

SPECIAL

Opleidingen & Cursussen

nummer 2, april 2007

- Opleidingsbeleid: do's en don'ts
- Werkend leren hoger opgeleiden in opmars
- Twaalf wegen naar een lerende organisatie
- Van kwaliteitsmedewerker naar casemanager

 Reed Business Information



Samen bouwen aan het openbaar bestuur

Of u nu starter bent of juist veel ervaring hebt, uw carrière kan een flinke impuls krijgen met de opleidingen van de Bestuursacademie Nederland. Met de meeste kennis van úw praktijk ontwikkelen we actuele vakopleidingen, trainingen, bij- en nascholingen en complete in-companytrajecten voor uw organisatie. En we doen méér dan dat. We brengen mensen, organisaties en nieuwe inzichten

bij elkaar. We helpen organisaties vernieuwen, professionaliseren en gebruik te maken van de eigen capaciteiten. En helpen het juiste talent op de juiste plek te krijgen.

Samen bouwen aan het openbaar bestuur. Dat is onze opdracht. En de uitnodiging aan ú. Kijk voor meer informatie op www.bestuursacademie.nl.

www.bestuursacademie.nl

Colofon

De opleidingenspecial is een speciale uitgave van Reed Business Information. In deze editie informeren wij managers bij de rijks-, provinciale en gemeentelijke overheid over opleidingsmogelijkheden en –vraagstukken.

De opleidingenspecial wordt als insert toegevoegd bij de magazines

- Overheidsmanagement
- Zorg en Welzijn
- Ruimtelijke Ontwikkeling
- Sociaal Bestek
- Maandblad Reïntegratie
- Alert

Uitgave

April 2006

Oplage

11.000 stuks

Redactieadres:

Reed Business Information bv.
Benoordenhoutseweg 46
Postbus 16500, 2500 BM Den Haag
Tel: (070) 441 50 00

Tekst:

Ravestein & Zwart, Nijmegen

Verkoop advertenties

Tel: (070) 441 54 65
Email: traffic.denhaag@reedbusiness.nl

Aanlevering advertentiemateriaal/ traffic

Tel: (070) 441 54 65
Traffic.denhaag@reedbusiness.nl

Berichten en artikelen in de opleidingenspecial vallen onder het auteursrecht. Niets uit deze uitgaven mag worden overgenomen zonder uitdrukkelijke toestemming van de uitgever.



Reed Business Information is onderdeel van Reed Elsevier

Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgaven is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleed. Reed Business Information bv. Legt gegevens vast voor de uitvoering van de overeenkomst. Deze gegevens kunnen worden gebruikt om u te informeren over voor u relevante producten en diensten van Reed Business Information bv, haar groepsmaatschappijen en zorgvuldig geselecteerde derden.

Inhoud

5 Werkend leren

Opleidingen en cursussen voor hoger opgeleiden veranderen. Klassikaal onderwijs maakt plaats voor werkend leren.

7 Nieuwe opleidingsvragen, nieuwe oplossingen

Overheidsorganisaties zijn bij uitstek kennisintensieve organisaties. Dat vergt creatieve oplossingen voor hun opleidingsvragen.

8 Van kwaliteitsmedewerker naar casemanager

Het re-integratiebeleid van gemeenten vraagt om maatwerk. Maatwerk dat de gemeenteambtenaar moet kunnen bieden. Daar is omscholing voor nodig.

9 Do's en don'ts van opleidingsbeleid

Te vaak worden lukraak opleidingen en trainingen gegeven aan medewerkers. Opleiden kan een grote toegevoegde waarde hebben, maar pas op voor de valkuilen.

11 Fulltime werken, deeltijd promoveren

Vijftien deelnemers uit veertien verschillende landen gaan de komende vier tot vijf jaar naast hun fulltime baan promoveren op het gebied van publiek beleid en bestuur.

12 Public Governance MBA daagt professionals uit

De publieke sector staat voor de uitdaging om efficiënter en klantvriendelijker te werken. Het Public Governance MBA draagt daar aan bij door professionals uit te dagen het beste uit zichzelf en hun organisatie te halen.

15 Samen werken, samen leren

Twaalf inzichten over de manier waarop publieke managers kunnen zorgen voor een slimme, lerende organisatie

17 Spiegeltje, spiegeltje op het web ...

Met de Internetspiegel kunnen organisaties zichzelf een online spiegel voorhouden. De tool biedt gemeenten, provincies en departementen de mogelijkheid hun HRM-vorderingen te vergelijken.

19 Bedrijfskunde studeren loont voor overheidsmanagers

Overheidsorganisaties moeten bedrijfsmatiger werken. Toch zijn er nog maar weinig overheidsmanagers die een opleiding bedrijfskunde hebben gevolgd.

Korte praktijkgerichte trainingen voor de overheid

Competence Factory faciliteert, ontwikkelt en verzorgt trainingen op het gebied van **Media & Design, ICT & Internet en Marketing & Communicatie**

Publishing & Design

	dagen / prijs
Adobe Acrobat voor Grafici	1 369
Adobe Creative Suite 2 Update	1 425
Adobe Illustrator	3 1099
Adobe Illustrator Gevorderd	2 849
Adobe InDesign	4 1465
Adobe InDesign en XML	1 489
Adobe InDesign Gevorderd	2 849
Adobe InDesign voor QuarkXPress gebruikers	2 849
Adobe Photoshop	3 1099
Adobe Photoshop Expert: Colormanagement	1 445
Adobe Photoshop Gevorderd	2 849
Certified PDF voor Grafici	1 559
Desktop Publishing (DTP) Introductiedag	1 369
Digitale Workflow pre-publishing	2 849
Grafische Kennis	2 739
Interaction Design	3 1269
MS Publisher	2 849
Praktijkdagen Tijdschriftopmaak	2 849
QuarkXPress	4 1469
QuarkXPress Gevorderd	1 559
Typografie & Opmaak	2 849
Van printmedia naar Web	3 1269
Webconceptontwikkeling en -designer	12 3499
Webdeveloper	12 3799

Beeldbewerking & Fotografie

	dagen / prijs
Adobe Photoshop	3 1099
Adobe Photoshop Expert: Colormanagement	1 445
Adobe Photoshop Expert: Internet & ImageReady	2 849
Adobe Photoshop Gevorderd	2 849
Digitale Fotografie	2 849
Digitale Fotografie Gevorderd	1 425
Kennismaking met Beeldmanipulatie en Preparatie	1 425
Macromedia Fireworks	2 975
Workshop Scannen	1 365

PDF

	dagen / prijs
Adobe Acrobat Expert: Elektronische formulieren maken	1 369
Adobe Acrobat voor Grafici	1 369
Adobe Acrobat voor Office	1 335
Adobe Acrobat voor Office Gevorderd	1 365
Certified PDF voor Grafici	1 559

Webdesign & Databases

	dagen / prijs
Adobe GoLive Webbediting	3 1099
Adobe Photoshop Expert: Internet & ImageReady	2 849
ASP 3.0, Internet & Databasekoppelingen	3 1669
ASP.net, Internet en Databases	2 1115
Cascading Style Sheets (CSS)	1 559
DHTML, Ontwerpen met Dynamisch HTML	1 489
FileMaker Pro	3 1269
HTML, Publiceren op Internet	2 739
Interaction Design	3 1269
Internet en Databases Introductiedag	1 559
JavaScript voor het Web	2 975
Macromedia Dreamweaver en Databases	2 1115
Macromedia Dreamweaver Gevorderd	1 425
Macromedia Dreamweaver Webbediting	3 1099
Macromedia Flash	3 1465
Macromedia Flash ActionScript	3 1669
MS Frontpage Webbediting	2 735
Overview Webdesign	3 1465
PHP en MySQL Databases	3 1669
PHP en MySQL databases Gevorderd	2 1115
Search Engine Marketing	3 1669
SQL & database-aansturing	2 1059
Tekstschrjiven voor Internet	2 975
Van printmedia naar Web	3 1269
Webconceptontwikkeling en -designer	12 3499
Webdeveloper	12 3799
Webeditor	12 4149
Workshop Macromedia Contribute voor Eindgebruikers	1 425
XML, een Introductie	1 335
XML, Publiceren op Internet	3 1465
XSLt, Publiceren op Internet	2 1115

