijk van RIGO financiering en loopt dus door als het project is beëindigd. Wel hebben de RIGO fondsen als een aanjager gewerkt in de opstartfase. De CAH werkt er nu aan om het Competention College concept verder toe te passen in andere sectoren dan de buitenruimtesector, als een maatwerk concept voor branches en bedrijven met name in de agrarische sector, de sector waarde CAH vanouds sterk is en haar eigen bestaande netwerk heeft. Er is daarbij sprake van samenwerking met de Agrojobs en Aerescontract als ingang voor de bedrijfscontacten.

### *Oordeel over eindresultaat van project*

Het project heeft ondersteunend gewerkt voor de ontwikkeling van een geïntegreerd concept van opleiden, trainen en coachen voor hoger kader in de buitenruimtesector op basis van deeltijdstudie. Het concept is vooral innovatief door de sterke betrokkenheid van het beroepenveld. Hiermee is de hoofddoelstelling van het project bereikt, met de kanttekening dat de studentenaantallen tot dusver sterk achterblijven bij de streefgetallen. Het opbouwen van naamsbekendheid en het in de markt zetten van de opleiding blijkt een zaak van lange adem te zijn. Het betreft voor de CAH namelijk een heel nieuw werkveld naast de agrarische sector waar de hogeschool tot dusver primair actief is geweest.

De doelstelling om een format te ontwikkelen waarmee het concept uitgerold kan worden over doorlopende leerlijnen van vmbo tot master is niet bereikt. De beoogde samenwerking met andere onderwijsinstellingen is tot nu toe zeer beperkt gebleven.

## **4. Wijze van publicatie van het eindresultaat**

Het project heeft zijn eigen website waar geïnteresseerden zich kunnen oriënteren op de opleiding en het Competention College concept. De nieuwe opleiding Management Beleid Buitenruimte is onderdeel geworden van het reguliere aanbod van deeltijdopleidingen en als zodanig verankerd binnen de CAH. In bovenstaande zijn al genoemd de netwerkbijeenkomsten, symposia en vakbladen die benut zijn om de opleiding en het Competention College concept onder de aandacht te brengen. De opleidingen worden o.a. vermeld op de CROW website, de website [www.groeneruimte.nl](http://www.groeneruimte.nl) en uiteraard op de site van de CAH. Het blijkt toch wel dat mensen al 'surfend' op het net, de opleiding weten te vinden en contact zoeken voor meer informatie. Er is inmiddels ook contact gelegd met de Groene Kennis Cooperatie om via die weg ook bekendheid te geven aan het Competention College concept binnen andere groene instellingen.

Met ingang van september 2007 wordt er door de CAH een nieuwsbrief verspreid onder alle belanghebbenden van Competention College ( trainees, werkgevers, coaches, belangstellenden, samenwerkende partners). Deze wordt naar +/- 200 adressen verstuurd en verschijnt 5 a 6 keer per jaar. De nieuwsbrief heeft als doel om betrokkenen van de laatste ontwikkelingen op de hoogte te brengen en het gedachtegoed van Competention College blijvend onder de aandacht te brengen. Ook dient het als medium om de verschillende groepen die betrokken zijn bij de opleiding over elkaar te informeren. In de bijlagen is een van de nieuwsbriefs toegevoegd.





## 5. Samenvatting

De sector buitenruimte is in beweging. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. De buitenruimte, het geheel aan openbare leef-, woon-, en werkomgeving is niet alleen meer het werkveld van de overheid. Bestuurders, bedrijven en burgers zijn steeds nadrukkelijker betrokken bij de invulling van de buitenruimte. Zaken als integraal en projectmatig werken en goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap worden hierdoor steeds belangrijker.

Deze ontwikkelingen in de sector van de buitenruimte vragen om andere managers. Managers die breed inzetbaar zijn en integraal kunnen denken en werken. Managers die niet alleen sturen op de inhoud maar ook procesmatig sterk zijn, zodat ze partijen bij elkaar kunnen brengen waardoor realistische en uitvoerbare projecten ontstaan. Vakkennis alleen is daarom niet voldoende. De CAH constateert bij zowel opdrachtgevers als bij adviseurs en opdrachtnemers in de breedte van de aanleg en beheer van de buitenruimte dat er behoefte is aan oplossingen voor deze problematiek middels competentiegerichte opleidingstrajecten met een maatwerk insteek.

CAH Competention College is ontwikkeld als een afgewogen concept van trainen, coachen en opleiden. De basis van CAH Competention College is een bedrijfskundige HBO-opleiding waarin de trainee bekend raakt met de theoretische aspecten van management en bedrijfsvoering. Het traineeship wordt ingevuld door afstemming tussen (werk)ervaring, de huidige werkplek en de opleiding. Gedurende de opleiding krijgt de trainee een persoonlijke coach toegewezen die helpt om nieuwe (management)vaardigheden te ontwikkelen. Ook volgt de trainee trainingen die gericht zijn op het ontwikkelen van gewenste persoonlijkheidskenmerken. De coaches die meewerken aan CAH Competention College hebben allemaal ruime ervaring als leidinggevende in de buitenruimtesector. De praktijk van het werkveld heeft hiermee een prominente plaats binnen de opleiding.

De opleidingsvariant Management, Beleid en Buitenruimte richt zich op medewerkers met een MBO+/HBO positie en een aantal jaar werkervaring in de buitenruimtesector. Tijdens de bedrijfskundige opleiding werkt de trainee aan competenties die relevant zijn voor een goede beroepsuitoefening. De trainee leert problemen op te lossen en doeltreffende verbeteringen en vernieuwingen tot stand te brengen in het eigen bedrijf en/of organisatie, zodat een hoger rendement kan worden gerealiseerd. Hier komen heel wat zaken bij kijken zoals kennis van de organisatiestructuur, de markt, de werkprocessen en de financiële situatie. In modules zoals marketing, bedrijfseconomie en kwaliteitsmanagement krijgt de trainee inzicht in deze verschillende managementgebieden.

De buitenruimtesector is een belangrijk aandachtsgebied in het kader van de beleidsthema's 'natuur en landschap' en 'ruimte op het platteland'. Enerzijds vallen er een veelheid aan eigenaren en beheerders binnen de buitenruimtesector en anderzijds dragen uitvoerende organisaties en bedrijven bij aan de realisatie van de doelstellingen van genoemde beleidsthema's.

De CAH strategie van vernieuwing binnen het onderwijs richt zich op competentiegerichte opleiden, maatwerk voor de doelsectoren in het werkveld, praktijkleren en intensieve samenwerking met stakeholders in de sectoren. Dit project geeft invulling aan deze strategie en zet een vernieuwing in gang voor zowel de doelsector als de CAH als onderwijsinstelling. Dit project is de eerste fase in een opzet voor de langere termijn waarbij wordt beoogd het concept ook door te trekken naar MBO niveau binnen de Aeres-groep. Inmiddels is ook een Associate Degree in ontwikkeling die in september van dit jaar van start zal gaan.



## Bijlagen

### Bijlage I: Tussenrapportage Mineke Laman, onderwijsinspectie

Evaluatieverslag RIGO-project: Competention College (2005/ov/066), Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten (CAH), definitieve versie, 11 maart 2008

#### Kengegevens

**Aanvragende instelling:** CAH Dronten

**brin:** 01 MY

**Indieningsdatum:** 1 april 2005

**Aangevraagd bedrag:** €

**Goedkeuringsdatum LNV:** september 2005?

**Togekend bedrag:** € 129.787

**Indien afgerond: datum afrondende rapportage:** nvt

Indien het een gezamenlijk project is van meer instellingen, geef dan hier aan om welke andere instellingen het gaat: de CAH is aanvrager, penvoerder en uitvoerder. De CAH ressorteert onder de Aeresgroep. Daarin zijn naast de CAH een aantal VMBO en MBO instellingen verenigd. Naast de onderwijsinstellingen maken ook Agrojobs en Agramanagement deel uit van Aeres. Agrojobs fungeert als intermediar tussen afgestudeerden van het HAO en bedrijven in de agribusiness; Agramanagement verzorgt trainingen en adviestrajecten op maat. Agrojobs en Agramanagement zijn ook betrokken bij dit RIGO-project.

#### Projecttypering

CAH en de projectpartners hebben geconstateerd dat veel afgestudeerden van opleidingen op HBO- en WO-niveau van groene HBO-opleidingen, cultuurtechnische en civieltechnische opleidingen en de WUR in de praktijk matig tot slecht tot hun recht komen in hun eerste functies. Ze doen relatief lang over het opdoen van de gewenste competenties. De mogelijkheden, en ook de wil, bij werkgevers voor het zelf opleiden en ontwikkelen van medewerkers zijn vaak te beperkt en onvoldoende. Het betreft met name de bedrijfskundige- en managementvaardigheden. Dit hangt samen met het feit dat de bestaande opleidingen voor de buitenruimtesector vooral vaktechnisch gericht zijn.

Daarnaast blijkt dat in de overheidssector, en dan met name bij de afdelingen die de buitenruimte beheren, zich bij het reeds aanwezige seniorpersoneel op HBO-functies een vergelijkbare problematiek voor doet. De doorlopende bewegingen in de rol en taken van de overheid vergen naast vaktechnische kennis steeds meer managementvaardigheden.

De CAH constateert bij zowel opdrachtgevers, adviseurs als opdrachtnemers in de breedte van de aanleg en beheer van de buitenruimte behoefte aan oplossingen voor deze problematiek middels competentiegerichte opleidingstrajecten. Bestaande managementopleidingen zijn algemeen gericht en sluiten onvoldoende aan bij de behoefte in de buitenruimtesector.

De CAH wil voor de buitenruimtesector een opleidingstraject ontwikkelen uitgaand van een geïntegreerd concept van opleiden, trainen en coachen. Dit concept krijgt de werktitel CAH Competention College, afgekort CCC en dient uiteindelijk te resulteren in een totaaltraject van VMBO tot Master. In eerste instantie wordt het concept HBO-niveau uitgewerkt en geïmplementeerd.

#### Projectdoelstellingen en doelgroep

De doelstelling van het project is het ontwikkelen van een geïntegreerd concept van opleiden, trainen en coachen voor hoger kader in de buitenruimtesector op basis van deeltijdstudie. Onlosmakelijk onderdeel van dit concept is een rol voor professionals uit het werkveld in de vorm van een seniorenconvent, waaruit ook de coaches voor de studenten worden geworven. De studenten kunnen het beste beschreven worden als trainees. Ook het seniorpersoneel wordt in dit kader aangeduid als trainees omdat zij in feite door de combinatie van het CCC-concept met de praktijkervaringen in hun werkomgeving op een groei in hun niveau gaan meemaken. Tweede doelstelling is het vormen van een netwerk tussen alle stakeholders binnen het project.

Het concept dat via dit project wordt ontwikkeld, kan volgens het projectplan landelijk worden toegepast. Hiervoor zal samenwerking met andere scholen en HBO-instellingen worden gezocht. Het betreft tenminste:

- Groenhorst College
- Stoas Hogeschool

Daarnaast is er sprake van samenwerking met ondersteunende organisaties (benutting van externe

expertise). Het project geeft een uitwerking aan een initiatief dat ontstaan is vanuit het bedrijfsleven via Competention BV. Organisaties die in het kader van het project advies of ondersteuning leveren, dan wel kennisoverdracht of onderzoek verzorgen komen samen in het seniorenconvent.

Het te verwachten effect wordt in de projectaanvraag als volgt omschreven:

*a. Voor de doelgroep*

Op jaarbasis wordt beoogd om te groeien naar 50 trainees op HBO-niveau. Het project resulteert in een innovatief model van opleiden, training en coaching en heeft als direct resultaat dat de opgedane kennis en vaardigheden in de werksituatie worden toegepast. De trainees maken via een leer/werkproces een versnelde ontwikkeling door welke direct een belangrijke verbetering van het management op hun werksituaties oplevert.

Op langere termijn kunnen de trainees doorgroeien naar topfuncties binnen de buitenruimtesector.

Het project zal verder leiden tot een format waarmee het concept uitgerold kan worden over doorlopende leerlijnen van VMBO tot Master.

*b. Verspreiding van kennis en ervaring (communicatie)*

Het project dient, naast het opleiden als zodanig, te leiden tot een uitgebreid netwerk van trainees, afgestudeerden en het seniorenconvent. Hiervoor wordt onder andere een internetplatform opgezet. Via een marketingplan wordt het concept als zodanig naar de doelgroepen gecommuniceerd. Een onderdeel hier van is het organiseren van symposia rond het thema 'management van de buitenruimte'.

Omdat er bij de opstart van het project vertraging was opgetreden, heeft de CAH projectverlenging aangevraagd en gekregen tot december 2007. Begin 2007 vertrok de projectleider. Het aantrekken van een nieuwe projectleider duurde even. Deze begon in de zomer van 2007 aan haar inwerkperiode. Daarom is toen opnieuw verlenging aangevraagd en toegekend tot 1 maart 2008. Ten tijde van het bezoek van de inspectie (december 2007) was het project dus nog niet afgerond en er was dan ook nog geen eindrapportage beschikbaar. De resultaten die per december 2007 bereikt waren, kunnen in grote lijnen als volgt worden omschreven:

- 1) De HBO deeltijdopleiding Management en Beleid Buitenruimte is ontwikkeld en loopt; dit jaar zijn er tien trainees. In augustus / september kunnen de eerste (5 à 6) diploma's worden uitgereikt. Het curriculum van de opleiding is gebaseerd op het curriculum van de (onlangs geaccrediteerde) opleiding bedrijfskunde, en wijkt daar niet meer dan 70% van af. Daarmee is ook de deeltijdopleiding geaccrediteerd. De studielast bedraagt 240 studiepunten; kandidaat trainees kunnen tot 120 studiepunten generieke vrijstelling krijgen (evc – de CAH is erkend evc aanbieder). De vereiste vooropleiding is havo, vwo of mbo niveau 4 plus 2 à 5 jaar werkervaring op hbo-niveau, dan wel een afgeronde hbo-opleiding bij voorkeur met werkervaring. Het te volgen vakkenpakket wordt mede bepaald door eerst vast te stellen op hoeveel vrijstellingen de trainee recht heeft op grond van evc. Gedurende de eerste twee jaar kunnen studenten 6 deelcertificaten per jaar halen; in het afsluitende derde jaar volgt het certificaat afstudeerproject. Organisatorisch is de opleiding inmiddels ondergebracht bij de afdeling deeltijdopleidingen. Een tegenvaller is de belangstelling voor de opleiding: de doelstelling van 50 trainees op jaarbasis is nog ver weg. De CAH biedt inmiddels ook een associate degree 'HBO Management en beleid buitenruimte' aan, maar ook hiervoor is de belangstelling gering: 3 aanmeldingen, terwijl er minimaal 12 studenten nodig zijn.
- 2) Het enthousiasme in het werkveld is wel erg groot: er is een wachtlijst van mensen die de rol van coach willen vervullen. Het seniorenconvent is opgesplitst in een coachconvent en een adviesraad.
- 3) De samenwerking met andere onderwijsinstellingen is gedeeltelijk gerealiseerd. STOAS verzorgt de training van de coachinstructie voor de proeve van bekwaamheid in het derde jaar. Met IPC Groene Ruimte is overleg gestart over CGO. Het realiseren van een doorlopende leerlijn door de gehele groene beroepskolom is een doelstelling waaraan nog veel moet gebeuren. De CAH is tot de conclusie gekomen dat het vmbo-niveau niet past binnen het Competention Concept omdat het vereiste niveau van zelfstandigheid te hoog is. Wat het mbo betreft is de mogelijkheid van de associate degree een vergroting van de mogelijkheden voor een doorlopende leerlijn. Maar zoals gezegd is de belangstelling hiervoor tot dusver gering. Met het Groenhorst College loopt een pilot, maar de beschikbaarheid van personeel is vaak een groot probleem bij de samenwerking met het mbo. Het ziet er voorlopig niet naar uit dat het gaat lukken een master op te zetten met een Nederlandse universiteit. Wageningen werkt al samen met Van Hall Larenstein, en andere universiteiten houden de boot af. Er lopen wel besprekingen met buitenlandse universiteiten die mogelijk iets op gaan leveren.

