

Ondernemerschap in het zorgonderwijs

Een ontwikkeling naar klantgeoriënteerde kenniscentra?

doór Wolter Paans*

De maatschappelijke functie van Regionale Opleidings Centra (ROC's) en Hogescholen in Nederland is veelzijdig en de verantwoordelijkheid van dergelijke organisaties is groot. Maar wat ondernemen de scholen om deze maatschappelijke rol te vervullen? Zij strijden om de gunst van de cursist en om de gunst van werkgevers in de gezondheidszorg. Ondernemerschap in het onderwijs is noodzakelijk geworden om kwalitatief goed onderwijs te kunnen blijven bieden, om werkgelegenheid te kunnen blijven garanderen en gewoon om te kunnen blijven voortbestaan. Onder 'ondernemerschap' wordt hier verstaan de bereidheid hebben en het initiatief nemen om ontplooiingsmogelijkheden, innovaties en complexe, flexibele, klantgerichte onderwijssituaties aan te gaan (Kessels en Poell, 2001). Een 'kenniscentrum' is in dit kader, een schoolorganisatie met een grote mate van kwalitatief goed onderwijsondernemerschap. Maar wat zijn de huidige ontwikkelingen op het gebied van ondernemerschap in het gezondheidszorgonderwijs? Ontwikkelen ROC's en Hogescholen zich tot professionele ondernemende klantgeoriënteerde kenniscentra?¹

Foto: Frank Muller Fotografie, Nijmegen



Ondernemerschap in het onderwijs is noodzakelijk geworden om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden.

Reguliere Opleidingen

ROC's en Hogescholen in Nederland worden voor een groot deel bekostigd door reguliere gelden. Dat wil zeggen dat het ministerie (OC&W) voor iedere cursist die het voortgezet onderwijs verlaat en het middelbaar of hoger beroepsonderwijs bezoekt, financiële middelen beschikbaar stelt om het onderwijs te kunnen verzorgen. Dit grotendeels door de overheid gefinancierde onderwijs leidt, mits met goed gevolg doorlopen, tot een landelijk erkend diploma. De zogenoemde 'CREBO'- en 'CROHO'-diploma's. Maar scholen ondernemen inmiddels veel meer om mensen voor de zorgsector op te leiden.

Doelgroepgericht

De scholen hebben een cruciale taak om de zorgsector in kwalitatieve en kwantitatieve zin van voldoende personeel te voorzien en om mensen die affiniteit hebben met de zorg, een kans te bieden hier ook emploti te vinden. Deze maatschappelijke taak wordt ondermeer vervuld door de ontwikkeling van verschillende (verkorte) trajecten voor doelgroepen die reeds bepaalde competenties bezitten. Deze competenties kunnen bijvoorbeeld ontwikkeld zijn in een arbeidsverleden in de zorg- of welzijnsector. Te denken valt aan de volgende doelgroepen:

- (langdurig) werklozen;
- allochtonen;
- (arbeids)gehandicapten;
- mensen die anderszins willen reïntegreren in de zorgsector.

Ook worden specifieke leerroutes ontwikkeld voor instellingen en stichtingen die een groep cursisten willen laten opleiden. In sommige gevallen worden extra scholingsgelden van instellingen aangesproken om dergelijke opleidingsvarianten specifieke inhoud te geven. Daarnaast worden er verschillende subsidies beschikbaar gesteld door de overheid die in plaats van, of ter aanvulling op reguliere gelden aangevraagd kunnen worden ten behoeve van het bieden van kwalitatief goed doelgroepgericht onderwijs.

Onderwijsaanbod

Het genoemde onderwijsaanbod kan samengevat worden als:

1. reguliere opleidingen (schoolverlaters, OC&W-bekostiging);
 2. reguliere opleidingen, flexibel gemaakt voor specifieke doelgroepen of opdrachtgevers (OC&W-bekostiging en/of scholingsgelden en subsidies anderszins).
- Naast de reguliere opleidingen zijn er nog twee opleidingsvarianten te noemen die door de scholen geboden worden:
3. 'maatwerk' (additioneel bekostigd);
 4. individuele inschrijving (merendeels additioneel bekostigd).

'Maatwerk'

Naast de reguliere opleidingen richten ROC's en Hogescholen zich op maatwerk.

Met maatwerk wordt bedoeld: 'een advies, scholingstraject of training gebaseerd op een specifieke, niet-reguliere, scholingsvraag of organisatieprobleem'. Maatwerk is ontwikkeld op een manier waarop de opleidingsbehoeften van zowel de organisatie als van de medewerkers tot uiting komt en op elkaar is afgestemd, zodat de opleidingsactiviteiten aansluiten bij wat de instelling nodig heeft om goed te kunnen functioneren c.q. haar doelstellingen kan behalen en waarbij de integratie van het geleerde in de werksituatie (transfer) wordt bevorderd zodat uiteindelijk het opleidingsrendement wordt verhoogd' (Blom, Van Dellen, Peters, 1995).

Maatwerk is een sterk groeiende tak van onderwijs en zal, zo is de verwachting, in toenemende mate een belangrijke onderwijsvariant worden voor de scholen en voor de zorgsector. Omdat maatwerk gezien kan worden als een specifieke en relatief complexe variant binnen het 'onderwijsondernemerschap', wordt er voor het goede begrip, iets dieper ingegaan op de merites van het maatwerk.