AV-Multimedia

	dagen / prijs
Adobe After Effects Video Effecten en Animatie Basis	2 1165
Adobe After Effects Video Effecten en Animatie Gevorderd	2 1165
Adobe Premiere voor Video-Editing	4 2329
Apple Final Cut Pro voor Video-Editing	4 2329

Mac OS X

	dagen / prijs
Mac OS X Advanced User	2 849
Mac OS X Expert: De UNIX-terminal	1 559
Mac OS X Expert: Webserver	1 559
Mac OS X Introductiedag	1 335

Marketing, Communicatie & Performance

	dagen / prijs
Conceptontwikkeling voor een merk	4 1899
E-mail Marketing	2 975
Effectieve Creatieve Briefing voor Marketeers	2 1115
Efficiënt plannen, organiseren en timemanagement	1 1035
Excellent Communiceren	2 1525
Crossmedia Marketing & Design	3 1669
Internet Projectmanagement voor Opdrachtgevers	1 585
Internet Projectmanagement voor Sitebouwers	3 1749
Koppeling Marketingstrategie aan Internetstrategie	2 949
Search Engine Marketing	3 1669
Tekstschrjiven voor Internet	2 975

Management Support

	dagen / prijs
Adobe Acrobat voor Office	1 335
Adobe Acrobat voor Office Gevorderd	1 365
Apple Keynote	1 425
Efficiënt gebruik van MS Office	1 425
Efficiënt plannen, organiseren en timemanagement	1 1035
MS Access	3 1269
MS Excel	2 669
MS Excel Expert: Databases maken	1 489
MS Excel Expert: Geavanceerde Functies en Berekeningen	1 559
MS Outlook	1 319
MS Outlook Gevorderd	1 489
MS PowerPoint	1 319
MS PowerPoint Gevorderd	1 489
MS Project	2 849
MS Publisher	2 849
MS Word	2 669
MS Word Expert: Geavanceerde Sjablonen	1 489
MS Word Gevorderd	1 559
Tekstschrjiven voor Internet	2 975
VBA Excel	2 949
Visual Basic Introductie (VBA)	2 849

Wij hebben trainingen verzorgd voor onder meer:

Gemeente Amsterdam • Gemeente Den Haag • Ministerie van Economische Zaken • Gemeente Hilversum • Ministerie van Defensie • Gemeente Amersfoort • Gemeente Almere • Bank Nederlandse Gemeenten • Gemeente Rotterdam • Ministerie van Verkeer en Waterstaat • Provincie Flevoland • Gemeente 's-Hertogenbosch • Kamer van Koophandel Nederland • Gemeente Ede • Gemeente Eindhoven • Provincie Noord-Holland • Gemeente Helmond • Gemeente Groningen • Gemeente Etten-Leur • Provincie Noord-Brabant • Gemeente Zoetermeer • Gemeente Venlo • Provincie Zuid Holland • Rijkswaterstaat • Ministerie van Justitie • Gemeente Purmerend • Ministerie van SZW • Provincie Utrecht • Gemeente Dordrecht • Gemeente Utrecht

Voor reserveringen en meer informatie:  **020-8515840** www.competencefactory.nl

Hoewel bij de samenstelling van deze uitgave grote zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat de mogelijkheid dat bepaalde informatie onvolledig is of na verloop van tijd verouderd is. Er kunnen aan deze uitgave geen rechten worden ontleend. Zie de website voor data, actuele prijzen, uitgebreide informatie per training en mogelijkheden van maatwerk. Prijzen zijn exclusief BTW. Particulieren ontvangen 25% korting. Meer korting is te behalen m.b.v. het voucher-systeem. Zie de website voor meer info over onze kortingsregelingen.



**competence
factory**

Van 'leren hoe het werkt' naar 'werkend leren'

Er is de laatste jaren veel aan het veranderen op het gebied van opleidingen en cursussen voor de hoger opgeleide werkende professional. De traditionele aanpak waarbij op een vast tijdstip in klassikaal verband les wordt gegeven, verliest langzamerhand terrein. Moderne lesmethoden worden ontwikkeld waarbij 'leren hoe het werkt' wordt vervangen door 'werkend leren'.

Erwin Borgmeier is manager Post-hbo-opleidingen bij de Haagse Hogeschool. Volgens hem zijn er diverse trends waarneembaar in de markt van opleidingen en cursussen. Als eerste noemt hij de toenemende behoefte aan speciale opleidingen. De diversiteit in het aanbod van opleidingen en cursussen is daardoor de laatste jaren flink toegenomen. Tegelijkertijd worden opleidingen steeds vaker in overleg met de opdrachtgever, bedrijven of overheidsinstellingen, samengesteld. Hierdoor worden er steeds meer maatwerkopleidingen ontwikkeld, die bedoeld zijn voor zeer specifieke groepen werknemers.

Just in time

Maar niet alleen de diversiteit van het cursusaanbod neemt toe. Werknemers willen volgens Borgmeier pas onderwijs volgen op het moment dat ze de kennis daadwerkelijk nodig hebben. Daar komt bij dat ze alleen kennis willen opdoen van de stof die ze nodig hebben en niet van allerlei zaken die op dat moment weinig relevant zijn voor de werksituatie. De markt stelt daarmee nieuwe eisen aan het opleidings- en cursusaanbod met als motto: 'just in time, just enough'. Dé grote uitdaging voor onderwijsinstellingen zit de komende jaren in het laten aansluiten van het onderwijs op deze nieuwe behoefte van de markt. Hiervoor is de inzet van nieuwe onderwijsmethoden noodzakelijk. Nu al zijn er diverse trends en ontwikkelingen op dit gebied waarneembaar.

Informatie- en communicatietechnologie

Zo worden opleidingen en cursussen steeds vaker op een moderne manier aangeboden waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT. Tegelijkertijd is er minder behoefte aan klassikale vormen van onderwijs, waarbij op een specifieke plek op een vast tijdstip les wordt gegeven. 'Leren hoe het

werkt' wordt langzamerhand ingeruild voor 'werkend leren'. Borgmeier is ervan overtuigd dat er in de nabije toekomst een belangrijke rol is weggelegd voor kennisoverdracht via het beeldscherm. Hij denkt daarbij niet eens zozeer aan e-learning, maar vooral ook aan directe kennisoverdracht via internet. Deelnemers volgen een bepaalde opleiding op hun werk. Daarbij worden ze via internet en beeldscherm onderwezen en begeleid door een moderator of expert.

Sentor
Intercedents b.v.

Personeelsbemiddelings- en Uitzendbureau voor maatschappelijk werk en dienstverlening door heel Nederland.

SENTOR INTERCEDENTS is sinds 1990 intermediair voor welzijnsinstellingen en gekwalificeerd personeel binnen het maatschappelijk werk, jeugdhulpverlening, cultureel- en opbouwwerk, crisisopvang, reclassering, vrouwenhulpverlening, thuiszorg, ouderenwerk, gezondheidszorg, schuldhulpverlening, sociaal raadswerk, personeelswerk, pedagogisch werk en groepswork.

SENTOR INTERCEDENTS levert personeel voor bepaalde en onbepaalde tijd op uitvoerend niveau maar ook leidinggevend en managers.

Zoekt u personeel op maat voor uw instelling dan zijn wij u graag van dienst om u te informeren en adviseren over de mogelijkheden bij ons bureau. Wij zijn op werkdagen bereikbaar op onderstaand telefoonnummer.

Kandidaten met een opleiding op MBO, HBO, VO en Universitair niveau, die interesse hebben in bemiddeling, kunnen onze website bezoeken.