- 4) Wat de verspreiding van kennis en ervaring betreft: er is een netwerkbijeenkomst gehouden, er is deelgenomen aan een beurs (Dag van de Openbare Ruimte in Houten), en er zijn artikelen geplaatst in diverse vakbladen (De Nieuwe Groene Carrière, Vakblad groen, Stadswerk). Ook werd een symposium georganiseerd over De Andere Overheid, maar dit kon niet doorgaan vanwege gebrek aan belangstelling.

De opleiding is niet afhankelijk van RIGO financiering en loopt dus door als het project is beëindigd. Wel hebben de RIGO fondsen als een aanjager gewerkt in de opstartfase.

**Conclusie (onder voorbehoud, aangezien de eindrapportage van het project nog niet beschikbaar is)**

Het project heeft ondersteunend gewerkt voor de ontwikkeling van een geïntegreerd concept van opleiden, trainen en coachen voor hoger kader in de buitenruimtesector op basis van deeltijdstudie. Het concept is vooral innovatief dankzij sterke betrokkenheid van het beroepenveld. Hiermee is de hoofddoelstelling van het project bereikt, met de kanttekening dat de studentenaantallen tot dusver sterk achterblijven bij de streefgetallen. Het opbouwen van naamsbekendheid en het in de markt zetten van de opleiding blijkt een zaak van lange adem te zijn. Het betreft voor de CAH namelijk een heel nieuw werkveld naast de agrarische sector waar de hogeschool tot dusver primair actief is geweest.

De doelstelling om een format te ontwikkelen waarmee het concept uitgerold kan worden over doorlopende leerlijnen van vmbo tot master is niet bereikt. De beoogde samenwerking met andere onderwijsinstellingen is tot nu toe zeer beperkt gebleven.



## Bijlage II: Uitnodigingsbrief met programma van het symposium in 2005

### Symposium: 'De buitenruimte in beweging'

#### Veranderende eisen aan managementcompetenties

Datum: 2 juni 2005  
Tijd: 13:30 – 16:00 uur  
Locatie: Waterschapshuis, Lelystad

De sector buitenruimte, waaronder het geheel aan openbare leef-, woon-, en werkomgevingen wordt verstaan, is doorlopend aan veranderingen onderhevig. Niet in de laatste plaats door veranderend beleid van diverse ministeries. De rol van overheden wordt steeds meer die van regisseur. Terwijl van de private sector een toenemende participatie verwacht wordt in de ontwikkeling van de buitenruimte.

Deze ontwikkelingen vergen nieuwe competenties op het gebied van samenwerking, organisatie en uitvoering bij de diverse betrokken partijen. Iets waar veel partijen nog niet klaar voor zijn. Tot op heden besteden opleidingen vooral aandacht aan vaktechnische bekwaamheden. Het werkveld vraagt echter om competenties op het gebied van beleid en management. Organisaties in alle deelsectoren staan namelijk voor de uitdaging van het managen van de dynamiek die volgt uit deze ontwikkelingen.

Een prominente groep spelers in de buitenruimtesector heeft deze problematiek onderkend en met de Christelijke Agrarische Hogeschool in Dronten een innovatief concept ontwikkeld van opleiden-trainer-coachen, onder de naam **CAH Competention College**.

In het symposium komen de ontwikkelingen in de buitenruimte aan de orde en de gevolgen die dat heeft voor het managen ervan. Er wordt ingegaan op de geconstateerde leemten in de management-competenties van professionele medewerkers in de sector buitenruimte. Eerste spreker is **Wubbo de Raad**, gedeputeerde Provincie Flevoland met onder andere Verkeer en vervoer en Natuur en landschap in zijn portefeuille. Daarnaast staan een aantal key-speakers op het programma die bekend zijn met zowel beleid als praktijk.

Genodigden zijn bestuurders en management van (semi-)overheden, adviesbureaus en bedrijfsleven.

*Aan het CAH Competention College werken mee:*

J. Binnekamp, lid Gedeputeerde Staten Provincie Utrecht	G.F. Callenbach, directeur Strukton
J. de Bondt, dijkgraaf Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht	D. Feenstra, oud-directeur DrielandenGroenVoorziening
J.K. Vegter, directeur Interim management & advies	ing. W.A. van Ginkel, directeur Van Ginkelgroep
M.M. Groenendijk, directeur AVG Veluwekampgroen b.v.	R.J.A. Kervezee, projectmanager Gemeente Boskoop
R. van Ommeren, oud-directeur DrielandenGroenVoorziening	

Uitnodiging

## Symposium 'De Buitenruimte in Beweging'

Veranderende eisen aan managementcompetenties

donderdag 2 juni 2005

13.30 – 16.00 uur

Waterschapshuis, Lelystad

*[pagina 2, binnenzijde links]*

### Programma

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 13.30 – 14.00 uur | Inloop, ontvangst met koffie en thee   |
| 14.00 uur         | Welkom door dagvoorzitter <b>Wil Bekkering</b> , korte introductie van het CAH Competention College.   |
| 14.10 uur         | Gedeputeerde Wubbo de Raad van Provincie Flevoland (plattelandsontwikkeling, natuur en landschap, landbouw, verkeer en vervoer) gaat in op de ontwikkelingen in de buitenruimte en de gevolgen voor de organisatie en samenwerking van diverse partijen.   |
| 14.30 uur         | Wethouder H.A. Lamboij van de Gemeente Nijkerk (ruimtelijk beheer, wegen, verkeer en vervoer, grondbedrijf, economische zaken en onderwijs) behandelt de problematiek rond het managen van de buitenruimte in zijn gemeente en deelt zijn ervaringen over de afvaardiging van twee medewerkers van zijn organisatie naar het CAH Competention College. |
| (14.50 uur        | Korte pauze)   |
| 15.00 uur         | Discussieforum over het managen van de buitenruimte en de veranderende competenties waarover managers moeten beschikken. Deelnemers zijn – naast de zaal! – <b>Wim van Ginkel</b> , lid van het Seniorenconvent, <b>Paul Kortekaas</b> , opleidingscoördinator en <b>Nancy Visser</b> , trainee van het CAH Competention College.                      |
| 15.30 uur         | Afronding door de dagvoorzitter  |
| 15.30 – 16.00 uur | Borrel   |



## **Bijlage III: Programma netwerkbijeenkomst maart 2008**

### **Programma netwerkbijeenkomst "Dwarsdenken" CAH Competention College**

**18 maart 2008**

Gebouw Aequor  
Horaplantsoen 18 te Ede

16.00 uur	Inloop, ontvangst koffie en thee
16.20 uur	Welkom door Ruud de Jong (teammanager bedrijfskunde, CAH Dronten)
16.30 uur	"Waarom is management van de buitenruimte noodzakelijk en waar wordt het succes van de organisatie door bepaald", inleiding door Wim Kleinsmann, hoofd Stedelijk Beheer gemeente Amersfoort (Groenste Stad van Europa) en Sjaak van der Vlies, directeur Cyber
17.00 uur	Start workshops

#### **Workshop1: Welke competenties zijn belangrijk voor de manager buitenruimte? door Wim Bakker, Eikenveen Consultancy**

In deze workshop zet u uw kennis en ervaring in om vast te stellen over welke competenties een manager buitenruimte moet beschikken. Na afloop van de workshop stelt u samen met uw vakgenoten een competentie top 5 op.

#### **Workshop 2: Snelcursus "Leren dwarsdenken" door trainer CAH Dronten**

Tijdens deze snelcursus leert u uw zekerheden loslaten om zo nieuwe wegen te kunnen bewandelen en tot verrassende oplossingen te komen voor complexe projecten in de buitenruimte.

#### **Workshop 3: "Goed voorbeeld doet goed volgen" i.s.m. Frans van den Bergh van VolkerWessels**

U leidt een project waarbij u moet samenwerken met diverse partijen in zowel de publieke als privaatrechtelijke sector. Dit vraagt om een manager die integraal kan denken en werken. VolkerWessels geeft u een kijkje achter de schermen en wisselt graag kennis en ervaring met u uit.

#### **Workshop 4: "Middenkader gezocht!" door Brigitta Methorst, projectleider CCC**

Werkgevers in de buitenruimte zitten te springen om mensen die niet alleen specialist zijn op hun vakgebied, maar ook in staat zijn om processen in de buitenruimte te managen. Dit vraagt om andere competenties. Het werkveld en het onderwijs hebben elkaar hierbij nodig.

In deze workshop verkent u samen het onderwijs de mogelijkheden om te komen tot samenwerkingsstrategieën.

- 17.30 uur      Presentatie van de bevindingen
- 18.15 uur      Informeel samenzijn: hapje en drankje
- 19.00 uur      Verwacht einde

## **Bijlage IV: Bedrijfspresentatie CROW PLaza XL**

### **CAH Competention College: Ambitie tot groei**

De sector buitenruimte is in beweging. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. De buitenruimte, het geheel aan openbare leef-, woon-, en werkomgeving is niet alleen meer het werkveld van de overheid. Bestuurders, bedrijven en burgers zijn steeds nadrukkelijker betrokken bij de invulling van de buitenruimte. Zaken als integraal en projectmatig werken en goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap worden hierdoor steeds belangrijker.

Deze ontwikkelingen in de sector van de buitenruimte vraagt om andere managers. Managers die breed inzetbaar zijn en integraal kunnen denken en werken. Managers die niet alleen sturen op de inhoud maar ook procesmatig sterk zijn, zodat ze partijen bij elkaar kunnen brengen waardoor realistische en uitvoerbare projecten ontstaan. Vakkennis alleen is daarom niet voldoende. Of u nu werkzaam bent in de sector van de buitenruimte, weg- en waterbouw, civieltechniek, milieu of in de infrastructuur; de praktijk vraagt om mensen met bedrijfskundige- en managementvaardigheden. CAH Competention College voorziet met de HBO-deeltijdopleiding Management en Beleid Buitenruimte in deze behoefte en is er op gericht deelnemers naast een stevige theoretische basis, vooral op leiderschaps- en managementvaardigheden verder te ontwikkelen.

#### **CAH Competention College**

CAH Competention College is een afgewogen concept van trainen, coachen en opleiden. Competention is een samenvoeging van competition en competence. Trainees gaan de strijd met zichzelf en de omgeving aan (competition) terwijl zij hun (management)vaardigheden ontwikkelen (competence). De basis van CAH Competention College is een bedrijfskundige HBO-opleiding waarin de trainee bekend raakt met de theoretische aspecten van management en bedrijfsvoering. Het traineeship wordt ingevuld door afstemming tussen (werk)ervaring, de huidige werkplek en de opleiding.

#### **HBO deeltijdopleiding Management en beleid Buitenruimte**

De opleidingsvariant Management, Beleid en Buitenruimte richt zich op medewerkers met een MBO+/HBO positie en een aantal jaar werkervaring in de buitenruimtesector. Tijdens de bedrijfskundige opleiding werkt de trainee aan competenties die relevant zijn voor een goede beroepsuitoefening. De trainee leert problemen op te lossen en doeltreffende verbeteringen en vernieuwingen tot stand te brengen in het eigen bedrijf en/of organisatie, zodat een hoger rendement kan worden gerealiseerd. Hier komen heel wat zaken bij kijken zoals kennis van de organisatiestructuur, de markt, de werkprocessen en de financiële situatie. In modules zoals marketing, bedrijfseconomie en kwaliteitsmanagement krijgt de trainee inzicht in deze verschillende managementgebieden.

Gedurende de opleiding krijgt de trainee een persoonlijke coach toegewezen die helpt om nieuwe (management)vaardigheden te ontwikkelen. De coaches die meewerken aan CAH Competention College hebben allemaal ruime ervaring als leidinggevende in de buitenruimtesector. De praktijk van het werkveld heeft hiermee een prominente plaats binnen de opleiding. Ook volgt de trainee trainingen die gericht zijn op het ontwikkelen van gewenste persoonlijkheidskenmerken. Door deze opzet is een opleiding van CAH Competention College maatwerk voor zowel trainee als werkgever.

#### **Associate Degree**

De opleiding Management, Beleid en Buitenruimte wordt ook als Associate Degree aangeboden. Deze opleiding duurt twee jaar en richt zich op MBO-ers (niveau 4) met twee tot vier jaar relevante werkervaring. Het eindniveau van de A.D. staat tussen het MBO en het HBO bachelor diploma in, maar het is wel een opleiding op HBO niveau. Na het behalen van de Associate Degree kan de trainee instromen in de laatste 2 jaar van de HBO-deeltijdopleiding Management, Beleid en Buitenruimte.

#### **Meer informatie**

Wilt u meer weten over één van onze opleidingen, kijk dan op [www.competention.nl](http://www.competention.nl) of neem contact op met Brigitta Methorst, tel. 0321-386141.