Informatie kunt u vinden op www.sentor.nl

Telefoon : 0229-233722
tussen 09.00-12.30 en 13.30-16.30 uur

Fax : 0229-212473
Email : info@sentor.nl

FLEX-Keurmerk 98.0141



Stichting FlexKeur
Erkenningsregeling voor de uitzendbranche



Tijd voor verdieping?

Tijd voor een Professional Master van Schouten & Nelissen University!

Masteropleidingen van Schouten & Nelissen University dagen u uit om op innovatieve wijze wetenschappelijke kennis toe te passen in uw organisatie. Zodat u bijdraagt aan de ontwikkeling van uw organisatie, uw persoonlijke ontwikkeling én aan de ontwikkeling van uw beroep. Professional Masters worden verzorgd door gerenommeerde hoogleraren, docenten en trainers en zijn geschikt voor hbo'ers en academici.

Training & Bedrijfsopleiding

Tijdens de Masteropleiding Training & Bedrijfsopleiding ontwikkelt u uw wetenschappelijke kennis over gedragsverandering in organisaties. Na afloop kunt u leervragen in kaart brengen en vertalen naar opleidingsadviezen. Met een breed scala aan interventietechnieken helpt u medewerkers om tot effectief gedrag te komen. Ook bent u in staat zelf trainingen en opleidingen te ontwerpen.

Coaching in Organisaties

Bent u coach en wilt u meer weten over de wetenschappelijke achtergronden van het menselijk gedrag? Tijdens de Masteropleiding Coaching in Organisaties maakt u kennis met de meest actuele inzichten. U leert ook hoe u kennis over gedrag en gedragsverandering vertaalt naar uw coachingspraktijk. En adequaat kunt interveniëren vanuit een heldere, academische visie.

Conflictmanagement

Conflicten bieden kansen tot vernieuwing en creativiteit. Maar kunnen ook destructief escaleren. Waar kiest u voor? In de Masteropleiding Conflictmanagement maakt u kennis met een complex en intrigerend samenspel tussen inhoud, intra- en interpersoonlijke processen. U leert conflicten en hun dynamiek te diagnosticeren en op basis daarvan effectief te interveniëren of te adviseren.

General Management

Als manager hebt u een breed takenpakket. U bent strateeg, houdt u bezig met organisatiestructuur, begeleidt mensen én bent verantwoordelijk voor het operationele proces. Welke technieken en handvatten kunt u in uw verschillende rollen toepassen? Wat zijn eventuele valkuilen? In de inspirerende Masteropleiding General Management komen deze en andere vragen aan de orde.

Stressmanagement en Reïntegratie

De Masteropleiding Stressmanagement en Reïntegratie bundelt brede kennis op het gebied van stress en reïntegratie. Met aandacht voor de persoon én voor zijn culturele en maatschappelijke context. Kennis die wordt gekoppeld aan de benodigde vaardigheden voor professionals op dit gebied. U leert op organisatieniveau mee te denken, te adviseren bij stress- en reïntegratieproblematiek en individuen en organisaties te begeleiden.

Kwaliteitsmanagement

Systematisch de kwaliteit bevorderen van producten, diensten, processen, projecten en organisaties in hun geheel. Hierbij anticiperend op wat er in de omgeving gebeurt, vanuit een strategisch perspectief. Dat is de complexe taak waarvoor de kwaliteitsmanager zich gesteld ziet. Tijdens de Masteropleiding Kwaliteitsmanagement doet u alle kennis en vaardigheden op die u hierbij nodig hebt.

Nieuwe opleidingsvragen, nieuwe oplossingen

In de huidige maatschappij wordt de overheid, als publieke dienstverlener, geconfronteerd met dynamische veranderingen en nieuwe taakstellingen. Om hun veranderende rol goed uit te voeren moeten overheidsmanagers en –medewerkers voortdurend alert blijven op het niveau van hun vakkennis en vaardigheden. Volgens Albert van der Meulen van Tempo-Team Professionals zijn overheidsorganisaties bij uitstek kennisintensieve organisaties. Organisaties met veel opleidingsvragen en met een grote behoefte aan creatieve oplossingen.

Opleidingen in combinatie met stages, opstapcursussen, verdiepingsmodules, coaching on the job, traineeships, actualiteitencolleges – er zijn allerlei geschikte manieren om mensen op te leiden en bij te scholen. Op de overheidsmarkt is het niet anders. Ook daar moeten externe dienstverleners, zoals teamprofessionals, kritisch blijven kijken naar de manier waarop ze hun opleidingsmix en flexibele inzet van personeel in samenhang afstemmen op de behoefte van de klant. Een rondgang langs enkele taakgebieden bij publieke organisaties maakt duidelijk dat opleidingsvragen telkens veranderen. Hetzelfde geldt voor de oplossingen die professionele aanbieders aanreiken.

Sociale zekerheid

De laatste jaren is bij gemeenten de nadruk komen te liggen op competenties, slagvaardigheid en attitude. Dit speelt ook in sterke mate bij de afdelingen sociale zaken van gemeenten. Voor de medewerkers van deze afdelingen ligt de focus tijdens hun loopbaan op deskundigheidsbevordering. Daarom krijgen deze professionals een loopbaanperspectief op maat aangeboden met doorgroeimogelijkheden van junior- via medior- naar seniorniveau. Er wordt met name extra kritisch ingezet op vakinhoud, slagvaardigheid, zakelijkheid, communicatieve vaardigheden en stevigheid. Ook in opleidingstrajecten staat de ontwikkeling van deze criteria voorop. De vakkennis wordt op het gewenste niveau gebracht en up-to-date gehouden terwijl vaardigheden en competenties gedurende de loopbaan steeds worden aangescherpt.

Bouwen & Wonen

De komende jaren dreigt een te krappe arbeidsmarkt voor medewerkers Bouwen & Wonen. Met de uittocht van een groot aantal deskundige babyboomers dreigt

er veel kennis en expertise verloren te gaan. Om de instroom van nieuwe medewerkers bij de afdelingen Bouwen & Wonen van gemeenten een extra impuls te geven worden twee maal per jaar traineeships Bouwen & Wonen georganiseerd. Tegelijkertijd worden de trainees geplaatst bij gemeenten als bouwplantoetsers, vergunningverlener, toezichthouder of handhaver. Na het traineeship hebben gemeenten de mogelijkheid de opgeleide trainees op te nemen in hun vaste formatie.

Maatschappelijke ondersteuning

De ontwikkelingen rondom de Wmo en de AWBZ vragen om specifieke opleidingsoplossingen. Proactieve oplossingen, die ervoor zorgen dat overheidsmedewerkers goed geprepareerd hun nieuwe rol kunnen oppakken. Om die reden zijn professionals met een zorgachtergrond al in het najaar van 2006 specifiek opgeleid voor de nieuw te ontstane functie van medewerker WMO bij gemeenten. Direct na de opleiding zijn deze professionals geplaatst bij gemeenten om het WMO-loket mede vorm te geven.

Gebouwen- en adresgegevens

In 2009 moeten alle gemeenten een Basis Registratie Adressen (BRA) en een Basis Gebouwen Registratie (BGR) hebben ingevoerd. Gemeenten zijn bronhouder van de gebouwen- en adresgegevens, alle overheidsinstellingen moeten vanaf 2009 verplicht gebruik gaan maken van deze gegevens. BAG Support, een initiatief van Tempo-Team, heeft samen met het projectteam BAG van het ministerie VROM en de pilotgemeenten functieprofielen ontwikkeld. Deze profielen zijn specifiek gericht op de behoeften van de verschillende gemeenten. Ook zijn er opleidingen opgezet om de verschillende functionarissen in het BAG- project tijdig de juiste bagage mee te geven.

Van kwaliteitsmedewerker naar casemanager

Het re-integratiebeleid van gemeenten kent doorgaans diverse doelstellingen zoals caseloadverlaging, uitbouw van instrumenten als Work First en instelling van de Poortwachtersfunctie. Het realiseren van al die doelen vraagt om maatwerk op opleidingsgebied. Vincent Janssen van RadarOpleidingen vertelt over een geslaagd omscholingsproject: van kwaliteitsmedewerker naar casemanager.

Bij een gemeente is op basis van beleidskeuzen en gesprekken met betrokken medewerkers duidelijk geworden dat de huidige toetsers/kwaliteitsmedewerkers op termijn als casemanager kunnen gaan opereren. Voorafgaand is wel een investering in deze mensen nodig, in de vorm van een gericht opleidingsprogramma. Er komt een opleidingsprogramma met een looptijd van drie maanden. Aan het programma nemen tien kwaliteitsmedewerkers deel. Ze hebben allemaal een administratieve achtergrond en hebben voorheen niet of nauwelijks face-to-face met klanten gecommuniceerd. Beoogd resultaat van het programma: de deelnemers bezitten de competenties om als casemanager te werken met een caseload van 80 klanten, uitgaand van 1 FTE. Om dit alles te realiseren omvat het opleidingsprogramma de volgende onderdelen: Communicatieve vaardigheden en re-integratie, Introductie GWS, Rapporteren en ABC, Aanvragen, Managen van de eigen caseload, en Omgaan met agressie.

Leren communiceren

Met iedere deelnemer vindt op basis van het competentieprofiel casemanager een intakegesprek plaats. Dit gesprek is tevens nulmeting. Op basis van de nulmeting formuleert elke deelnemer samen met zijn manager de leerdoelen voor het opleidingsprogramma. Het programma start vervolgens met een basistraining communicatieve vaardigheden. Korte theoretische communicatieve vaardigheden worden hierbij afgewisseld met praktische oefeningen. De deelnemers worden er in getraind om erachter te komen wat een gesprekspartner wil zeggen. Naast meer kennis van communicatieprocessen krijgt de medewerker inzicht in de invloed die hij met het eigen gedrag op anderen kan uitoefenen.

Leren regisseren

Als deze eerste basis is gelegd, start de training gericht op re-integratie. Te beginnen met het onderdeel dat het dichtst bij de ervaring van de deelnemer ligt: de uitkeringsintake. Voortgestuwd door het succesgevoel dat hier normaliter wordt opgebouwd wordt de verdere dienstverlening en het verdere werkproces doorlopen. Dit betekent onder andere ruime aandacht voor het opstellen van diagnoses en trajectplannen. Ook oefent de deelnemer met interventies naar en onderhandelingen met re-integratiebedrijven. De deelnemer leert regisseren.

Plannen en organiseren

Laatste onderdeel is het managen van de eigen caseload. De deelnemers hebben dan inmiddels samen met hun werkbegeleider een caseload opgebouwd. De training kan hierbij aansluiten. Onderdelen van de training managen van de eigen caseload zijn onder andere timemanagement & persoonlijke effectiviteit, adequaat rapporteren, en het gebruik van relevante systemen en instrumenten voor planning en organisatie. Naast korte theoretische inleidingen wordt geoefend met situaties uit de dagelijkse (werk) praktijk. De deelnemers krijgen hierbij inzicht in hun eigen manier van werken en leren bijvoorbeeld omgaan met tijdvreters.

Eindadvies

Na afloop van bovenstaande onderdelen van het opleidingsprogramma krijgen alle deelnemers een eindadvies. Dit advies geeft aan in hoeverre de deelnemer zich gedurende de drie maanden heeft ontwikkeld en de competenties bezit om als casemanager een caseload van 80 klanten te bedienen. Het kan noodzakelijk zijn om na afloop van het opleidingsprogramma nog individuele opleidingsinterventies in te zetten.

Do's en don'ts van opleidingsbeleid

Medewerkers goede opleidingsmogelijkheden bieden kan voor zowel de organisatie als de medewerkers grote toegevoegde waarde hebben. Voorwaarde is wel dat er een helder opleidingsbeleid wordt geformuleerd, met oog voor mogelijke valkuilen.

Inzicht in precieze opleidingsbehoefte

Zomaar een opleiding aanbieden omdat het een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde is, maakt de dienstverlening niet beter en de productie niet efficiënter. Een opleidingsbeleid zal alleen vruchten afwerpen als er ook echt behoefte is aan bepaalde kennis en vaardigheden. De eerste stap in het opstellen van een opleidingsbeleid is daarom het inventariseren van deze behoefte bij zowel de werkgever als de werknemer.

Heldere criteria, heldere afspraken

De keuze voor een bepaalde opleiding en aanbieder dient gebaseerd te zijn op basis van heldere criteria. Is de keuze eenmaal gemaakt, dan is het raadzaam gemaakte afspraken op papier te zetten. Hetzelfde geldt voor de afspraken die worden gemaakt met de medewerker die de opleiding gaat volgen. Door het opstellen van een opleidingsovereenkomst weet elke partij waar hij aan toe is. Dit kan vervelende situaties voorkomen, bijvoorbeeld als een werknemer direct na de opleiding vertrekt naar een andere werkgever.

Werken met preferred suppliers

Het aanbod aan opleidingsinstellingen is groot. Bij de keuze van en samenwerking met opleidingsinstellingen is het raadzaam het overzicht te behouden, door slechts met een beperkt aantal aanbieders in zee te gaan. Daarnaast is het verstandig te bekijken of er betere of goedkopere alternatieven zijn, referenties en ervaring van het opleidingsinstituut na te gaan en, indien er sprake is van een keurmerk, na te vragen wat dit precies inhoudt.

Opleidingsbudget vaststellen

Vooraf een opleidingsbudget vaststellen, levert meer duidelijkheid op over de mogelijkheden binnen het opleidingsbeleid. Soms bestaat de mogelijkheid voor bepaalde opleidingen subsidie aan

te vragen, waardoor de interne opleidingskosten worden beperkt.

Valkuil 1: onzorgvuldige opleidingskeuze

Het cursusaanbod is doorgaans zeer divers. Daarom is het raadzaam om te controleren of er niet sprake is van een nauwelijks aangepaste standaardcursus en er niet automatisch vanuit te gaan dat functiebenamingen in de cursusbeschrijving overeenstemmen met benamingen in het bedrijf. Een cursus die voor een andere gemeentelijke dienst goed werkt is daarnaast niet per definitie ook geschikt voor de eigen organisatie.

Valkuil 2: gebrekkige evaluatie

Om inzicht te hebben in het rendement van de opleiding, is het belangrijk na verloop van tijd het effect te evalueren. Tijdens deze evaluatie kan de cursist worden gevraagd verslag te doen van wat zij hebben geleerd. Ook voor klachten en het aangeven van struikelblokken kan dan ruimte zijn. Na bijvoorbeeld een maand kunnen de leidinggevenden van de cursist worden gepolst of de medewerker nu effectiever werkt dan voor de cursus. Ook het scholingsinstituut kan een bijdrage leveren aan deze evaluatie.

Grootste valkuil: geen nazorg, geen verankering

Doel van een opleiding is uiteraard dat de werknemer de nieuwe kennis en vaardigheden nadien in de praktijk brengt. Hier wordt vaak te weinig aandacht aan besteed: de grootste valkuil van ieder opleidingsbeleid. Het is belangrijk de werknemer te stimuleren om de verworven kennis ook echt toe te passen en te zorgen voor de benodigde mogelijkheden en begeleiding hierbij. Door na afloop van de opleiding te investeren in een degelijk natraject, gericht op toepassing van de nieuwe kennis in de praktijk zelf, wordt de kans op een succesvol opleidingsbeleid aanmerkelijk groter.

Doen is begrijpen...

Business School Nederland is de grootste aanbieder van Executive MBA-opleidingen in Nederland.



'De MBA-opleiding van Business School Nederland gaf mij de handvatten om mezelf te ontwikkelen als allround-manager en -organisatieadviseur in de zorgsector.