**Bijlage V: Artikel Tuin en landschap 2008**

Zie PDF bestand in de bijlage van de email



## Bijlage VI: Handboek Management Beleid Buitenruimte hoofdstuk 1 t/m 3

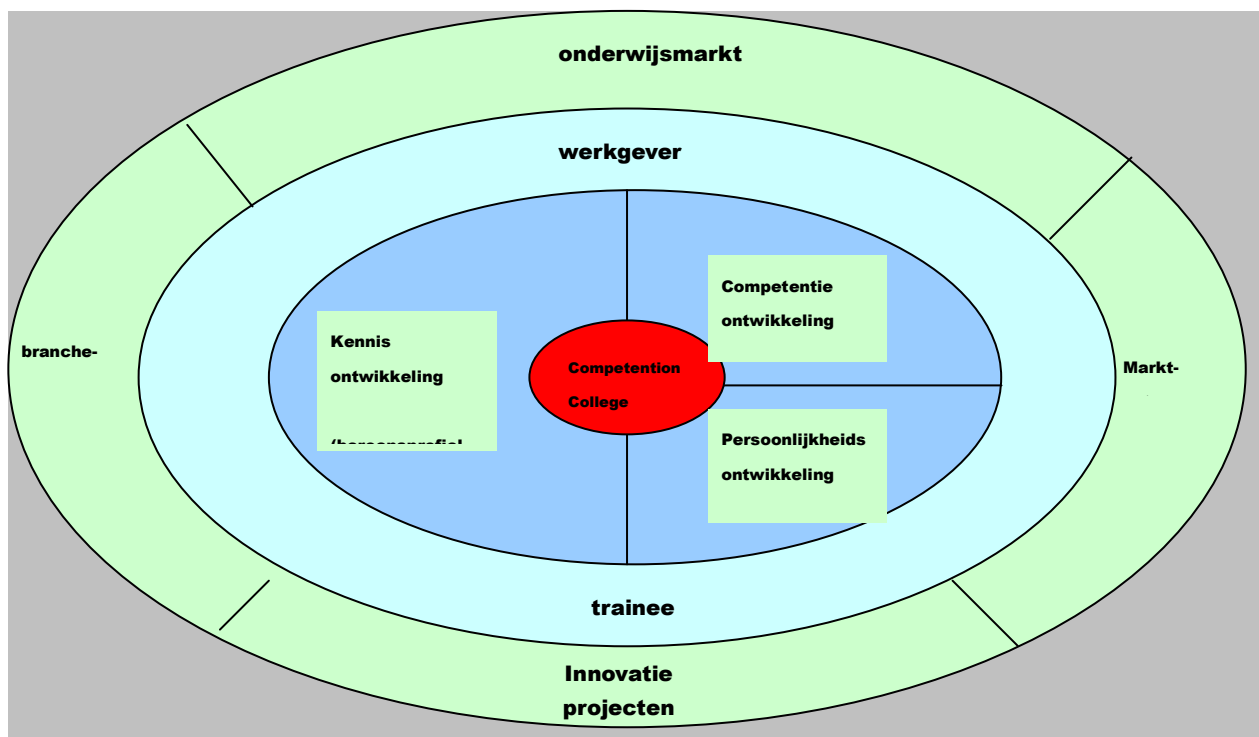
### 1. Visie achter de opleiding Management en Beleid Buitenruimte

Dit hoofdstuk bevat een uitleg van het CAH Competention College concept en het werken met competenties. Opleidingscompetenties en gedragscompetenties worden geïntroduceerd. Ook komt de e samenhang tussen opleiding en werkveld aan de orde.

#### 1.1 Maatwerk: opleiden, trainen, coachen

Het CAH Competention College gaat uit van een gecombineerd traject van opleiden, trainen en coachen. De basis van de Competention methode is een stevige bedrijfskundige HBO-opleiding die de trainees bekend maakt met de theoretische aspecten van management en bedrijfsvoering. Dit is de HBO deeltijdopleiding Management en beleid buitenruimte, die onder de gangbare voorwaarden van bekostigd onderwijs wordt aangeboden. Competention onderscheidt zich van gangbare opleidingen omdat veel aandacht uitgaat naar het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en de gewenste persoonlijkheidskenmerken door middel van trainen en coachen. Competention duidt de studenten aan als trainee, want al deze mensen combineren hun werksituatie met een opleiding om tot een hoger niveau van functioneren te komen. Samengevat: opleiding als theoretische basis, training voor de vaardigheden en coaching voor individuele optimalisatie van het opleidingstraject. Een ander belangrijk kenmerk van Competention is dat de opleiding maatwerk is voor zowel trainee als werkgever. Competention is persoonsgericht en praktijkgericht.

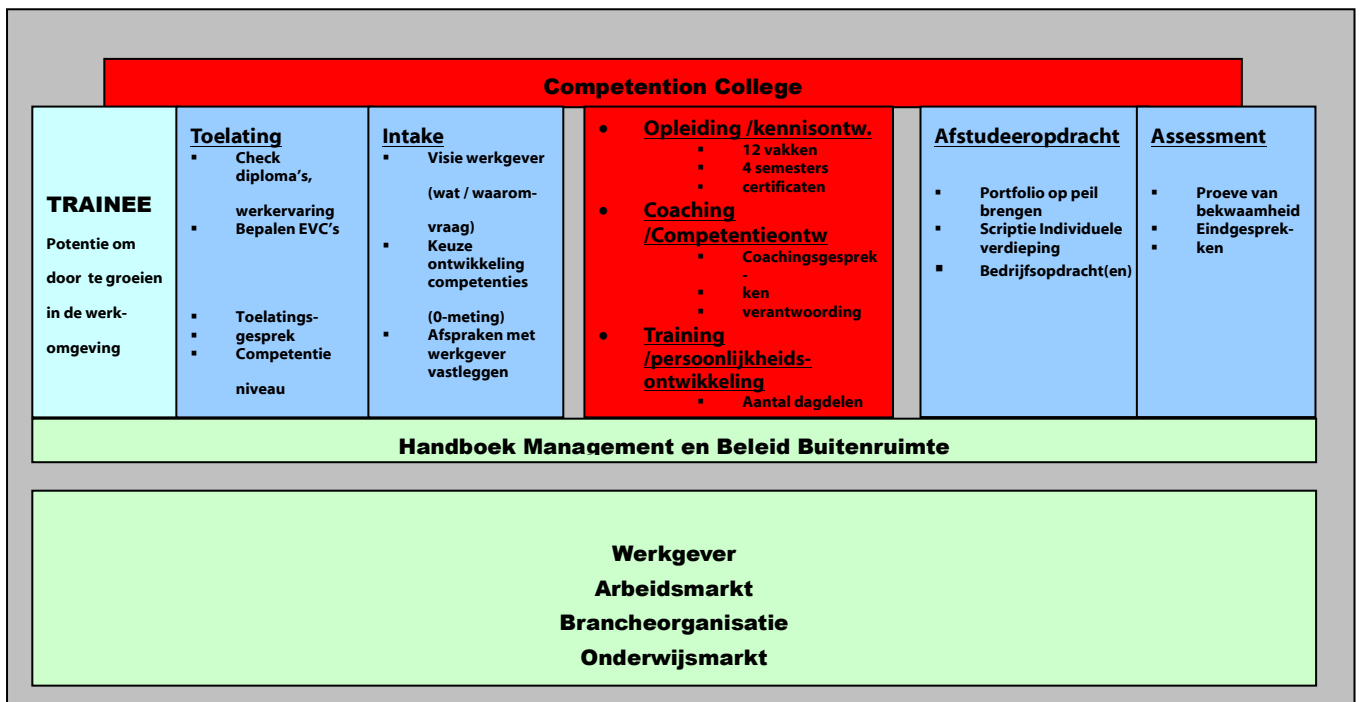
#### Omgevingsmodel Competention College



bron: Wim Bakker, Eikenveen Consultancy

CAH Competention College biedt een geïntegreerd concept van trainen, coachen en opleiden. Er wordt naar maatwerk gestreefd binnen de wettelijke eisen van de bedrijfskunde HBO opleiding. De 14 opleidingscompetenties geven richting aan de wettelijke vereisten. Deze dienen dus herkenbaar in het onderwijsaanbod terug te komen. Hierover meer in de volgende paragrafen.

Procesmodel Competention College:



bron: Wim Bakker, Eikenveen Consultancy

## 1.2 Gebruik van competenties in opleidingen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het begrip "Competentieontwikkeling", niet in theoretische zin maar vooral in praktische. Het gaat er hier om duidelijk te maken wat het werken aan competenties voor de gehele uitvoering van het opleidingstraject betekent voor de trainee en de rollen die de overige actoren daarbij hebben. Er zal daarbij uitgegaan worden van de definitie van Ruud Klarus.

*"Competenties zijn de vermogens (cognitieve vaardigheden, handelingsvaardigheden en attitudes) van een individu die hem of haar in staat stellen op een adequate wijze taken uit te voeren, oplossingen te vinden en te realiseren in de dagelijkse arbeidssituatie (Klarus, 1998)".*

Het begrip competentie is de laatste jaren sterk in opmars binnen onderwijsland. Het idee is dat door hantering van het begrip competenties, het accent van het onderwijs verschuift naar het concreet kunnen toepassen van het geleerde tijdens de opleiding.

Het zogenaamde 'oude leren' bestond veelal uit de veronderstelling dat je kennis en inzicht kon verwerven en dat wel later zou blijken, wanneer je van school af was, dat je hier iets mee zou kunnen. Het zogenaamde 'nieuwe leren' ofwel het competentiegericht onderwijs betekent niet alleen het verwerven van kennis en inzicht binnen de geplande onderwijsleersituaties, maar ook tonen dat je er iets mee kunt en dat je de daarbij behorende attitudes hebt verworven.

De gedachtegang binnen competentie gericht leren is dat:

- leren zinvoller en effectiever wordt
- het de motivatie tot leren verhoogt
- het meer aansluit bij de vraag vanuit de beroepspraktijk

Dat laatste punt behoeft enige aanvulling. Uit kritiek vanuit het bedrijfsleven op het onderwijs, in het bijzonder het beroepsonderwijs, valt op te maken dat er in het onderwijs niet altijd de juiste dingen geleerd zouden worden. Vooral het ontbreken van een juiste instelling, motivatie, creativiteit, flexibiliteit, verantwoordelijkheid, doorzettingsvermogen etc. zouden de aandachtspunten voor het onderwijs moeten zijn. Je praat hier dan niet over (bedrijfskundige) kenniscompetenties, maar over persoonlijkheidskenmerken of gedragscompetenties. Vandaar ook dat in het Competention College concept naar beide de aandacht uitgaat. Ervaringen met de opleiding tot nu



toe bevestigen dat trainees behoefte hebben aan maatwerk en aan groei van zowel kennis als persoonlijke vaardigheden.

Het leren in de praktijk vormt een zeer belangrijk deel van het leren van werkenden. Verreweg het grootste deel van wat geleerd wordt gebeurt daar. Toch is er veelal geen sprake van systematisch en bewust leren. Dit leren wordt wel omschreven als "incidenteel leren" tegenover "intentioneel leren" in een onderwijssituatie. Beide soorten leren kunnen elkaar goed aanvullen.

De grootste uitdaging van het competentiegericht leren bestaat er dan ook uit om de begeleiders van leerprocessen in arbeidsorganisaties te voorzien van een begeleiding waardoor er bewust gewerkt wordt aan het steeds verder bekwamen van beroepsbeoefenaren. De school kan niet slechts 'schooltje gaan spelen' maar de faciliteiten en kennis en kunde van zichzelf inzetten voor het optimaliseren van leren vanuit authentieke situaties. Opleiding en werksituatie worden op elkaar betrokken: school, trainee en werkgever werken samen. Dit willen we binnen de opleiding MBB steeds beter gaan vormgeven.

### **1.3 Beroepsprofiel MBB**

De opleiding Management en beleid buitenruimte geeft invulling aan het volgende beroepsprofiel:

***Medewerker in een managementfunctie op HBO-niveau  
met een dienstverband bij een organisatie in de buitenruimte.***

*De sector buitenruimte, waaronder het geheel aan openbare leef-, woon-, en werkomgevingen wordt verstaan, kent een aantal organisaties die daarbinnen een rol vervullen. Voorbeelden zijn: overheden, semi-overheden, de private sector in de vorm van uitvoerende bedrijven en adviesbureaus. In het beroepsprofiel wordt uitgegaan van medewerkers bij één van deze organisaties.*

*Bij dit beroepsprofiel behoren in hoofdlijnen de volgende beroepstaken:*

- a. *Bedrijfs-/organisatiebeleid*  
*Participeert in het proces ten aanzien van beleidsvorming van de organisatie waar de trainee werkzaam is. Meetpunten: analyse actuele situatie, ontwikkelen beleidsdoelstellingen, communicatie en overleg en vastleggen in een beleidsstuk c.q. ondernemingsplan of afdelingsplan.*
- b. *Projectmanagement*  
*Geeft leiding aan projecten van substantiële omvang (> €100.000,-) en met inzet van verschillende vakdisciplines binnen de organisatie. Meetpunten: planvorming en doelstellingen, analyse en bijsturing, organisatie, financieel beheer, communicatie, verslaglegging en resultaten.*
- c. *Personeel en organisatie*  
*Geeft leiding aan personeel en een organisatieonderdeel van enige omvang. Meetpunten: inzicht in persoonlijke eigenschappen, plaatsing van personeel, aansturen op basis van POP, functionerings- en beoordelingsgesprekken, organisatieanalyse en organisatieontwikkeling/adviezen, communicatie, verslaglegging en rapportage*
- d. *Organisatie en klant*  
*Voert het beheer over een klantenbestand en trekt nieuwe klanten aan. Klanten kunnen zijn externe klanten, interne klanten en de politiek als klant. Meetpunten: kennis van de buitenruimtesector, actoren in de sector, inzicht in de actuele marktsituatie, burger c.q. opdrachtgever als klant, overzicht in producten/dienstenpakket, analyse en berekening van kosten en baten, mandaat, communicatie, aanbieden/rapporteren, presentatie, leveringsbetrouwbaarheid, klanttevredenheid, resultaat van de transacties voor eigen organisatie.*

### **1.4 Opleidingscompetenties**

De opleiding is een officieel HBO-traject, dat leidt tot het verwerven van de bachelortitel. Op grond van bovengenoemd beroepsprofiel zijn 14 kritische opleidingscompetenties benoemd, waarvan is vastgesteld dat afgestudeerden van een bedrijfskundige HBO-opleiding deze moeten bezitten. Deze staan in het curriculum van de opleiding MBB. In de loop van de opleiding wordt hieraan gewerkt en de waarde ervan moet worden aangetoond tijdens het afsluitende jaar.

Het zijn de volgende opleidingscompetenties:

1. Kennis van de buitenruimte sector
2. Professioneel communiceren
3. Ontwikkelen en opereren in een netwerk
4. Leiding geven aan personeel en veranderingsprocessen
5. Opstellen strategisch beleidsplan / ondernemingsplan/Projectplan
6. Maken van een marktanalyse
7. Maken van een marketingplan
8. Opstellen van een boekhouding en de jaarrekening
9. Analyseren financiële gegevens
10. Opzetten, beheren en optimaliseren van kwaliteitszorgsystemen
11. Beoordelen en bewaken van productbesturingssystemen/projectrealisatie
12. Planning en logistieke processen
13. Internationaal ondernemen
14. In- en verkopen van producten of diensten

In hoofdstuk 2 komt aan de orde welke opleidingscompententies in welke modules worden behandeld en op welke moment in de opleiding deze aan de orde komen.