Ik heb geleerd bewust richting te geven aan veranderingsprocessen en daarbij rekening te houden met alle facetten van de bedrijfsvoering.

Lacunes op het gebied van bedrijfskunde, met name wat betreft mijn kennis van informatiemanagement en financieel management heb ik door het volgen van dit studieprogramma kunnen opvullen.'

Drs. Gabriëlle Verbeek MBA
directeur Artemea



Executive MBA

Bent u een manager die méér vraagt en wilt u uw kennis wil aanscherpen en direct kunnen toepassen binnen uw eigen praktijk?

Executive MBA is een parttime Nederlandstalig programma waarin van en met elkaar leren centraal staat. U werkt aan meerdere veranderingstrajecten binnen uw eigen organisatie en kunt de inhoud van de studie afstemmen op uw eigen leerbehoefte. Een uitdaging voor de echte executive.

Doelgroep

Executive MBA is een programma voor de ervaren manager die zijn sporen al heeft verdiend en nog een stap voorwaarts wil maken. U kunt deelnemen als u beschikt over minimaal drie jaar management-ervaring.

Dit zijn we dankzij de integrale toepassing van de Action Learning leermethodiek en het streven om de kwaliteit van de MBA-programma's continu te verbeteren.

De programma's zijn vanuit de overheid geaccrediteerd door de NVAO. Ook staat Business School Nederland in de Intermediair MBA-Ranking 2006 op de eerste plaats als het gaat om inhoud.

Doen! Business School Nederland

- ♦ Action Learning methodiek
- ♦ Volledig Nederlandstalig
- ♦ Studeren met sparringpartners
- ♦ Geen tentamens maar projecten
- ♦ Studeren met direct rendement



Young Professional MBA

Wil je verder groeien in een managementfunctie en is je doel de top? Dan is de Young Professional MBA hét programma voor jou. In tweeënhalf jaar komen zeven managementwerkvelden aan bod en krijg je verschillende vaardigheidstrainingen. De opleiding is goed te combineren met je baan; de wekelijkse studiebelasting is ongeveer 10 uur.

Doelgroep

Je kunt deelnemen als je een hbo of universitaire studie hebt afgerond en beschikt over minimaal twee jaar werkervaring. Je leeftijd ligt tussen de 25 en 35 jaar en je werkt bij een organisatie die je de ruimte en medewerking biedt voor het uitvoeren van veranderingstrajecten.

Fulltime werken, parttime promoveren

Vijftien deelnemers uit veertien verschillende landen gaan de komende vier tot vijf jaar naast hun fulltime baan promoveren op het gebied van publiek beleid en bestuur. De Maastricht Graduate School of Governance (MGSoG) van de UM zegt het eerste deeltijd promotietraject in Nederland aan te bieden voor deze doelgroep.

Het promotie (PhD) programma van de MGSoG heet 'Dual Career PhD programme in Governance and Policy Analysis (GPAC_)'. Fulltimers die naast hun baan promoveren zijn in de economische wetenschappen en bedrijfskunde niet zo gangbaar als bijvoorbeeld in de medische wereld, waar artsen naast hun beroepsuitoefening promoveren. De eerste deelnemers aan het nieuwe programma hebben een zeer diverse achtergrond en variëren in leeftijd van 25 tot 58 jaar.

Schrijfkampen

Ze gaan onder begeleiding van ervaren onderzoekers aan hun onderzoek werken en onderzoekstrainingen en onderwijs op het gebied van publiek beleid en governance volgen. Daarnaast biedt MGSoG GPAC_-deelnemers toegang tot een bijzondere onderzoeksomgeving, samengesteld uit internationale kennisnetwerken, academici en professionals. Ze volgen een paar keer per jaar een paar weken onderwijs aan de UM. Daarnaast maken 'writing camps' deel uit van het programma. Deze 'schrijfkampen' worden meerdere keren per jaar georganiseerd om onderzoekers de kans te geven om in een afgelegen en inspirerende omgeving aan hun onderzoek te werken. Gedurende deze 'writing camps' kunnen de onderzoekers zich geheel op hun onderzoek richten onder begeleiding van ervaren onderzoekers en internationale gastdocenten.

Graduate School of Governance

De Maastricht Graduate School of Governance, onderdeel van de Universiteit Maastricht, biedt studenten en medewerkers van nationale en internationale organisaties de mogelijkheid zich te ontwikkelen op het gebied van publiek beleid, duurzame ontwikkeling en sociale zekerheid. Op maat gemaakte training programma's, masters en PhD-programma's bereiden specialisten in het veld voor op hun rol in besluitvormingsprocessen in een continu veranderende samenleving

Meer informatie: www.pers.unimaas.nl



Use your talent: Change our Future!

The Maastricht Graduate School of Governance prepares ambitious students to pave the road for innovative policy developments in Europe and the world today by training them in policy analysis and human development.

What to expect?

- international classroom
- personal approach
- multidisciplinary master's and PhD programmes
- innovative and interactive training
- challenging but fun

www.governance.unimaas.nl

**POLICY ANALYSIS
GOOD GOVERNANCE
SOCIAL PROTECTION
GLOBALISATION
SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Maastricht Graduate School of Governance 



Universiteit Maastricht

Public Governance MBA daagt professionals uit

‘De overheid zichzelf continu laten verbeteren’

De publieke sector staat voor de uitdaging om efficiënter en klantvriendelijker te werken. Het Public Governance MBA draagt daar aan bij door professionals uit te dagen het beste uit zichzelf en hun organisatie te halen. David Koppes (29) is één van hen. Na het winnen van een scholarship begon hij in januari 2006 aan de Nyenrode Business Universiteit.

‘Hoe kan ik overheidsorganisaties helpen om steeds beter te functioneren? Deze vraag fascineert me. Tijdens mijn studie bestuurskunde en later bedrijfskunde was ik er al mee bezig. In de dagelijkse praktijk als beleidsadviseur bij de gemeente Beverwijk merk ik steeds weer hoe actueel dit vraagstuk is. De Public Governance MBA opleiding stimuleert me in het denken over dit onderwerp en het vinden van praktische oplossingen.’

Het Public Governance MBA is volgens bedrijfskundige principes opgezet. Kenmerkend voor dit programma is dat de theorie en praktijk samenvallen. Op deze manier worden de deelnemers voorbereid om in te spelen op de eisen die aan organisaties in de publieke sector worden gesteld. De opzet, thematiek en faculteit van het programma richt zich niet alleen op Public Governance in Nederland, maar volgt ook ontwikkelingen in de internationale publieke sector.

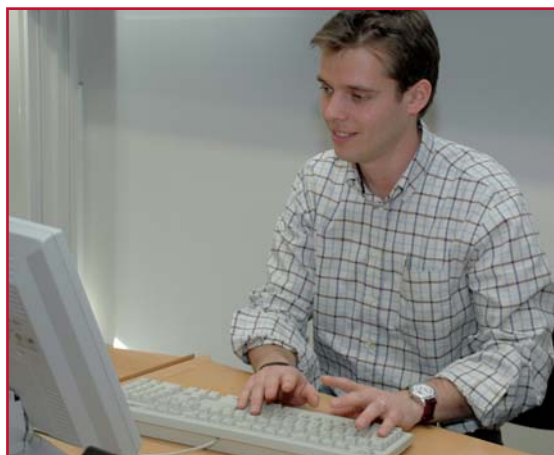
‘De meerwaarde van het Public Governance MBA is de praktijkgerichtheid en de veelzijdigheid. Zo krijg ik ook vakken als Finance, Operations Management en International Development. Vakken die wellicht op het eerste gezicht niet echt ‘raken’ aan je dagelijkse praktijk, blijken toch interessante inzichten met zich mee te brengen. Je leert verbindingen leggen en krijgt een beter overzicht.’