### 1.5 Gedragscompententies: persoonlijke ontwikkeling

Dit onderwerp is feitelijk één van de belangrijkste punten uit de hele opzet van het *CAH Competention College*. Het succes van een werknemer in de buitenruimte staat of valt met het functioneren in zijn/haar omgeving, met de juiste attitude, inzet van de verworven kennis en vaardigheden en vooral ook met zijn/haar zeggingskracht. De instrumenten zijn training en coaching. Gedragscompententies staan hierbij centraal. Meer specifiek uitleg hierover staat in bijlage 2 'Gedragsaspecten bij competentieontwikkeling'.

De volgende gedragscompententies zijn tot nu toe geformuleerd:

1.	<b>Assertiviteit</b> Op een niet kwetsende, tactvolle manier opkomen voor de eigen mening, behoeften of belangen.
2.	<b>Besluitvaardigheid</b> Beslissingen durven nemen of acties inzetten; ook bij niet volledige kennis van de gevolgen van alle altematieven of bij sterk conflicterende belangen.
3.	<b>Coachen (ontwikkelen)</b> (voor een leidinggevende rol) Stimuleren van het bereiken van functiedoelen door de ontwikkeling van kennis, competenties en talenten
4.	<b>Conflicthantering</b> Tegenstellingen in belangen met een (grote) emotionele lading op een tactvolle wijze hanteren en oplossen.
5.	<b>Delegeren</b> Toedelen van verantwoordelijkheden aan medewerkers daarbij gebruikmakend van aanwezige tijd, vaardigheden en potentieel van de medewerkers.
6.	<b>Resultaatgericht</b>

	Zich ondanks problemen, tegenslagen, tegenwerking of afleidingen blijven richten op het bereiken van het doel.
7.	<b>Doorzettingsvermogen</b> Zich gedurende langere tijd intensief met een taak bezig houden. Vasthouden aan een opvatting of plan totdat het beoogde doel is bereikt.
8.	<b>Gespreksvaardigheid</b> Het in gesprekken zodanig structureren, optreden en interveniëren dat het beoogde resultaat op effectieve wijze wordt bereikt.
9.	<b>Initiatief</b> Problemen of belemmeringen signaleren en zo snel mogelijk oplossen. Alert zijn op en anticiperen op kansen, nieuwe situaties of problemen en er in een vroeg stadium naar handelen.
10.	<b>Innovatief</b> Zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest richten op toekomstige vernieuwing van strategie, producten, diensten, markten.
11.	<b>Leiderschap</b> Op een stimulerende wijze richting en begeleiding geven aan medewerkers. Stijl en methode van leiding geven aanpassen aan betrokken individuen. Samenwerking stimuleren.
12.	<b>Uitdrukkingsvaardigheid</b> (mondeling / schriftelijk) Ideeën, meningen, standpunten en besluiten in begrijpelijke, correcte taal aan anderen duidelijk maken, afgestemd op de toehoorder c.q. de lezer.
13.	<b>Omgevingssensibiliteit</b> Goed geïnformeerd zijn over organisatorische, economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren.
14.	<b>Onderhandelen</b> Optimale resultaten boeken bij gesprekken met tegenstrijdige belangen, zowel op inhoudelijk gebied als op het gebied van het goed houden van de relatie.
15.	<b>Plannen en organiseren</b> Op een effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties, middelen en mensen aangeven en vervolgens doelmatig organiseren om deze doelen te kunnen bereiken.
16.	<b>Presenteren</b> De eigen visie, ideeën of mening helder, duidelijk en -zonodig- boeiend of enthousiasmerend overbrengen op anderen.
17.	<b>Probleemanalyse</b> Komen tot een goed inzicht in problemen door het achterhalen en onderzoeken van belangrijke gegevens en door het leggen van verbanden om de oorzaak te vinden.
18.	<b>Samenwerken</b> Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen en die van het team / de ander
19.	<b>Stressbestendigheid</b> Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, druk van meerdere of moeilijke taken,

	sociale druk of bij tegenslag, teleurstelling, tegenspel of crises.
20.	<b>Taakgericht leiderschap</b> Een resultaatgerichte en doelgerichte wijze richting en sturing geven aan medewerkers. Afdelings- en functiedoelen formuleren, taken verdelen, instructies geven, afspraken maken, de voortgang bewaken, corrigeren.

### Training

Aan de trainingen is een invulling gegeven die uit gaat van toegepaste psychologie. Dus niet zozeer het toepassen van technieken maar het op psychologisch verantwoorde wijze confronteren van de trainee met zichzelf en zijn/haar functioneren in de omgeving. Hiermee kan tevens worden bereikt dat de trainee leert omgaan met psychologische principes in de omgang met de mensen in de werkomgeving. Deze trainingen vormen een rode draad door de 3-jarige opleiding heen en worden verzorgd door deskundigen van Movaeres.

Er zijn een aantal sessies door de opleiding heen die gegeven worden aan de groep van trainees van dezelfde jaargang. Trainees geven aan dat ze veel van deze trainingen opsteken. Er is veel ruimte voor eigen inbreng.

### Coaching

Elke trainee krijgt gedurende de hele opleiding een coach toegewezen. Het is aan de trainee zelf om hier optimaal gebruik van te maken. De coaching is voor de trainee echter niet vrijblijvend; de coach dient voldoende ontwikkeling waar te kunnen nemen en heeft de bevoegdheid om de trainee hier op aan te spreken. Als het klikt tussen de coach en de trainee, worden ze in principe voor die drie jaren aan elkaar gekoppeld. Hierdoor kan er een vertrouwensband ontstaan tussen de trainee en de coach, zodat er meer diepgang kan komen in het coachen. De afstemming tussen coach, werkgever, trainee zorgt ervoor dat de resultaten van het opleidingstraject al snel zichtbaar worden in de dagelijkse werkzaamheden van de trainee. Het aantal coachgesprekken per jaar wisselt per trainee. Waar de ene trainee behoefte heeft aan 3 coachgesprekken, heeft een ander misschien behoefte aan het dubbele. Hier is maatwerk gewenst.

Via coachverslagen wordt het resultaat van de coaching gemeten en krijgt de coaching een plaats in de studieresultaten van de trainee. De coaches dienen ook als referentie voor de trainee; een coach van voldoende kaliber heeft ook betekenis voor de CV van de trainee.

Voor de coaching zijn senioren uit het werkveld bereid gevonden. Dit zijn mensen die allemaal ruime werkervaring (minimaal 10 jaar) hebben op tenminste HBO-werk-/denkniveau, in de buitenruimtesector en leiding (hebben) gegeven aan minimaal een middelgrote organisatie.

Hieronder een overzicht:

<i>Huidige coaches, allemaal lid van het coachconvent:</i>	
J. Binnekamp, lid Gedeputeerde Staten Provincie Utrecht	G.F. Callenbach, directeur Strukton
Th. de Bont, directeur BTL Groep	Wim Bakker, adviseur Eikenveen Consultancy
D. Feenstra, oud-directeur Drielanden Groenvoorziening	Sj. Van der Vlies, directeur Cyber BV
W.A. van Ginkel, directeur Koninklijke Ginkel Groep	R.J.A. Kervezee, projectmanager Gemeente Boskoop
M.M. Groenendijk, directeur AVG Veluwekampgroen BV	R. van Ommeren, directeur LooHorst Landscaping
C. Pronk, directeur Volker Wessels Stevin	E. Valkonet, sectorhoofd provincie Utrecht
F. Bouwman, directeur Cyber BV	K. van der Lugt, hoofd planvorming Waternet
C. de Reus, projectleider TODO	

De inbreng van de coach is vooral gericht op de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de werkomgeving. Trainees kunnen in samenspraak met hun werkgever goed aangeven aan welke specifieke competenties waar men aan wil werken. De studie mag wel aan de orde komen maar is geen primair onderwerp bij de coaching. Dit in tegenstelling tot de rol van een zogenaamde studiecoach.

Hiervoor is een goede afstemming tussen werkgever, trainee en coach gewenst. Dit gebeurt tijdens een intake gesprek op de werkplek, waarbij ook de projectleider Competention (Brigitta Methorst) aanwezig is.

## **1.6 Inbreng vanuit het werkveld**

Een belangrijke karaktereigenschap van CAH Competention College is de intensieve samenwerking tussen opleiding en werkveld. De inschakeling van coaches is daar een goed voorbeeld van. Competention kent daarnaast ook een Raad van Aanbeveling. Een deel van de coaches maakt daar deel van uit, maar ook nog andere mensen met veel werkervaring in de buitenruimtesector. De Raad van Aanbeveling adviseert en brengt input vanuit het werkveld in.

Voor de CAH is binnen de huidige colleges de inbreng van externe **(gast-)docenten** vrij gering. Competention College gaat uit van een afgewogen mix van stevige theoretische colleges door docenten enerzijds en inbreng van gastdocenten uit het werkveld anderzijds. Per vak zullen gastdocenten worden geselecteerd. De afstemming van de inhoud van de gastcolleges ligt bij de vakdocent, die bij voorkeur ook zelf de gastcolleges bijwoont. De gastdocenten kunnen worden geworven uit de Raad van Aanbeveling en het coachconvent, maar zeker ook uit de kring van werkgevers van trainees. Er zal steeds worden gezocht naar een mix van gastdocenten vanuit de (semi-)overheid, adviesbureaus en het bedrijfsleven..

## 2. Opbouw van de opleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe de start van de opleiding in zijn werk gaat en hoe de opbouw van de opleiding, volgens modules en een afstudeerproject, in elkaar zit. Er volgt uitleg over de 'proeve van bekwaamheid' en de beoordeling van de opleiding, volgens het competentiegericht leren, komt aan de orde.

### 2.1 Toelatingsprocedure en intakegesprek

Bij aanmelding van een trainee volgt eerst een toetsing door de manager van de opleiding of de trainee kans maakt ook aangenomen te kunnen worden, eventueel door het voeren van een gesprek. De globale voorvereisten zijn minimaal een MBO-4 opleiding en 2-5 jaar relevante werkervaring op HBO-niveau, danwel een afgeronde HBO-opleiding bij voorkeur met werkervaring. Per trainee wordt er bij de toelating een beoordeling gedaan van de door hem/haar opgedane Eerder Verworven Competenties(EVC). Indien de trainee al werkervaring heeft kan aan de opdrachtgever/werkgever informatie gevraagd worden over de aard van de werkzaamheden. Indien sprake is van relevante werkervaring, kan dit worden meegewogen bij de bepaling van EVC's. Dit betreft vooral die aspecten die niet uit het CV van de trainee volgen, maar waar de werkgever wel belang bij heeft en informatie over kan verschaffen.

Het CV van de potentiële trainee wordt in een bepaald format aangeleverd. Dit CV dient inzicht te verschaffen in opleidingen en werkervaringen die van belang zijn voor het toekennen van EVC's. [ Het daarbij te volgen vakkenpakket wordt mede bepaald door eerst de Eerder Verworven Competenties(EVC) van de trainee te bepalen. ]

#### Intakegesprek

Als de trainee wordt toegelaten dan volgt een intakegesprek met de trainee, de werkgever, de coach en de opleidingscoördinator. Daarin wordt vastgesteld aan welke gedragscompetenties gewerkt gaat worden. Dit vormt een rode draad door de gehele opleiding. Tussentijdse bespreking van voortgang en van mogelijke aan het licht komende andere belangrijke te ontwikkelen persoonlijkheidscompetenties kunnen tot bijstelling leiden.

Trainees met al een aantal jaren werkervaring in de buitenruimte kunnen in samenspraak met hun werkgever goed aangeven waar men aan wil werken. Voor starters wordt meer uitgegaan van een brede ontwikkeling. Vanuit een intake gesprek en de daaruit voortgekomen vraag naar ondersteuning bij het leren, wordt een persoonsgerichte aanpak voor de leercompetenties en de training en coaching opgezet.

### 2.2 Modules met bijbehorende certificaten

Tijdens de opleiding zullen 13 certificaten behaald worden waarvan in het eerste jaar 6 certificaten Hoger management, in het tweede jaar 6 certificaten Professioneel management en in het afsluitende derde jaar het certificaat Afstudeerproject. Daarbij wordt gewerkt aan de genoemde opleidingscompetenties en daarbij aan de orde zijnde gedragscompetenties, zoals deze in het vorige hoofdstuk zijn genoemd.

De 14 opleidingscompetenties krijgen binnen het opleidingsdeel van het *CAH Competention College* invulling door middel van een aantal vakken c.q. modules. De huidige HBO-opleiding Management en beleid buitenruimte kent de volgende certificaten:

#### Certificaten Hoger management (jaar 1):

- Bedrijfseconomie (incl. elementen van bedrijfsadministratie)
- Marketing en marktonderzoek
- Organisatiekunde
- Economie en politiek
- Managementvaardigheden
- Kwaliteitsmanagement

Certificaten Professioneel management (jaar 2):

Strategisch management  
Internationaal management  
Engels voor het management  
Projectmanagement  
Personeelsmanagement  
Financieel management

Certificaat: Afstudeerproject (jaar 3)

Door middel van het volgen van deze modules dient te worden voldaan aan de 14 gedefinieerde opleidingscompetenties. In de bijlagen 7 en 8 worden de certificaten van het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> jaar beschreven.

### **2.3 Het afstudeerproject**

Het afstudeerproject (AP) bouwt bij voorkeur voort het onderwerp/onderzoek, waar tijdens de reflectieopdrachten in modules aan gewerkt is. Het afstudeerproject kan worden gevonden in de werksituatie van de trainee en heeft daarmee ook waarde voor de werkgever.

*Tot het afstudeerwerkstuk behoren:*

- Het uitvoeren van een opdracht en de verslaggeving ervan (bijvoorbeeld oplossen van een probleem, in de praktijk toepasbaar maken van een nieuwe techniek, organisatie zoeken, enz.)
- Het maken van een kritische studie van literatuur, die samenhangt met de opdracht; het vergelijken van literatuurgegevens met de bevindingen in de opdracht.
- De studie van de literatuur, het verslag van de opdracht en de vergelijkende bespreking samenvoegen tot een eindrapport, het afstudeerwerkstuk
- Het afstudeerwerkstuk dient een Engelse samenvatting te bevatten.
- Het houden van een colloquium.
- De nabespreking.

Uit het afstudeerwerkstuk moet blijken dat de student:

- Een opdracht goed heeft aangepakt en uitgevoerd, een probleem op originele wijze heeft benaderd en opgelost, een onderzoek gedegen heeft opgezet en gedaan, een nieuwe methode toepasbaar heeft gemaakt voor de praktijk, enz.
- In de verslaggeving een kritische benadering heeft gekozen en diepgaand gebruik heeft gemaakt van al beschikbare of ter beschikking gekomen kennis.
- Inzicht heeft gekregen in de waarde en/of de toepasbaarheid van de uitgevoerde opdracht voor de praktijk.
- Mogelijke wegen heeft aangegeven of voorgesteld voor verder onderzoek, ontwikkeling, enz., van het betreffende onderwerp.
- Een zeer grote mate van zelfwerkzaamheid en initiatief heeft ten toon gespreid.
- In staat is een duidelijk, goed leesbaar, goed gedocumenteerd en verzorgd rapport te schrijven, dat voldoet aan de geldende regels.

In bijlage 7 en 8 zijn een voorbeeld te vinden van de formulering van een praktijkopdracht en van een scriptie.

Er is een volledig verslag van een praktisch onderzoek ter beschikking voor trainees. Daarin tref je aan een voorbeeld van uitwerking onderzoek in de praktijk (bijvoorbeeld voor een eigen onderzoek voor scriptie). Een aanpak voor dataverwerking met analyse en tevens een reactie op de resultaten ervan. Dat laatste is interessant omdat juist concreet praktijkonderzoek aan het licht brengt dat er nogal wat problemen beklijven aan het interpreteren van onderzoeksresultaten. Het verslag is verkrijgbaar digitaal via email: [g.j.l.willems@aeres.nl](mailto:g.j.l.willems@aeres.nl)

### **Relatie eerste twee jaren met het praktijkjaar**

Uit de opbouw van de opleiding, geschetst in paragraaf 2.1 zou de indruk kunnen ontstaan dat de inhoud van de behaalde certificaten en wat er staat te gebeuren in de derde, afsluitende jaar, los van elkaar staan. Niets is minder waar. Uiteraard is het zo dat behaalde studieresultaten in de eerste twee jaar een op zichzelf staande waardering krijgen. Daar zit tevens aan vast de sleutel om toegelaten te worden tot het afsluitende jaar. De verworven competenties in de eerste twee jaren en de persoonlijkheidsvorming die in de trainingen aan bod is, kunnen op een andere wijze aan bod komen in het afsluitende praktijkjaar, namelijk op toepassingsniveau bij de realisatie van de praktijkopdrachten. Het uitvoeren van de werkzaamheden, in de vorm van opdrachten, zullen mede beoordeeld gaan worden door te letten op de mate waarin de trainee in staat is aan te geven wat de voorafgaande theorie in de modules daaraan bijgedragen heeft.

Hieronder een voorbeeld ter verduidelijking:

Praktijkopdracht: Van ontwerp naar aanbesteding van een nieuwe speeltuin

De trainee begeleidt het gehele proces om te komen van een door afdelingen goedgekeurd ontwerp van een nieuwe speeltuin tot de aanbesteding ervan. Daarbij gaat het om het voldoen aan regelgeving met betrekking tot aanbesteding van grote werken, het organiseren van het daaruit voortvloeiend overleg, in en extern, het bewaken van de beschikbare middelen en het voorzien in draagvlak voor te nemen beslissingen.

Beoordeling:

De trainee geeft actief aan welke (onderdelen van) behaalde modules hij in zijn werkwijze betrokken heeft. Ook begeleiders kunnen de trainee hierop bevragen. Het ligt voor de hand te vragen wat bijvoorbeeld het certificaat kwaliteitsmanagement of projectmanagement hier aan bij kan dragen. De trainee zal niet alleen in de rapportage achteraf maar ook de uitwerking van de opdracht aan moeten geven welke kennis en inzichten die zijn opgedaan in de eerste twee jaren een rol spelen bij de realisatie van de opdracht. Vragen die hierbij steevast aan de orde komen beginnen met: Waaruit blijkt dat je bij de uitvoering gebruik hebt gemaakt van.....(voorbeeld) het INK model?

Op bovenstaande wijze zal getracht worden om een praktische verbinding te leggen van theorie (vooral de kennis en inzichten uit de certificaten van de eerste twee opleidingsjaren) met door de trainee uit te voeren werkzaamheden, blijkend uit alle acties, inclusief de scriptie, in het derde jaar.

### **2.4 Beoordeling en afsluiting**

Tijdens de opleiding zijn er diverse momenten waarop beoordeling van je ontwikkeling plaatsvindt. Dit gebeurt al tijdens de intake, de afsluiting van de verschillende certificaten en gedurende het gehele derde jaar. Daarbij is de beoordeling in een aantal gevallen ook direct een afsluiting van een bepaald onderdeel met een daarbij vastgestelde waardering in de vorm van punten, een cijfer of bijvoorbeeld, voldoende, goed, etc...

In het gehele proces van verwerven van certificaten, training en coaching, de opdrachten, de afstudeeropdracht en de proeven van bekwaamheid wordt duidelijk of de trainee aan de competenties voldoet.

#### **De certificaten**

Per onderdeel van de opleiding is vooraf vastgesteld welke beoordeling er behaald moet worden om een onderdeel af te sluiten. Er kunnen ook eventueel binnen een af te sluiten deel studiepunten behaald worden voor onderdelen ervan. In het Curriculum CCC staat dat per af te sluiten module.

#### **Het derde jaar**

Voor het derde jaar staat op het programma de opdrachten en de scriptie. Daarbij zijn begeleidingsgesprekken gepland. Er is aangegeven wat de beoordeling daarvan inhoud. Ook zal er een presentatie (colloquium) van de scriptie (al dan niet in samenhang met de opdrachten)aan



de orde komen. De werkwijze in het derde jaar wordt in het volgende hoofdstuk uitgebreid toegelicht.

### **Afsluiting met Proeve van Bekwaamheid**

Aan het einde van de studieperiode dient te worden aangetoond dat de trainee voldoet aan de competenties die voor de opleiding CCC aan de orde zijn. Toetsing hiervan vindt, naast de weging van de eigenlijke studieresultaten en de afstudeeropdracht, plaats door middel van een Proeve van Bekwaamheid. Deze wordt afgenomen in de werksituatie in overleg met de werkgever. Gemeten wordt of men in staat is om de competenties in de werksituatie op de juiste manier toe te passen. Omdat in feite elke werksituatie een vorm van 'maatwerk' tot gevolg heeft zal er wel proeve van bekwaamheid ontwikkeld worden maar zal er altijd een aanpassing plaatsvinden in de richting van de door de trainee uitgevoerde werkzaamheden met verdieping naar opdrachten en scriptie. De door de trainee opgebouwde portfolio (zie hoofdstuk 5), de registratie van de studieresultaten (ook in de vorm van het format met competenties), zullen hierbij eveneens een rol spelen. Een verdere uitwerking van deze proeve van bekwaamheid is in ontwikkeling.

### 3. Begeleidingsstructuur derde jaar

Voor de eerste twee leerjaren zijn de meeste onderwijsactiviteiten uitgewerkt en hebben te maken met het behalen van de certificaten waarbij het accent ligt op kennis en inzicht. Aan gedragscompetenties wordt gewerkt met de training en coaching. Het derde jaar is een volledig praktijkjaar waarbij, waar dat maar enigszins mogelijk is, de eigen werkzaamheden het uitgangspunt vormen voor het plannen en realiseren van leeracties. Hoe dat in zijn werk kan gaan wordt hier nader uitgewerkt. Als belangrijkste hulpmiddel voor dat leren vanuit de eigen ervaring wordt het werken vanuit een of meerdere opdrachten aanbevolen. Om dat goed voorbereid en planmatig te kunnen is een procedure uitgewerkt met een stappenplan.

Het gehele leerproces bij het werken vanuit opdrachten kan onderverdeeld worden in twee fasen; de voorbereiding en de uitvoering. In de voorbereiding gaat het erom met alle betrokkenen te komen tot een opdracht die uitvoerbaar moet zijn en waarvan de betrokkenen vinden dat zij daar hun rol in herkennen. In de uitvoering gaat het erom dat de trainee reflecteert op de werkwijze met de vakdocent /begeleider en de leidinggevende. Het afsluitende gesprek gaat over de beoordeling van de trainee door vakdocent /assessor en de leidinggevende. Dit is een assessment en zal tot officiële erkenning van wat in de opdracht is vastgelegd in relatie tot de studiebelasting en erkenning van competenties moeten leiden. Daarbij wordt de informatie van de coach over de persoonlijke ontwikkeling van de trainee meegewogen in de eindbeoordeling. Per stap volgt nu een toelichting

#### 3.1 Voorbereiding

##### Stap 1: Concept formulering opdracht

De trainee geeft een eerste aanzet voor formulering van de opdracht. Hij gebruikt daarbij het geleerde in de modules en de eigen te leren gedragscompetenties. Dit binnen de mogelijkheden van de arbeidsorganisatie en met instemming van de leidinggevende. Het gaat daarbij om het verrichten van werkzaamheden door de trainee die binnen de arbeidsorganisatie aan de orde zijn. Op basis van het verstrekte format (zie bijlage 4) gaat de trainee van een opdracht die enkele maanden kan omvatten een korte beschrijving opstellen met daarbij enkele onderliggende beheersingsindicatoren / activiteiten. Het kan daarbij ook gaan om een bepaald deel van een nog groter project. Ook kan de leidinggevende daarbij aangeven waarop juist deze trainee in het bijzonder moet letten bij de uitvoering om de opdracht succesvol af te kunnen ronden op het te verwerven werk- en denkniveau met inbegrip van interne en externe actoren/ tegenspelers.

Opmerking; Er kan een relatie gelegd worden tussen de opdracht(-en) in de praktijk en de afstudeerscriptie. Dit zou een goede onderbouwing kunnen opleveren voor de uitvoering van de opdracht(-en). Wel vereist dit dan een goede afstemming in tijd. Eveneens kunnen daardoor een aantal andere competenties of gedragsaspecten in beeld komen die bij de opdrachten mogelijk nauwelijks of geen rol spelen.

De begeleider van de afstudeerscriptie zal betrokken moeten worden/op de hoogte moeten zijn van de relatie met de uit te voeren opdracht(-en).

##### Stap 2: Doorgespreken met leidinggevende

De trainee neemt met de leidinggevende de eerste formuleringen door en kan naar aanleiding van diens opmerkingen tot enige bijstelling/aanvullingen komen.

##### Stap 3: Doorgespreken met studiecoördinator:

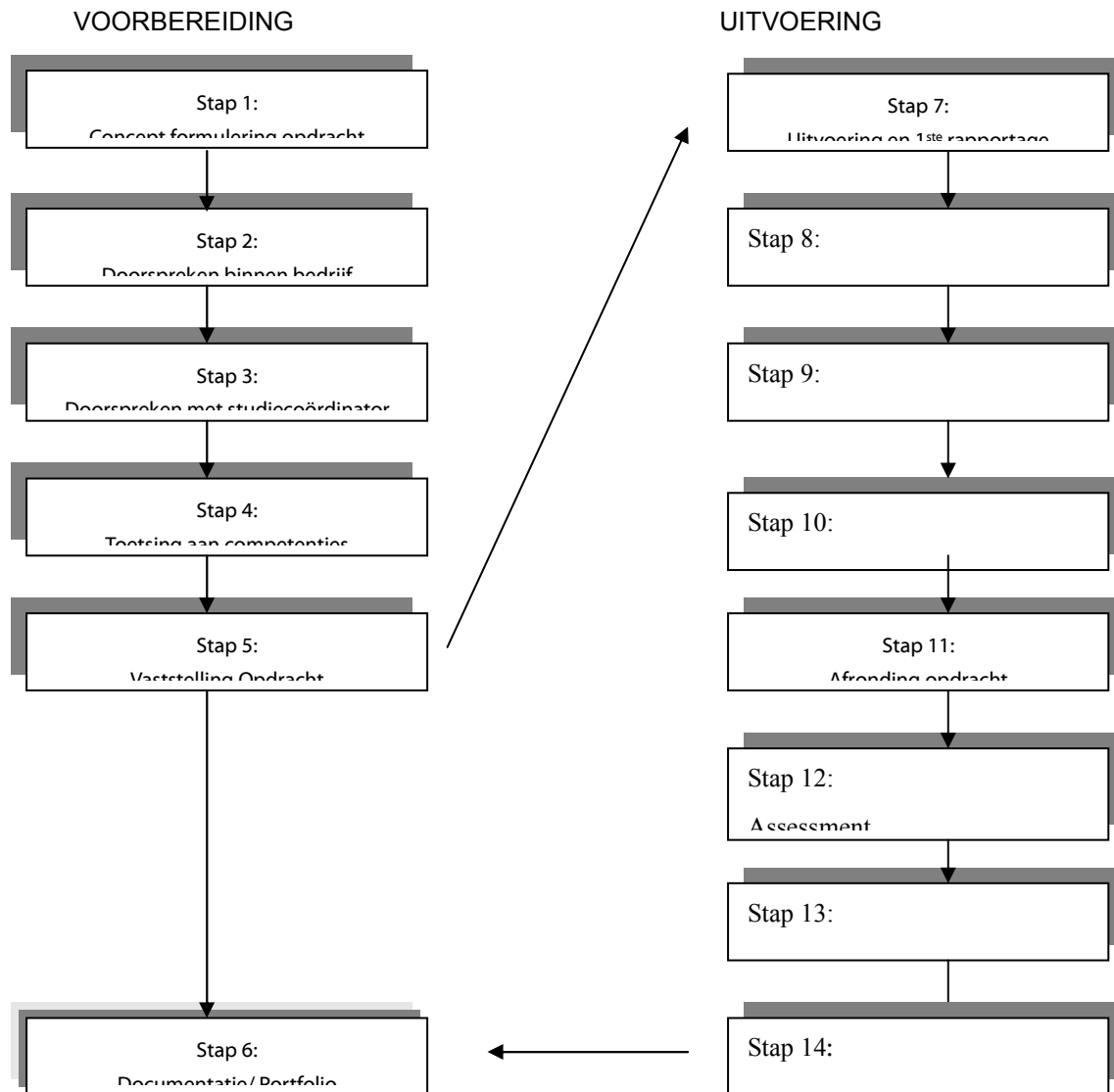
De studiecoördinator kan toelichting vragen en het gesprek kan aanleiding geven tot verdere uitwerking van omschrijving en onderliggende taken.

##### Stap 4: Toetsing aan competenties

De studiecoördinator zal in overleg met de teammanager de geformuleerde opdracht voorzien van verwijzingen naar de competenties van het curriculum. Dit kan aanleiding geven tot suggesties

voor aanvulling op de opdracht of aanvulling op enkele aspecten waarop gelet gaat worden bij de uitvoering.

### Schema Stappen in het proces



*Opmerking: De stappen 1 t/m 4 moeten gezien worden als een proces waarbij de trainee het voortouw neemt en het initiatief houdt. Dit is op zich uitvoering geven aan een belangrijke competentie van samenwerking met diverse in- en externe actoren.*

#### Stap 5: Vaststelling opdracht

Na overleg van de vakdocent/begeleider, de leidinggevende en de trainee zal er een definitieve opdracht vastgesteld worden.

#### Stap 6: Documentatie

De opdracht wordt vastgelegd als zijnde een onderdeel van het opleidingsprogramma van de trainee met de onderwijsinstelling.

De studietoördinator stelt ook de coach de opdracht ter beschikking en licht deze desgewenst toe met betrekking tot de aspecten waar de coach op zal toezien tijdens de coachingsgesprekken met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling van de trainee.