Het Public Governance MBA is een deeltijdprogramma dat de deelnemers in 22 maanden opleidt. Het cursorische gedeelte van de opleiding omvat zo’n 26 modules, en aanpak is bottom-up. Dat betekent dat vanuit de operationele kant (proces- en projectmanagement) geleidelijk een

steeds hoger abstractieniveau wordt bereikt en het accent meer en meer op beleidsmatige en strategische aspecten komt te liggen. In het laatste blok, de thesis, komen beleid en operatie weer samen.

‘Het onderwijs op Nyenrode biedt een mooie mix tussen hoorcolleges, groepsopdrachten en gastdocenten. Erg inspirerend vond ik bijvoorbeeld het seminar van Patrick Cammaert, die leiding geeft aan de VN-missie in Congo. Hij stuurt daar 15.000 manschappen met vele nationaliteiten aan. Een waanzinnige klus. Dat zijn leuke dingen. Natuurlijk zijn er altijd dingen die beter kunnen, maar Nyenrode staat open voor de dialoog daarover.’

De Public Governance MBA opleiding is opgezet volgens de AMBA-richtlijnen, zoals die gelden voor alle erkende Nyenrode MBA Programma’s. Dit betekent dat de Public Governance MBA ook



buiten Nederland wordt erkend. Bovendien is de Nyenrode Business Universiteit internationaal geaccrediteerd door de European Federation of Management Development. Een onafhankelijk curatorium ziet toe op de continue kwaliteit van de Public Governance MBA.

'Ik volg het MBA-programma met mensen die afkomstig zijn uit zeer diverse organisaties. Dit geeft een enorme verbreding en verdieping. Je vindt elkaar in de ambitie om jezelf en het publieke domein beter te laten functioneren. Ik hoop met velen ook na de studie contact te onderhouden.'

De deelnemers aan het Public Governance MBA zijn afkomstig uit alle gelederen van de publieke sector. Binnen deze instanties bekleden zij verschillende functies; van controller tot hoofd P&O. De deelnemers zijn gemiddeld 38 jaar oud, hebben een universitaire of hbo-opleiding en enkele jaren relevante werkervaring. In de afgelopen jaren zijn er per lichting ongeveer 30 studenten aan het Public Governance MBA begonnen.

'Naast de twee dagen die ik elke twee weken op Nyenrode ben, is er uiteraard ook de zelfstudie. Ik zou liegen als ik zeg dat de Public Governance MBA niet intensief is. Het vergt grote betrokkenheid, ook van mijn omgeving. Als je een paar concessies doet,

is het echter prima te combineren. Zo wacht ik tot volgend jaar met trainen voor de marathon en blijft dat lekkere leesboek nog even in de kast staan. Maar tot nu toe is het het waard geweest.'

Net als dit jaar stelt Nyenrode Business Universiteit ook voor 2008 twee scholarships ter beschikking voor Public Governance MBA kandidaten. Deze scholarships hebben elk een waarde van 10.000 euro. Daarnaast zal elke kandidaat een alumnus als coach toegewezen krijgen. De selectie vindt plaats op basis van het schrijven van een essay. Dit dient uiterlijk 14 oktober 2007 binnen te zijn. Op www.nyenrode.nl/publicgovernance is meer informatie over de scholarships te vinden. Voor overige vragen contact opgenomen worden met Bianca Hummel (Scholarship Officer), via scholarships@nyenrode.nl of 0346 291 720.

'Ik heb in november 2005 een scholarship gewonnen. Ik ontving mijn beurs tijdens een bijeenkomst in de Ridderzaal van kasteel Nyenrode. Daar presenteerde ik ook mijn essay over mijn zoektocht naar nieuwe vormen van sturing voor succesvolle overheidsorganisaties. De 21e eeuw stelt namelijk aanzienlijke eisen hieraan. Op welke manier ik de opgedane kennis in de praktijk zal brengen? Ik heb wat ideeën, maar nog niets concreets. Maar ik heb nog even tijd: het programma loopt nog tot december 2007.'

Dé bedrijfskunde opleiding voor de Publieke Sector

Het Nyenrode Public Governance MBA: verrijk je blik, versnel je ontwikkeling

- * Internationaal erkende MBA voor ondernemende managers binnen de (semi-)overheid
- * Krachtige combinatie van theorie, praktijk en persoonlijke ontwikkeling
- * Uitgebreid en inspirerend alumninetwerk
- * Tweejarige deeltijdopleiding, start eind januari 2008

Bezoek de **informatieavond** op **12 april** of **10 mei!**

Alumni vertellen je graag wat de opleiding voor hun loopbaan betekent.

Inschrijven: www.nyenrode.nl/pgmba of 0346 - 291 689.



NYENRODE The Spirit of Enterprise.
BUSINESS UNIVERSITEIT

info@nyenrode.nl T +31 346 291 291 x www.nyenrode.nl



KENNISMAKEN MET ONS OPLEIDINGSAANBOD.

- **Duaal HBO Informatica en Duaal HBO Systeembeheer**

Voor medewerkers met een mbo-diploma zijn duale hbo-opleidingen een uitstekende mogelijkheid in gemiddeld drie jaar hun bachelordiploma te behalen. Een gedegen intake, met oog voor eerdere opleidingen en werkervaring, zorgt voor een studietraject op maat. Naast uw baan volgt u één middag/avond les per week.

- **Datacommunicatie**

Cursisten beschikken aan het eind van de cursus over een basiskennis met betrekking tot netwerken, routing en protocollen en zijn in staat de concepten van de voor de overheid relevante netwerken te doorgronden.

- **Master of Informatics**

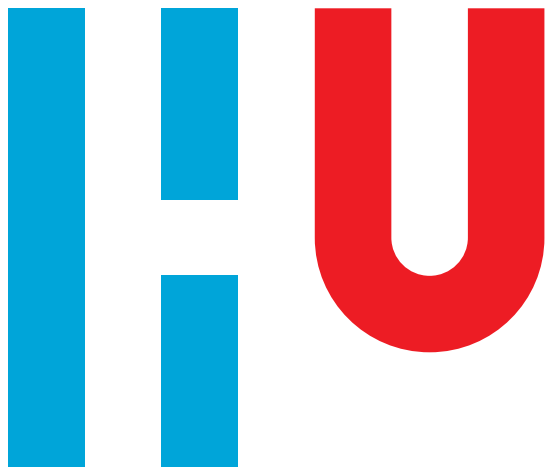
U heeft een hbo-opleiding bedrijfskunde of ICT en werkt jaren als professional binnen de ICT-sector. Met de Master of Informatics maakt u zich de vereiste vaktechnische en adviesvaardigheden eigen en bereidt u zich optimaal voor op een volgende carrière-stap. U leert denken en werken vanuit bedrijfsprocessen en vanuit die achtergrond keuzes te maken over inzet van ICT.

- **Kwaliteitsmanagement, Projectmanagement (PRINCE2 en/of IPMA) en Verandermanagement**

Medewerkers die op hbo-niveau functioneren kunnen zich verder ontwikkelen middels een van de praktijkgerichte post-hbo opleidingen. Er zijn veel verschillende varianten mogelijk, afhankelijk van uw niveau, specifieke belangstelling en gewenste tijds-investering (variërend van een half tot twee jaar).

Meer weten? Bel (030) 238 88 88 en vraag naar de adviseur opleidingen Michel Grijpink. Naast het invullen van individuele opleidingswensen behoren in-company opleidingen nadrukkelijk tot de mogelijkheden, ook bij u op locatie. Kijk voor meer informatie ook op www.centrumvoortechneek.nl, of bezoek onze open dag op zaterdag 31 maart en de informatieavond op donderdag 7 juni 2007.

REDEN GENOEG



**CENTRUM VOOR
TECHNIEK
HOGESCHOOL
UTRECHT**

Samen werken, samen leren

Managers en medewerkers kunnen hun kennis, vaardigheden en competenties verbeteren via opleidingen en cursussen. Maar dat alleen is niet voldoende. Effectief werken én effectief leren vraagt om nieuwe vormen van samenwerking en kennisdeling. Professionals van 14 publieke organisaties hebben kennis gebundeld in een Ketenalliantie. Hieronder hun 12 inzichten.

1. Burger of klant als inspiratiebron

Direct contact met de klant is de enige manier om vragen en behoeften van burgers door te vertellen. De basisrechten van burgers en specifieke doelgroepen zijn bekend en gewaarborgd in wet- en regelgeving. Basisrechten mogen geen speelbal worden van het dynamische samenspel tussen overheden en organisaties.

2. Stimuleren creativiteit

Echte ketens en netwerken richten zich op het organiseren van meerwaarde voor de klant, niet om de belangen van organisaties. Dit vraagt om ruimte voor creativiteit en innovatie.

3. Flexibele rolverdeling

De rollen van partijen in een keten en netwerk kunnen wisselen. Alleen het dominante ketenprobleem is de baas. Bij de rolverdeling zijn competenties doorslaggevend.

4. Keuzes maak je met sleutelfiguren

Geen enkele bestuurder of een enkele organisatie kan het hele speelveld overzien. Keuzes maak je met sleutelfiguren die hun strategische kennis bundelen en gezamenlijk focus aangeven.

5. Aansluiten bij bestaande ICT-knooppunten

De neiging is groot om eigen ICT-voorzieningen te bouwen. Ketenwerkers hebben de plicht te kijken of er in hun omgeving een voorziening is waarbij kan worden aangesloten.

6. Gedeelde facilitering

Werken in ketens en netwerken vraagt om een dynamische kennisinfrastructuur, met gedeelde kennisbanken waar kennis wordt verzameld en gevalideerd. Dit vraagt om een faciliterende organisatie die aangesloten mensen of organisaties verbindt en enthousiasmeert.

7. Financieringsstromen

Als het in het publieke domein anders moet dan

wordt er vaak extra geld vrijgemaakt. Het wordt pas echt interessant als tussen en binnen organisaties met budgetten wordt geschoven in relatie tot het maken van prestatieafspraken.

8. Resultaten en effecten ketens en netwerken

Er is in Nederland weinig hoogwaardig onderzoek naar resultaten en effecten van ketens en netwerken. Daarom zijn substantiële budgetten nodig voor longitudinaal onderzoek.

9. Van buiten naar binnen

Professionals van publieke organisaties hebben of krijgen nog vaak geen tijd en ruimte om in andere gemeenten, ketens of sectoren te kijken om hun handelen te toetsen. Professionals worden presteerders als zij ook regelmatig geconfronteerd worden met andere inzichten en prestaties elders.

10. Op weg naar systeemverantwoordelijkheid

Niet ministeries leiden tot schotten, maar de ministeriële verantwoordelijkheid. De overheid heeft een systeemverantwoordelijkheid en zorgt voor flexibele wetgeving, toezicht, openheid van informatie en interactie en systeeminterventies.

11. Direct toezicht op het handelen in de keten

Toezicht werkt alleen als dit dicht op de werkvloer is georganiseerd. Dit vraagt om eenduidige indicatoren en het benoemen van één toezichthouder die zich regelmatig en onaangekondigd op de werkvloer laat zien.

12. Stop met dingen die niet werken

Samenwerken in ketens en netwerken is een ontdekkingsreis. Zowel het denken als het doen is volop in ontwikkeling. Ben daarom alert op dingen die niet werken, zoals veel overleggen. Stop hier meteen mee! Probeer iets anders uit waar wel behoefte aan is.

Meer informatie? Kijk op www.ketenalliantie.nl

HOE TE (OVER)LEVEN TUSSEN MARKT EN POLITIEK?

NEVER STOP ASKING

TiasNimbass Business School biedt parttime executive (master)programma's voor verdere professionalisering binnen de overheid, non-profit, onderwijs- en zorgsector.

Executive Masteropleidingen

Master in Public and Non-Profit Management (MPM)

voor leidinggevenden binnen non-profit of overheidsorganisaties of personen die een dergelijke positie voor ogen hebben.

Master of Management in Education (MME)

voor beleids- en eindverantwoordelijken in het management van onderwijsorganisaties of educatieve dienstverleningsorganisaties.

Master of Health Administration (MHA)

voor general managers in de zorgsector of organisaties zoals zorgverzekeraars, overheden en farmaceuten.

Deze parttime masteropleidingen hebben ieder een doorlooptijd van 1,5 jaar.

Meer informatie over deze programma's vindt u op onze website.

Executive Programma's

Masterclass Cyclus

Leiderschap en Management van Non-profit en Publieke Organisaties

voor managers die hun kennis en inzichten ter discussie willen stellen en willen toetsen aan de state-of-the-art.

De cyclus bestaat uit 5 masterclasses van 3 tot 4 dagen met de volgende onderwerpen:

- Strategisch management
- Financieel management
- Marketing
- Operational Excellence
- Leiderschap

Deze masterclasses zijn ook los te volgen.

TiasNimbass
Business School

TILBURG UNIVERSITY
In association with:
Eindhoven University of Technology

TiasNimbass biedt managementeducatie voor hbo'ers en academici met ruime werkervaring.

013-4668600 - information@tiasnimbass.edu - www.tiasnimbass.edu

Spiegeltje, spiegeltje op het web...

Met de InternetSpiegel kunnen publieke organisaties zichzelf online een spiegel voorhouden. De tool biedt overheidsorganisaties de gelegenheid om de HRM-vorderingen af te meten aan andere partijen. Met deze benchmarking krijgen organisaties zicht op hun prestaties rond thema's als werkdruk, ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden. De InternetSpiegel kan een diagnose-instrument zijn voor het verfijnen van het eigen opleidingsbeleid.

De InternetSpiegel is een initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken. TNS NIPO beheert het instrument en ondersteunt gebruikers bij het onderzoek. De InternetSpiegel is een 'web-based' onderzoeksproduct dat overheden in staat stelt om kostenefficiënt onderzoek te verrichten onder hun medewerkers. Het bevat alle 'tools' die nodig zijn voor een betrouwbare en effectieve uitvoering van online medewerker tevredenheidsonderzoeken, inclusief geautomatiseerde rapportages en analysefaciliteiten. In het onderzoek zijn onder meer vragen opgenomen over de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, organisatiecultuur en het leidinggeven.

Metten én vergelijken

Het uitvoeren van een medewerkertevredenheidsonderzoek met behulp van de InternetSpiegel biedt overheidsorganisaties de mogelijkheid om resultaten te spiegelen aan sectorale benchmarks. Metten én vergelijken dus. Daarmee komt essentiële informatie beschikbaar voor de interpretatie van de resultaten van de eigen organisatie. Hoe goed of hoe slecht doet mijn organisatie het in vergelijking met andere organisaties in onze sector?

Doelgroepen

De InternetSpiegel biedt ook ruimte voor organisatiespecifieke vragen. Het instrument is bestemd voor alle overheidsorganisaties. In de praktijk zullen, zo is de gedachte, met name P&O-directies de InternetSpiegel veel gaan gebruiken. Zo kunnen zij mede op basis van de resultaten van de InternetSpiegel strategische keuzes maken bij de inrichting van hun opleidingsbeleid. De online tool kan verder ook interessant zijn voor managers die willen weten hoe hun personeelsbeleid gewaardeerd wordt. Het is aan de organisatie zelf om hierin keuzes te maken; het instrument is te allen tijde beschikbaar.

Hoe werkt de InternetSpiegel?

De InternetSpiegel maakt gebruik van internettechnologie, zowel voor de uitvoering van het onderzoek als voor de uitwisseling van informatie tussen verschillende betrokkenen. In de InternetSpiegel is het gehele onderzoekstraject, van voorbereiding tot rapportage, volledig geautomatiseerd. In een eigen webruimte, die kan worden bereikt via de website van InternetSpiegel (www.internetspiegel.nl) kunnen eenvoudig onderzoeken worden samengesteld. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van standaard- en keuzemodules.