### 3.2 Uitvoering

#### Stap 7: Uitvoering en eerste rapportage

De trainee gaat aan de slag en zal, na verloop van een vast te stellen periode (bijvoorbeeld halverwege de opdracht) van de uitvoering ervan een rapportage opstellen. De rapportage zal aan een paar kenmerken moeten voldoen die aangegeven worden in een leidraad voor verslaglegging (nog te ontwikkelen). Het verslag is ter beschikking van de vakdocent/begeleider, de leidinggevende en de coach.

Stap 8: Bespreking uitvoering eerste deel van de opdracht

De vakdocent / begeleider bespreekt de uitvoering en kan aandachtspunten voor verdere uitvoering meegeven. Zijn bevindingen worden vastgelegd en aan de studietoördinator en de leidinggevende gemeld.

Stap 9: Uitvoering en tweede rapportage

De trainee gaat de werkzaamheden voortzetten en waarbij het einde zal naderen van de opdracht. Ook hierover zal een rapport opgemaakt worden.

Stap 10: Bespreking laatste deel van de opdracht

Wederom zal deze met de vakdocent/begeleider doorgesproken worden. Dit kan aanleiding geven tot accentlegging in de afwikkeling en rapportage.

Stap 11: Afronding opdracht

De trainee zal de opdracht afronden met rapportage en eventuele presentatie. De leidinggevende en de vakdocent / assessor zullen doorgaans deel uitmaken van de toehoorders. Het resultaat hiervan moet mede de input vormen voor het eindgesprek.

Stap 12: Assessment:

De trainee zal in een eindgesprek vragen naar aanleiding van de uitvoering van de opdracht van de beoordelaars (leidinggevende en vakdocent / assessor) moeten beantwoorden. De beoordelaars geven ieder afzonderlijk een beoordeling van de trainee. Het verslag van de coach over de bevindingen van de persoonlijke ontwikkeling speelt hierbij een rol.

Opmerking: Het is mogelijk dat de uitvoering van stap 11 en 12 in een bijeenkomst kan worden uitgevoerd. Afhankelijk van de setting van stap 11 zal het kunnen zijn dat ook het eindgesprek hier direct op kan volgen.

Stap 13: Controle competenties

De studiebegeleider stelt aan de hand van de bevindingen uit het eindgesprek en de daarop gevolgde beoordeling vast welke competenties uit het curriculum zijn verworven. Hierbij speelt ook de invulling van de "Scorecard" een rol om een transparant beeld te krijgen van de dekking van wat is verworven aan competenties.

Stap 14: Vaststelling behaald resultaat

De bevindingen worden gedocumenteerd (zie stap 6). De trainee legt vervolgens de rapportages van de opdracht en de verworven competenties vast in zijn portfolio.

Coaching: Er vinden per jaar 3 coachingsgesprekken plaats over de persoonlijke ontwikkeling van de trainee. Planning tussen de stappen 7 t/m 11. De bevindingen hiervan worden door de trainee op schrift gesteld en aan de vakdocent / begeleider ter beschikking gesteld. Hiervoor is als hulpmiddel een "Scorecard coaching" ontwikkeld welke hieronder staat weergegeven. Deze kan gebruikt worden.

De coachingsgesprekken behoeven niet gelijk te lopen met de voortgangsbesprekingen met de vakdocent / begeleider. De resultaten moeten wel ter beschikking zijn op het moment van uitvoering stap 12: Assessment.

**Scorekaart coachgesprekken**

**Scorecard beoordeling persoonlijke ontwikkeling van de trainee door de coach**

Trainee:

concept 7 juni 2006

Coach:

Datum voortgangsgesprek:

		Score					
		NVT	1	2	3	4	5
<b>Inhoudelijk</b>	Overzicht interne taken achterliggende jaren						
	Inhoudelijke kwaliteit: is deskundig op zijn vakgebied						
	Gebruikt actuele vakkennis						
<b>Kennis organisatie</b>	Kennis van missie, structuur en kan sleutelfiguren binnen de organisatie benoemen						
<b>Werkwijze</b>	Effectiviteit (werkt doelgericht), organiseert het werk effectief, planning op korte termijn en op lange termijn						
	Efficiëntie (time management)						
	Flexibiliteit						
	Stressbestendigheid						
	Probleemoplossend vermogen						
	Algehele werklust en inzet						
<b>Leiding geven</b>	Treedt op als coach richting nieuwe collega's						
	Kan delegeren						
	Creëert draagvlak						
	Verricht coördinerende werkzaamheden						
<b>Zelfstandigheid</b>	Zet kritiek n.a.v. evaluatie om in positieve uitdaging, kan foute beslissingen terugdraaien						
	Heeft innovatieve, professionele inbreng (inhoudelijk, organisatorisch)						
	Is proactief (neemt initiatieven, ondernemend, toont commitment)						
<b>Uitdrukkings-vaardigheid</b>	Heeft een eigen persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld (afspraken gemaakt)						
	Schriftelijk (brieven, E-mail, verslagen, stijl, lay-out)						
	Mondeling (presenteren, helder, bondig)						
<b>Contactvaardigheid</b>	Gesprekstechnieken (adviesgesprek, slecht nieuwsgesprek, coachgesprek)						
	Vergadertechnieken (inhoudelijke inbreng)						
	Respectvolle bejegening (treedt op als belangenbehartiger, voorziet speciale begeleidingsbehoefte voor specifieke doelgroepen zoals culturele minderheden, levensbeschouwing of gehandicapten)						
<b>Samenwerking</b>	In team:						
	Constructieve samenwerking met collega's						
	Conflictbemiddeling						
	Met leiding						
	Partnerschap (bijdrage aan beleidsontwikkeling)						
	Kan leiding ontvangen						

**Persoonlijke ontwikkeling**

- Zelfvertrouwen
- Assertiviteit
- Persoonlijke presentatie
- Incasseringsvermogen


onv mat vol goe zee  
 old ig doe d r  
 oen nde goe  
 de d

paraaf coach:

paraaf trainee:

Dit formulier bij elk coachingsgesprek in te vullen door de coach en inleveren bij de studiecoördinator.

Opmerking:

De stappen 1 t/m 12 kunnen zich maximaal 3 x herhalen, afhankelijk van het aantal opdrachten.

**3.3 Aandachtspunten voor beoordeling**

Er is geen waterdicht systeem dat volstaat om objectief voortgang te meten. Hieronder enkele aandachtspunten die meewegen bij de beoordeling

- Soms zijn gedragscompetenties eigenlijk aspecten die behoren bij de kwaliteit van uitvoering van vakcompetenties.
- Gedragsaspecten hebben geen norm waaraan je zonder interpretatie, dus volkomen objectief, af kunt leiden of iemand eraan voldoet.
- Er wordt grote waarde gehecht aan de persoonlijke ontwikkeling van een trainee, maar juist de daarbij aan de orde zijnde bewuste beïnvloeding van het gedrag is nog nauwelijks een onderwerp in het onderwijsleerproces.
- In de beroepspraktijk wordt geleerd vanuit een authentieke taak (holistische benadering) en niet door het aanleren van opgeknipte deelaspecten van taken.
- De beroepspraktijk kan niet garanderen dat alle aspecten of competenties die genoemd zijn in een bepaald curriculum ook aan de orde komen.
- Er kunnen geringe afwijking zijn met wat er is vastgelegd in de opdracht. Dit komt omdat de uitvoering aspecten kan bevatten die niet vooraf voorspelbaar/ planbaar waren. In werksituaties zal dit zich vaak voordoen. Het systeem mag daarom niet zo rigide zijn dat daar geen ruimte voor is.
- De leidinggevende (werkgever) behoudt het recht in het belang van de dienstvervulling af te wijken van de opdracht. Hiervan moet direct melding gemaakt worden bij betrokkenen. In overleg zal de consequentie ervan tot verdere afspraken moeten leiden.
- De Onderwijsinstelling zal vooral op de uitvoering van de procedure moeten toezien. Zij zal vroegtijdig aan moeten geven indien er een situatie kan ontstaan dat er sprake is van onvoldoende kwaliteit. De ervaring zal leren hoe hiermee om te gaan omdat juist een werksituatie door direct betrokkenen het best kan worden beoordeeld en niet door een onderwijsinstelling. Dit is het punt waarop zal blijken hoe onderwijsinstelling en werkgever daadwerkelijk kunnen samenwerken in de praktijk van het leren.



### **Onderzoeksopdracht:**

Advies uitbrengen om stappen ter verbetering van het concept van Competention College te komen.

### **Samenvattende conclusie:**

- Onderlinge samenhang en afstemming bereiken binnen het product-Competention College;
- synergie versterken tussen het product-Competention College en de markt ;
- kwaliteitsgroei van het product-Competention College monitoren.

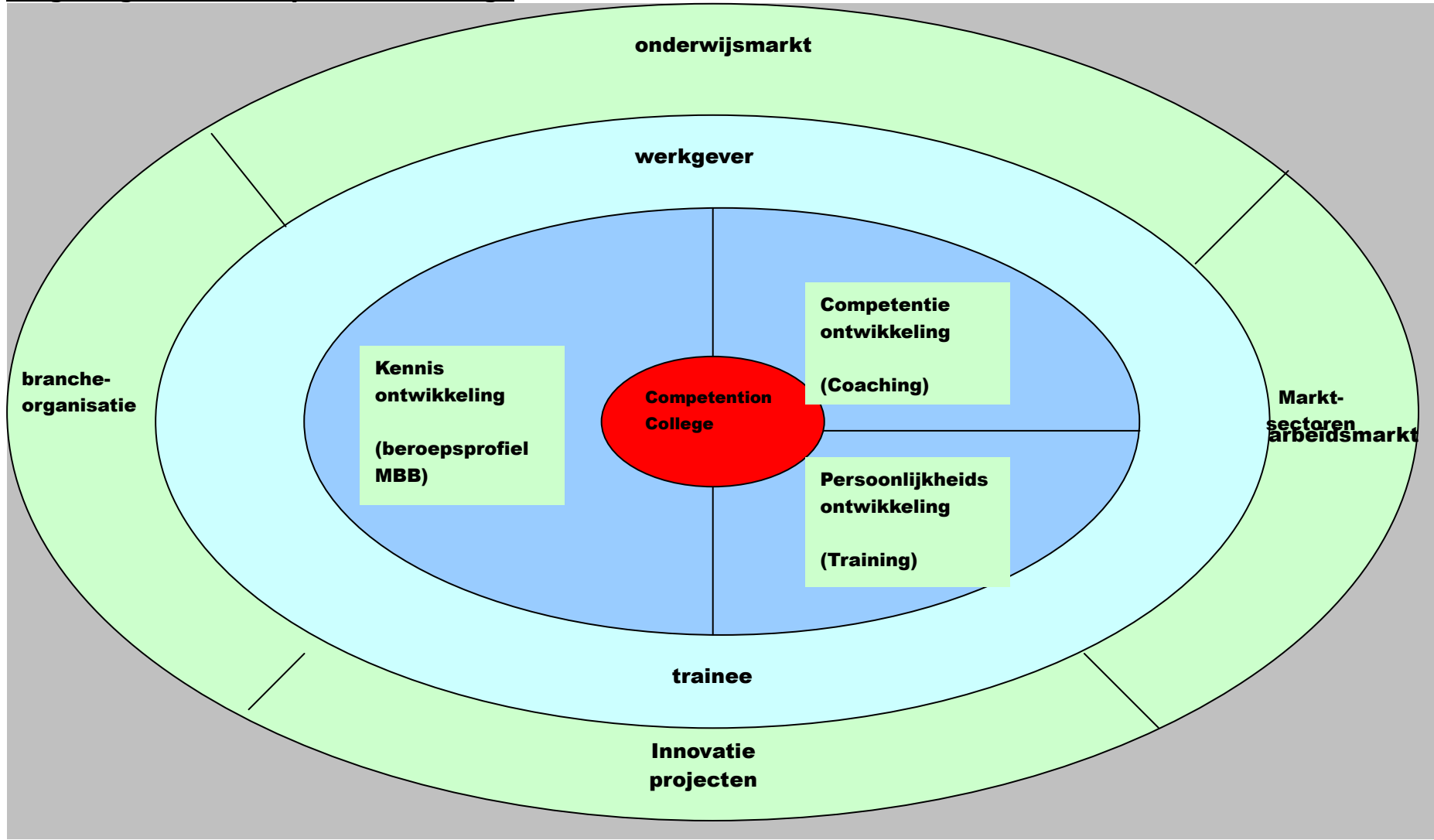
*Competention College is als geheel meer dan de som der delen*

### **Aanbevelingen :**

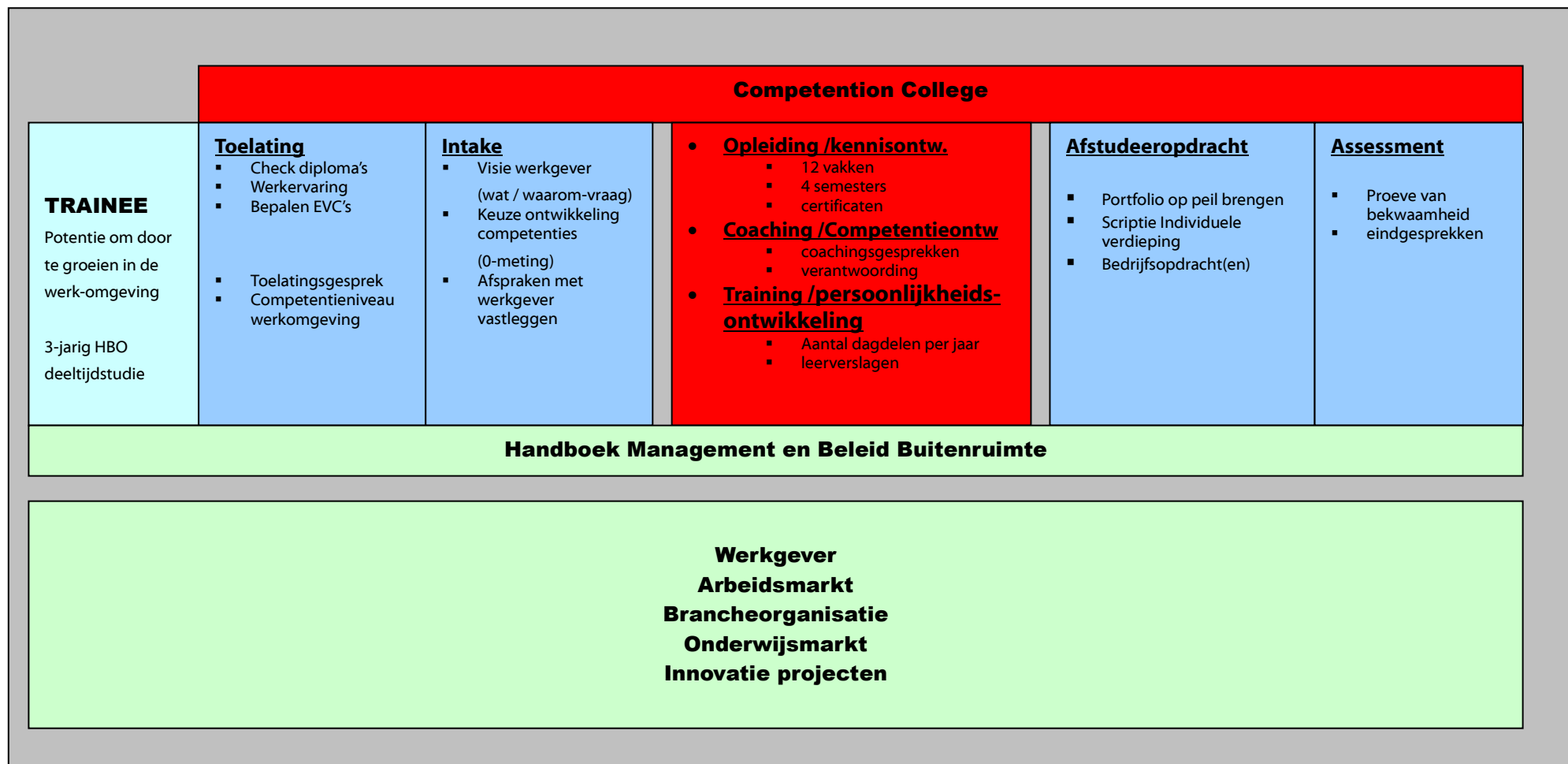
- Organisatieontwikkeling:
  - De positie van Competention College binnen de CAH bepalen.
  - Marktverkenning uitvoeren en transparant maken wat de stakeholders zijn en hun rol binnen Competention College.
  - Stakeholders actief betrekken bij de verdere ontwikkeling en uitbouw; te committeren en medeverantwoordelijkheid laten dragen.
- Processturing :
  - Helder definiëren welke de processen zijn binnen het product-Competention College.
  - De procesonderdelen : kennisontwikkeling – competentieontwikkeling – persoonlijkheidsontwikkeling equiperen (financieel / personeel; formats / templates; handleidingen).
- Communicatie :
  - De naamsbekendheid vergroten; het innovatieve karakter en de aantrekkelijkheid voor meerdere marktsegmenten (groen, milieu, organisatiekunde, zelfstandige adviseurs en ondernemers etc.) laten uitkomen.
  - De markt binden aan Competention College; draagvlak creëren onder de stakeholders (ambassadeursfunctie).



**Omgevingsmodel Competention College**



## Procesmodel Competention College



### **Onderdelen van de actielijst:**

- Handboek Management en Beleid Buitenruimte
- Begrippenlijst
- Portfolio trainee's
- Proces / organisatie rondom de inschrijving, de toelating en de intake van de trainee
  
- Project- / programmatische organisatie en aansturing
  
- Competentieontwikkeltraject (coaching):
  - ✓ Processtappen coaching
  - ✓ Competentieprofiel /-model trainee's
  - ✓ Scorecard / coachverslag
  - ✓ Afstudeeropdracht / assessment
  
- Persoonlijkheidsontwikkeltraject (training)
  
- Marktverkenning / stakeholdersanalyse
- Klanttevredenheidsonderzoek
  
- Communicatieplan:
  - ✓ Website "pimpen"
  - ✓ Nieuwsbrief
  - ✓ Thema-bijeenkomsten
  - ✓ Werk- /bedrijfsbezoeken



## Bijlage VIII: Lijst met coaches en leden van de Raad van Advies

Overzicht beschikbare coaches CCC dd 20 mei 2008

-Thom de Bondt, commercieel directeur BTL	Kees Aalders, teamleider, gemeente Nijkerk
-Kees Nieuwhof, oud-gebiedsmanager gemeente Almere	-Rindert Bosselaar, Hoofd afdeling Stadsbeheer, gemeente Dordrecht
-Frans Callenbach, directeur Strukton	-Frans Bouwman, directeur Cyber
-Wim Kleinsmann, Hoofd Stedelijk Beheer, gemeente Amersfoort	-Willem van Leeuwen, oud-beleidsadviseur Dienst Gemeentewerken Rotterdam
-Jacco Wisman, BTL bomendienst, Apeldoorn	-Rinus Groenendijk, oud-directeur Veluwekamp BV
-Kees van der Lugt, Hoofd Planvorming Waternet	-Aiko Klein, KplusV organisatie adviesbureau
-Reinald van Ommeren, directeur Loohorst Landscaping	-Wim Sneep, teammanager Ruimtelijk Beheer, Oranjewoud
-Conradine de Reus, Projectmanager Integraal Beheer, DHV	-Marika Kerstens, adviseur leefomgeving, gemeente Uithoorn
-Sjaak v/d Vlies, directeur Cyber	-Geurt van Ledden, Van Ledden Infra BV
-Wim Bakker, Eikenveen Consultancy	-Joop Roos, oud adviseur Oranjewoud

*B. Methorst*

### Leden Raad van Advies Competention College

J. Binnekamp, lid Gedeputeerde Staten Provincie Utrecht  
J. de Bondt, dijkgraaf Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht  
L.C. Bouter, Hoofdingenieur-Directeur Ministerie van Verkeer en Waterstaat Rijkswaterstaat  
H.D. de Breij, directeur/senior communicatieadviseur EPP public relations  
G.F. Callenbach, directeur Strukton  
W.A. van Ginkel, directeur Koninklijke Ginkel Groep  
M.M. Groenendijk, oud-directeur Veluwekamp BV  
W.J. Kleinsmann, Hoofd stedelijk beheer Gemeente Amersfoort  
R. van Ommeren, directeur LooHorst Groep BV  
C.P. Pronk, directeur VolkerWessels  
J.W. van der Vlies, directeur/adviseur buitenruimte en organisatie Cyber BV  
J.K. Vegter, directeur Interim management & advies



## **Bijlage IX: Notulen operationeel coachoverleg**

### **Verslag overleg Coach Convent - Competention College**

Datum: maandag 2 juli 2007

**Aanwezig:** Dhr. W. Bakker  
Mevr. W. Bekkering  
Dhr. F. Bouwman  
Dhr. F. Callenbach  
Dhr. W. v. Ginkel  
Dhr. R. Groenendijk  
Dhr. H. ten Hulzen  
Dhr. R. de Jong  
Dhr. K. v.d. Lugt  
Mevr. B. Methorst  
Dhr. R. van Ommeren  
Dhr. C. Pronk  
Dhr. S. v.d. Vlies

**Afgemeld:** Dhr. T. Bont  
Dhr. D. Feenstra (vakantie)  
Mevr. C. Reus (ziekte)  
Dhr. E. Valkonet (vakantie)  
Dhr. J. Vegter (gestopt als coach)  
Dhr. P. Kortekaas (veranderd van baan)

Wil Bekkering opent deze vergadering met een hartelijk welkom aan de aanwezigen.

#### **Mededelingen:**

- Paul Kortekaas heeft de CAH organisatie verlaten, Brigitta Methorst zal een deel van de taken van Paul overnemen.
- Jan Vegter, betrokken bij CC als coach heeft besloten om te stoppen met het coachen van de MBB studenten. Hij gaat als extern adviseur werken bij een paardenhouderij bedrijf in als extern adviseur werken bij een paardenhouderij bedrijf in Mongolië.
- Ruud de Jong is aanwezig bij dit overleg. De deeltijdopleiding Management en beleid buitenruimte valt onder zijn verantwoording.

Brigitta stelt zich voor aan de aanwezigen.

#### **Notulen:**

Redactioneel/n.a.v.

Pag 1. –

Pag 2. vr. m.b.t. loyaliteit van de coach.

Coach vertegenwoordigt de relatie met de trainee, maar de coach werkt samen met de werkgever.

Frans: de trainee staat toch als 1<sup>e</sup>, de werkgever heeft uiteraard een rol in het geheel.

Pag 3. –

Pag 4. –

Pag 5 m.b.t. contact opnemen met genoemde leads; is opgelost, er heeft contact plaats gevonden.

Pag.6 –

De notulen worden vastgesteld met dank aan Elly.

### **Rapportage onderzoek Dhr. W. Bakker**

“Ambitie tot groei” in een progressief perspectief

Wim Bakker heeft een notitie gemaakt met als insteek:

- het product Competention College in de markt zetten en alle componenten daarin vertalen

Competention College bestaat uit 3 componenten:

- 1<sup>e</sup> opleiden
- 2<sup>e</sup> coachen
- 3<sup>e</sup> trainen

De werkgever is zeer belangrijk in dit traject; er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden tussen weggever en trainee.

De afspraken moeten van te voren gemaakt worden, maar ook tussentijds zal er contact moeten zijn met werkgever.

De markt is gericht op competentie gericht leren.

Aan de hand van de handout legt Wim in het kort een aantal zaken uit en overhandigd het rapport aan Wil Bekkering.

Wil bedankt Wim voor zijn inzet en rapport. Er wordt afgesproken dat het rapport aan de coaches wordt gemaïld (actie Elly).

**Brigitta:** de start is belangrijk. Er zal overleg/afstemming moeten plaatsvinden met trainee, werkgever, coaches en opleidingcoördinator.

De genoemde personen zullen aanwezig moeten zijn bij het intakegesprek. Is ook een belangrijk startmoment voor de coaches.

Brigitta deelt een concept intakeformulier uit.

Opmerkingen:

- Belangrijk is het aangeven van de competenties
- het toekomstperspectief (over 3 jaar) voor de trainee

Wat betreft het onderdeel trainen van Movares:

Bespreek ook met de werkgever hoe de trainee gefaciliteerd wordt (tijd + (on)kosten).

**Frans:** wanneer een werkgever de trainee naar de opleiding stuurt, dan moet het toekomstperspectief (carrièreplanning) bekend zijn.

Het is ook voor Movares (Erna Harthoorn) belangrijk om te weten waarop getraind moet gaan worden.

**Wil:** het komt voor dat de trainee zich zelf inschrijft, maar daarna moet toch het overleg met de werkgever plaats vinden.

**Reinald:** 2/3 competenties worden benoemd op het intakeformulier, hoe verhoudt zich dit met de 14 HBO competenties.

Dit overzicht is een handvat; er zal in samenspraak met de genoemde partijen een keuze gemaakt moeten worden.

Het merendeel van de HBO competenties hoort bij het opleidingsdeel (CAH).

**Wil:** de 14 genoemde HBO competenties zijn vastgelegd voor de accreditatie.



De 2/3 die uitgekozen gaan worden horen bij de persoonlijke ontwikkeling.

**Ruud:** klopt inderdaad dat er 14 competenties zijn vastgelegd, maar deze zijn niet rigide.

**Kees:** wie betaalt?

**Bew:** collegegeld wordt bij de MBB studenten grotendeels betaald door de werkgever.  
Kosten voor coachen en trainen wordt ook doorberekend aan de werkgever.  
Trainee moet zich wel bewust zijn dat de werkgever betaald.

**Kees:** er zou bij de start een nulmeting moeten plaatsvinden, van trainee maar ook van de omgeving om in een later stadium een objectieve beoordeling te geven.  
Hierin kan de werkgever een rol spelen, maar wellicht ook naaste colleges / leidinggevende.

**Wim:** er zijn diverse modellen waar we uit kunnen kiezen; hoe gaat CC om met meten (assessment)

**Wil:** ik voel wel voor om met de nieuwe groep 1<sup>e</sup> jaars te starten met een nulmeting.  
Werkgever/trainee/coach/opl.Coordinator moet hierbij aanwezig zijn.

**Kees:** ook vastleggen hoeveel personen om de trainee heen meewerken aan deze nulmeting.

Vraag: door wie wordt dit geregeld?

Antw: opleidingscoördinator (lees Brigitta).

Wanneer de trainee vooruitgang maakt op de aangegeven competentie, moet het mogelijk zijn om gaande het proces deze competenties in te leveren voor een nieuwe competentie.

Wil vat een aantal punten samen:

- integratie tussen opleiden/coachen/trainen
- steekholders bij elkaar brengen
- procesgang verbeteren (structuur aanbrenge)
- geen eilandjes; uniformiteit in coachen
- meten van vooruitgang inzichtelijk maken

Wie is waar verantwoordelijk voor / wie organiseert?

**Wim:**

Competention College is CAH / CAH is Competention College

Binnen CC de rollen, taken en verantwoordelijkheid vastleggen, het is niet vrijblijvend.

**Wil:** er is een schema (1<sup>e</sup> aanzet) gemaakt van wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is.

*Vragen:*

**Sjaak:** coaches moeten ook verantwoordelijk zijn voor het werven van studenten, moeten ook een x krijgen.

**Wil:** klopt, wordt aangepast.

Het netwerk van de coaches is belangrijk, moeten we zeker gebruik van maken.

Brigitta: wanneer er coaches bij komen, maakt het uit of ze vanuit de overheid of een commercieel Bedrijf komen?

Antw: nee

## **Stand van zaken**

Rolph ten Hulzen meldt stand van zaken: 6 studenten houden gezamenlijk het colloquium op 30 augustus a.s.

- Een aantal van hen moet de bedrijfsopdracht nog afronden, sommige zijn in de afrondingsfase.

Diplomering is gepland op donderdag 20 september a.s.

Coaches en werkgevers worden hierbij uitgenodigd.

Studenten MBB krijgen een aparte diplomering, aanvang 19:00 uur.

Uitnodigingen worden verstuurd (actie Elly).

1<sup>e</sup> jaars en 2<sup>e</sup> jaars trainees zijn leuke studenten. Docenten geven graag college aan de groepen MBB.

**Frans:** ik heb behoefte aan coachen van de coaches.

**Wil:** Er is eerder een middag/avond geweest. We gaan weer een dag plannen zo begin september a.s. Is hiervoor belangstelling?

- Cees Pronk
- Kees v.d.Lugt
- Frans Bouman
- Wim v. Ginkel

Geven aan hier wel belangstelling voor te hebben. Bew zal overleggen een collega/docent.

Werven van coaches

**Rinus:** zijn alle coaches gebleven?

**Wil:** ja, behalve de heer Jan Vegter, die gaat met het coachen stoppen.

In eerste instantie was de insteek voor het werven van coaches op directieniveau.

Maar is er een collega die interesse heeft in het coachen, graag doorgeven.

Het netwerk van de coaches is belangrijk, moeten we zeker gebruik van maken

Inplannen van de coaches:

1<sup>e</sup> CAH ziet de CV, maakt een selectie

**Brigitta** bepaalt van te voren welke coach gematcht wordt aan de trainee.

Dan kan de coach ook aanwezig zijn bij het intakegesprek.

Coaches vinden het prettig om van te voren de CV te zien van de trainee.

Is het mogelijk om tijdens het traject te switchen van coach?

Daar zitten voor en nadelen aan; het kan heel goed zijn om met een andere coach te gaan samenwerken. Maar na verloop van tijd zouden de beide partijen toch ook diepte/progressie moeten gaan zien en dat pleit ervoor om niet te switchen.