Zelf modules maken

Elke module bevat een set met vragen over een thema; de gebruiker kan ook zelf modules maken en eigen vragen toevoegen. Wanneer is aangegeven aan wie de vragen gesteld moeten worden, dan nodigt de InternetSpiegel via e-mail de deelnemers uit om mee te doen aan het onderzoek. Ook het verzamelen en verwerken van alle data, en de terugkoppeling, vindt via internet en e-mail plaats. Om het onderzoek te begeleiden, hoeft een gebruiker dus niet te beschikken over onderzoekskennis.

Diagnose en evaluatie

Onderzoek zoals via de InternetSpiegel kan helpen bij het stellen van een goede diagnose. Ook als het gaat om het opleidingsbeleid. Maar louter diagnoses lossen problemen niet op. Dat moeten medewerkers en leidinggevenden zelf doen. Om te kijken of de gevolgde aanpak werkt, is het raadzaam om de onderzoeken periodiek te herhalen. De InternetSpiegel is dan een van de manieren om de vinger aan de pols te houden en om de resultaten van beleid te evalueren.



Opleidingen in Zorg, Wonen en Welzijn

STOC verzorgt sinds 1996 opleidingen en trainingen zorg, wonen en welzijn:

- functieopleidingen thuiszorg
- opleiding EVV
- maatwerktrainingen

In september 2007 starten in Bunnik:

- Post HBO Operationeel management van Dienstverlening
- Post HBO Indicatiestelling
- Basis cursus indicatiestelling WMO
- Post MBO mantelzorgondersteuning
- Post HBO Mantelzorgondersteuning

Kijk voor ons uitgebreide aanbod op
www.stoc.nl of bel **030 656 97 50**

Postbus 134, 3980 CC Bunnik

Opleidingen bij Hexspoor IT

- In Company en open inschrijving
- Klantgericht maatwerk, hoge mate van flexibiliteit
- Referenties van vele Zorginstellingen, Gemeenten, Politiergio's, Waterschappen, Bedrijven, etc. door 't hele land;
- Functiegericht maatwerk, bijvoorbeeld:
 - Basale trainingen voor **zorgpersoneel** als voorbereiding op het werken met het **Elektronisch Zorg Dossier**
 - MS Outlook voor **secretarissen**
 - MS Project voor **projectmedewerkers**
 - MS Project voor **projectleiders**
 - MS Excel voor **financials**

To Janssenstraat 12
5237 CW 's-Hertogenbosch
T 073-645 05 05
www.hexspoor-hcd.nl
info@hexspoor-hcd.nl



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Voorlichtingsavond 6 JUNI 2007

»Thinking Business«

De Amsterdam Business School biedt de volgende bedrijfskundige masteropleidingen voor professionals in deeltijd:

- The Amsterdam MBA
- Master in Business Studies Intensive Programme
- Master of International Finance

Daarnaast hebben we specialistische parttime masteropleidingen op het gebied van:

- Accountancy (RA)
- Financial Planning
- IT-Auditing (RE)
- Verzekeringkunde
- Controlling (RC)
- Auditing (RO)

Meer informatie en aanmelden: www.abs.uva.nl

Roetersstraat 11 | 1018 WB Amsterdam | T (020) 525 4286 | abs@uva.nl



Bedrijfskunde studeren loont voor overheidsmanagers

‘Bedrijfskunde studeren is een goede voorbereiding op een carrière in de non-profitsector en bij de overheid.’ Deze uitspraak zal niet door iedereen onderschreven worden, maar toch is er veel dat voor deze stelling pleit.

Veel overheidsorganisaties en andere non-profitinstellingen hebben de laatste jaren ervaren dat privatisering en marktliberalisering nopen tot een bedrijfsmatige aanpak. Inkoop, productie en logistiek, personeelsmanagement, financiering, boekhouden, marketing – traditioneel de onderdelen van de bedrijfskunde – spelen ook hier tegenwoordig een belangrijke rol.

In het bedrijfskundig onderwijs hebben faculteiten zich sinds de jaren zeventig, met name in de Verenigde Staten, steeds meer op zowel de profit- als de non-profitsector gericht. Dit kwam onder meer tot uitdrukking in de naamgeving van deze instellingen. ‘School of Business Administration’ werd vaak veranderd in ‘School of Management’, juist om deze ommezwaai te onderstrepen. In Nederland wordt deze nuance niet altijd gevoeld. De Amsterdam Business School aan de Universiteit van Amsterdam (onderdeel van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde) ziet zichzelf als een instelling die professionals klaarstoomt voor zowel een loopbaan in op winst gerichte organisaties als voor een loopbaan in de publieke sector.

Maar er is ook kritiek op de groei van het aantal managementfuncties. Er zijn te veel functies en lagen gecreëerd en processen zijn te bureaucratisch – terwijl de leraar weer voor de klas moet en de verpleegster aan het bed. Hier speelt mogelijk een rol dat de kwaliteit van het management te wensen overlaat. Vele managers hebben nooit voor dit vak geleerd. Dit kan leiden tot zeer inefficiënte processen die gedomineerd worden door overmatig overleg. De verhouding tussen de direct-productieven en de indirect-productieven loopt dan uit de hand. Dit zou juist pleiten voor betere managementopleidingen. Toch speelt hier ook nog een ander aspect een rol, te weten de relatie tussen datgene wat gemanaged wordt en het management.

Moet de rector van een scholengemeenschap per se ervaring hebben als leraar, moet een ziekenhuisdirecteur zelf arts zijn? Of kan een ervaren en hoogopgeleide manager simpelweg alle soorten organisaties besturen? Managers in complexe organisaties dienen een combinatie van opleidingen te hebben gevolgd om succesvol te zijn. Bijvoorbeeld de ingenieur of de arts, die daarna (parttime) een bedrijfskundige opleiding volgt. De huidige bachelor-masterstructuur maakt dit soort combinaties eenvoudiger dan de oude structuur van het hoger onderwijs. Een veelvoorkomend misverstand is dat een opleiding er niet of nauwelijks toe doet. Een goede man of vrouw kan iedere managementtaak aan. Je moet wel gestudeerd hebben, maar wát is niet zo belangrijk. Deze opvatting is niet meer van deze tijd. Natuurlijk moet iemand talent om te managen hebben, maar de ontwikkeling van het vak en de veelheid en complexiteit van de opgaven eist een zekere bedrijfskundige basiskennis.

De afgelopen drie decennia hebben een explosieve groei van het bedrijfskundig onderwijs laten zien, zowel in de Verenigde Staten als in Europa. Nederland blijft hierbij wat achter. De toename van het belang van de dienstensector versterkt de vraag naar goed opgeleide bedrijfskundigen en ook de publieke sector kan hier veel baat bij hebben. Moderne managementprincipes en technieken zijn doorgedrongen tot non-profitinstellingen. Marktwerking doet zich vrijwel overal voor. Mits er op verstandige wijze wordt omgegaan met de combinatie van inhoudelijke kennis en managementdeskundigheid, kunnen de overheid en de non-profitsector veel baat hebben bij bedrijfskundigen. Op hun beurt zijn er voor de bedrijfskundigen goede loopbaanperspectieven.

Prof. dr. ir. J. de Smit
Associate Dean Education
Universiteit van Amsterdam Business School



De volgende stap in uw professionele ontwikkeling?

Kies dan voor een post-hbo-opleiding aan
de Academie voor Masters & Professional
Courses van De Haagse Hogeschool.

Ons complete opleidingsaanbod vindt u op
dehaagsehogeschool.nl/posthbo

Meer informatie

telefoon 070 - 445 89 00

e-mail info-phbo@hhs.nl

DE HAAGSE
HOGESCHOOL
ACADEMIE VOOR MASTERS &
PROFESSIONAL COURSES

dehaagsehogeschool.nl

UITLOOP PAG. 15

UITLOOP PAG. 17