Conclusie:

- vooraf de coaches verdelen over de trainee
- coaches zien van te voren de CV

Brigitta maakt voorstel

**Kees:** is het verplicht om te coachen op de werkplek of mag het ook op een andere locatie?

Kost veel tijd om naar de trainee te gaan.

Anw: beide opties hebben voor- en nadelen. Op een andere locatie: kan de trainee zich even los maken van werk/werkplek.

**Rinus:** ik vind het fijner op de werkplek, een trainee kan gemakkelijk documenten laten zien (vanaf computer of archief).

**Frans C:** op de werkplek kan de coach ook sfeer proeven

Frans B: voor beiden opties is iets te zeggen.

**Sjaak:** spreekt meestal af op een strategisch punt.

Bew: het coachen kan best een mix zijn van beiden, dus werkplek maar ook een andere locatie.

Het intakegesprek moet op de werkplek plaatsvinden omdat de werkgever daarbij aanwezig moet zijn.

**Cees:** wellicht kan het toewijzen van coach aan trainee op geografische grond plaatsvinden?

**Brigitta:** is de koppeling van trainee uit Bedrijfsleven / en coach Bedrijfsleven of Trainee uit overheid / coach uit overheid gewenst?

De coaches zijn van mening dat dit niet persé hoeft. Het is in sommige situaties zelfs beter om deze koppeling niet te maken.

Maar ook in deze kan de trainee inspraak hebben, er kan een zakelijk aspect meespelen.

### **Stand van zaken rondom de coaches**

**Wim van G:** trainee is gestopt, geen coach traject.

Wel beschikbaar voor 1<sup>e</sup> jaar trainee

Wil wel gericht kiezen voor trainee op basis van overzicht van competenties

Opm: wanneer je geen coach bent, ben je uit beeld.

Het is wel belangrijk om contact te blijven houden, of wel telefonisch of via de mail.

**Brigitta:** hierover is contact met Wendelien Roorda.

5 x per jaar zal een soort van nieuwsbrief verspreid worden  
tussentijds contact over de stand van zaken van de trainee

#### **Rinus:**

Student is geslaagd. Doelstelling is gehaald, goede match.

2 studenten vanuit Eemfors.

Opm: weinig terugkoppeling van de behaalde resultaten van de trainee.

Is beschikbaar voor 1<sup>e</sup> jaar trainee.

Dilemma van de trainee:

- door de studie komt deze op een hoger niveau
- wordt niet altijd gewaardeerd door de leidinggevende/werkgever, deze weten niet hoe de invulling moet plaats vinden. Werkgever heeft ook verplichtingen naar de trainee

**Wim:** 3 trainees

2 van deze studenten hebben beiden per sept. een nieuwe baan.

1 student "overgenomen" van Jan Vegter.

Er heeft inmiddels een gesprek plaats gevonden met trainee/werkgever/coach

Deze werkgever heeft een duidelijk opleidingsbeleid, stuurt aan op leidinggevende functie

Is vol lof over het concept Competention College.

#### **Frans C:**

3 trainees, waarvan 1 nog nooit gezien. Deze trainee moet alles zelf betalen (coach/trainen) en neemt geen contact op met coach, neemt niet deel aan de training Movares.

Met de 2 andere trainee is het contact wisselend goed.

Kritische Opm: beantwoorden van vragen richten CAH duurt erg lang, of er wordt geen antwoord gegeven.

1 student is overgestapt naar detacheringsbureau.

Is beschikbaar voor 1<sup>e</sup> jaars trainee.

#### **Kees:**

De trainee heeft privé omstandigheden, is wel bijna klaar maar afstuderen wordt febr. 2008.

Werkgever is positief  
Is beschikbaar voor 1<sup>e</sup> jaars trainee.

Ook de trainee hebben vragen m.b.t. het coachen, wat mogen/moeten zij verwachten.

**Wil:** Dit wordt vastgelegd in het handboek  
- Huo/ Brigitta gaan de kaders vastleggen

**Cees:**  
1 trainee; 3x gesproken  
wil graag deze student blijven coachen  
niet beschikbaar voor 1<sup>e</sup> jaars trainee

**Frans B:**  
2 studenten, waarvan 1 enthousiaste student en 1 afwachtende student  
beide zijn een uitdaging  
- Is zoekende hoe je moet gaan coachen, vraagt begeleiding aan Brigitta.

**Sjaak:**  
2 trainees; waarvan 1 tijdelijk gestopt  
andere trainee maakt zeer goede vooruitgang

**Brigitta:** hoe vaak is er een contact moment?  
Anw: 3/4 keer per jaar, met tussentijds telefonisch contact

W.v.t.t.  
- Almere  
CC model terugvertalen naar MBO niveau, voltijd. Locatie Groenhorstcollege Almere  
Met aansluiting naar de HBO MBB opleiding; doorlopende leerlijn.  
Aandachtspunt is de werkervaring, die telt nu bij MBB wel zwaar mee.

**Ruud:** AD = korte HBO opleiding van 2 jaar, in deeltijd.  
Overheid heeft toestemming gegeven.  
Is wel een specifiek traject, wordt ontwikkeld.

Optie om te starten in febr. 2008 is er niet.  
Er is nu nog geen traject van werving geweest, maar er zijn geluiden dat er voor het AD traject wel belangstelling is.

**Wil:** we zijn wel van plan om het op afzienbare tijd in de markt te zetten.  
Er zit wel duidelijk een niveauverschil tussen AD en MBB.  
Er wordt nu bekeken of het mogelijk is om met dit traject in september 2007 te starten.

**Afspraken:**

- 13 september vergadering met RvA gepland.
- Woensdag 21 november a.s. overleg coach convent, aanvang 19:00 uur

**Rondvraag:**

**Wim v.G:**  
Larenstein/Han/IPC doen allemaal iets op het gebied van buitenruimte.  
Is wel een beetje veel van het goede, kunnen we onze krachten niet bundelen?

**Wil:** Er zijn contacten met Larenstein, indertijd al door Paul opgestart.

Wim v.d. Weg en Wil zijn in gesprek met IPC groene ruimte.

**Rinus:** Is de opleiding MBB een geaccrediteerde opleiding?

Antw: ja, trainee krijgen een HBO getuigschrift en mogen de titel Bachelor gaan voeren.

**Frans:** krijgen de coaches het rapport van Wim?

Antw: ja, wordt toegestuurd (aktie Elly)

**Sjaak:** er is 2-daagse bijeenkomst geweest met als thema: verwachting over MBB tot 2012.

Sjaak wil dit delen met de andere coaches tijdens de volgende bijeenkomst gepland op 21 november a.s. Duurt ongeveer een ½ uur.

Sjaak geeft aan de hij ook lid is van de RvA, maar heeft de brief niet ontvangen.

Elly zal de brief alsnog toesturen.

***Actiepunten:***

- toesturen van de notitie van Wim aan de coaches
- plannen van een bijeenkomst om de coaches te trainen (middag/avond, begin september)
- uitnodigingen diplomering do 20 sept. naar coaches en werkgevers
- Sjaak brief RvA sturen. Wil sluit deze vergadering met een dank aan ieder.

5 juli 2007

Elly van Putten-Travaille



## Bijlage X: Informatie voor coaches over CCC coachformule

Zie ook: [www.competention.nl](http://www.competention.nl)



### Coaching op de werkplek

---

#### Competention: trainen, coachen, opleiden

De basis van de Competention-methode bestaat uit opleiden, coachen en trainen. Het opleiden bestaat uit een 3 jarige bedrijfskundige HBO-deeltijdopleiding genaamd Management en Beleid Buitenruimte. Het coachen gebeurt veelal op de werkplek van de trainee door een ervaren coach, geworven via het Coach Convent en de Raad van Aanbeveling van de opleiding. Daarnaast wordt de trainee getraind in het ontwikkelen van zijn persoonlijkheidsaspecten. Het trainen wordt georganiseerd door een professioneel bureau Movaeres. Zowel het trainen als het coachen is een rode draad in het Competention model en vindt gedurende de drie opleidingsjaren plaats.

Het doel van de Competention methode is dat de effecten van het opleidingstraject snel zichtbaar worden in de dagelijkse werkzaamheden van de trainee. Om dit proces te ondersteunen, krijgt elke trainee een eigen coach toegewezen. Deze coaches ontmoeten elkaar een paar keer per jaar voor uitwisseling en afstemming. Naar behoefte wordt voor coaches ook een coachtraining verzorgd. De laatste heeft maandag 29 oktober plaatsgevonden.

De inbreng van de coach is vooral gericht op de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de werkomgeving. Trainees geven in samenspraak met hun werkgever aan, aan welke specifieke competenties men wil gaan werken. De opleiding hanteert hiervoor een lijst met gedragscompetenties.

Een goede afstemming tussen werkgever, trainee en coach is gewenst. Dit gebeurt tijdens een intake gesprek op de werkplek, waarbij ook de projectleider Competention (Brigitta Methorst) aanwezig is.

Als het klikt tussen de coach en de trainee, worden ze in principe voor die drie jaren aan elkaar gekoppeld. Hierdoor kan er een vertrouwensband ontstaan tussen de trainee en de coach, zodat er meer diepgang kan komen in het coachen. Het aantal coachgesprekken per jaar wisselt per trainee. Waar de ene trainee behoefte heeft aan 3 coachgesprekken, heeft een ander misschien behoefte aan het dubbele. Hier is maatwerk gewenst. Coaching is echter niet vrijblijvend. Er zijn studiepunten aan verbonden.

De kosten/vergoeding van de coachgesprekken kunnen bij de CAH worden gedeclareerd (voor 2008 geldt: € 150,- per gesprek en tevens reiskosten á € 0,28 per km). De CAH belast de kosten in principe door aan de werkgever. Ook de werkgever heeft namelijk direct profijt van het coachtraject. De rekening kunt u richten aan:

CAH Competention College t.a.v. Elly van Putten

De Drieslag 1 8251 JZ DRONTEN

Van ieder coachgesprek wordt een verslag gemaakt. In principe wordt dit gemaakt door de trainee, bekeken door coach en dan doorgemailed naar: Elly van Putten ([pue@cah.nl](mailto:pue@cah.nl)). Zij beheert de studentendossiers. Voor het opstellen van het verslag is een format beschikbaar. Uit de verslagen zal blijken op welke competenties er wordt gecoacht en hoe de ontwikkeling is.





## **Bijlage XI: Programma van de training voor coaches**

### **Succesvol coachen in een dag**

#### **Trainer:**

Mieke Fransen-Stolwijk, onderwijskundige en pedagoog en gecertificeerd trainer en coach sociale en managementvaardigheden.

( lid International Board of Certified Trainers, [www.IBCT.nl](http://www.IBCT.nl) )

Zij heeft meer dan 30 jaar ervaring in het Hoger Beroepsonderwijs en als trainer/coach bij meerdere organisaties in binnen en buitenland.

#### **Doelstelling:**

Het leren coachen van professionals door leidinggevenden.

#### **Inhoud eendaagse cursus:**

- Wat is coaching? Een kunst en een kunde.
- Bewustwording en zelfcoaching. De 7 kamers.
- Wat is coaching niet. Fouten en valkuilen.
- Kwaliteiten van een goede coach.
- Waarom coaching?
  
- De goede vragen
- Oefeningen en rollenspelen
- Intonatie
- Lichaamstaal
  
- Spiegelen en samenvatten
- Overdracht en projectie
- Provocatie
- Vragen in de juiste volgorde
  
- Doelen formuleren
- Einddoelen en streefdoelen
- Feedback en kritiek geven
- Hindernissen bij coaching

#### **Werkvorm:**

De hele dag zal in het teken staan van oefenen met coachingsgesprekken.

De trainer zal hierbij als acteur optreden en ook zullen alle deelnemers afwisselend als coach en gecoachte in rollenspelen figureren.

Natuurlijk is er volop gelegenheid om vragen te stellen vanuit de praktijk van de deelnemers.



## **Bijlage XII: Programma van de training voor trainees door Movaeres**

### **Programma 1e jaars**

#### **Bijeenkomst 1:**

##### **Situatie en communicatie**

- Introductie/ kennismaking
- Leerdoelen
  - Vaststellen
  - In tweetallen helder krijgen (coachen van de leerdoelen)
  - Formuleren volgens STEP-model
- Feedback-oefening
- Introductie uitgangspunten van de training m.b.v. oefening
- Netwerkopdracht = in kaart brengen van mensen met wie je een andere relatie wilt. Sit op kaartjes
- Model van de training (gedragsraam) als beslissingsmodel voor interventies. (voorbeelden gebruiken uit vorige oefening)

#### **Bijeenkomst 2:**

##### **leidinggevende in de ondersteunende en motiverende rol**

- Kaderen van situaties waarin bovenstaande speelt: scheiden van verantwoordelijkheden.
- Actief luisteren als coachingstool
- Inzetten actief luisteren bij het ondersteunen van elkaars leerdoelen
- Andere coachingstools aanreiken + oefenen
- Motivationale factoren en manieren om hiermee om te gaan
- Behandelen van cases niet-gemotiveerde werknemers
- Vergroten van leer/werkgebied
- (Delegeren)

#### **Bijeenkomst 3:**

##### **Grenzen bepalen en conflicten oplossen**

- Kaderen van onacceptabel gedrag.
- Oefening hinderpalen in de communicatie bij onacceptabel gedrag
- Confronteren m.b.v. ik-taal
- Omgaan met verzet na confrontatie
- Uitwerken van eigen cases
- Omgaan met conflicten m.b.v. 7-stappen-methode

### **Programma 2e jaars**

In het tweede jaar gaat het om de ontwikkeling van coachingsvaardigheden en het inzicht krijgen in persoonlijke veranderingstrajecten .

Hierbij gaan de deelnemers aan de gang met vragen rondom persoonlijkheidsontwikkeling. Ze ondersteunen elkaar daarbij: om de beurt zijn de deelnemers elkaars coach. Als begeleider geef ik feedback en ondersteun ik. Dit geldt zowel naar de vraaginbrenger als naar de trainee in de coachingsrol. Waar gewenst geef ik inhoudelijke informatie in de vorm van een theorie of model.

Het leren vindt dus plaats op twee gebieden: het aanpakken van een persoonlijk veranderingstraject en het coachen en begeleiden van een collega.

## Programma 3e jaars

Het programma wordt samengesteld n.a.v. de leerwensen van de deelnemers. De deelnemers die komend studiejaar 3<sup>e</sup> jaars worden, hebben aangegeven met concrete cases aan de gang te willen.

De vorm waarin we dit gaan doen is intervisie. De cases die worden ingebracht worden aangepakt volgens modellen en stappenplannen. De deelnemers leren zo ook hoe ze collegiale uitwisseling in hun eigen organisatie kunnen vormgeven.

## **Bijlage XIII: voorbeeld van nieuwsbrief van Competention College**

Zie PDF bestand in de bijlage van de email