Maatwerk wordt ook wel 'additioneel bekostigde trajecten' of 'contractactiviteiten' genoemd. Enigszins verwarrend is de naamgeving wel. Reguliere

opleidingen zijn namelijk in toenemende mate ook 'contractueel maatwerk'. Ze kennen alleen geen, of maar ten dele, een additionele bekostiging. Toch is het hier bedoelde maatwerk een vreemde eend in de bijt. Zo leiden deze trajecten over het algemeen niet op tot een CREBO- of CROHO-diploma en is er van reguliere bekostiging geen sprake.

Maatwerk en de vraag van de klant

Scholingsvragen kunnen worden gesteld door verschillende functionarissen binnen de branche of daar buiten. Van directeur of personeelsfunctionaris tot teamleider of coördinator. Maar ook reïntegratiebedrijven (voormalig arbeidsbureau), gemeenten, scholingsmakelaars of projectbureaus kunnen maatwerk vragen. De vragen zijn vaak zeer divers. Zo kan het een managementvraag betreffen of een vraag om de interne communicatie te verbeteren. In dit kader zijn vragen te noemen die bijvoorbeeld zijn gericht op teambegeleiding, coaching, of leiding geven. Een vraag die meer gericht is op begeleiding en ondersteuning van zorgvragers is ook mogelijk. Dat kan een vraag zijn om medewerkers te laten bijscholen op het gebied van bijvoorbeeld psychogeriatrische problematiek in een bepaalde zorgsetting, of hoe omgegaan kan worden met bepaald gedrag van psychiatrische zorgvragers. Implementatievraagstukken of structuurinnovaties kunnen ook voorgelegd worden. Zo kan ondersteuning bij de invoering van een (werk)methodiek of een handboek verplegingsdienst aan de orde zijn.

Maatwerk en de doelstelling van de school

De positieve uitstraling die zorgvuldig en betrouwbaar uitgevoerd maatwerk een school kan bieden, is van ongekend belang voor de hele school. Zowel op relationeel als op economisch vlak is het te boek staan als goede 'maatwerkleverancier' voor zowel de interne relaties (de docenten en het management van de school), als

de externe relaties (de klanten), een bron van inspiratie en innovatie.

De beeldvorming ten spijt, leert de ervaring dat groot winstbejag over het algemeen geen reëel na te streven doel is. In een sector waar de subsidies en scholingsbudgetten bescheiden zijn en waar men sinds jaar en dag te kampen heeft met wachtlijsten, personeelstekorten, hoge werkdruk en een hoog ziekteverzuim is het de vraag of dat überhaupt ook wel een acceptabel doel zou zijn. Met een goede interne bedrijfsvoering, goed accountmanagement en financieel beheer, is het echter voor een school zeker mogelijk op een acceptabele manier uit de kosten te komen.

“MET EEN GOEDE INTERNE BEDRIJFSVOERING, GOED ACCOUNTMANAGEMENT EN FINANCIËEL BEHEER, IS HET ECHTER VOOR EEN SCHOOL ZEKER MOGELIJK OP EEN ACCEPTABELE MANIER UIT DE KOSTEN TE KOMEN”

De positionering en de organisatie van ‘maatwerk’

Het maatwerk wordt op zeer verschillende wijzen gepositioneerd en georganiseerd. Er zijn scholen die er een aparte stichting voor in het leven hebben geroepen, of ondergebracht hebben in een BV of meerdere BV's in een constructie die functioneert als een soort holding. Andere scholen voegen het toe aan de afdelingen van het reguliere onderwijs. Soms heeft een team dat maatwerk verzorgt, tevens een taak om als ‘front office’ op te treden; een soort herkenbaar loket voor klanten

die daar vaak ook terecht kunnen voor vragen over het reguliere onderwijs. Er zijn ook min of meer vrijgevestigde ondernemingen, met een geheel eigen naam die zelfstandig opereren, vaak met een strategische alliantie naar een ROC of Hogeschool. En daarnaast zijn er bijna evenzoveel varianten en mengvormen als dat er scholen zijn.

Voor zover er een functionele of bureaucratische scheiding aan te treffen is tussen de afdeling ‘maatwerk’ en de afdeling ‘regulier onderwijs’, maken veel scholen in meer of mindere mate wel gebruik van de personele capaciteit uit het reguliere onderwijs bij maatwerktrajecten.

De drang om maatwerk te professionaliseren is over het algemeen groot. Het wordt gezien als het ‘visitekaartje’ van het gezondheidszorgonderwijs en het is een mogelijkheid de kennis die in huis aanwezig is uit te dragen. De intenties zijn vaak goed en de uitdagingen groot. Bij sommige scholen staat de ontwikkeling van maatwerk nog in de kinderschoenen en komt het provisorisch uit de verf. In andere gevallen is deze vorm van onderwijs echter goed georganiseerd op basis van professioneel projectmanagement, een zakelijke interne bedrijfsvoering die periodiek gecontroleerd wordt door accountants en vinden er ISO-audits plaats. Verder is er in veel gevallen dan ook een kwaliteitssysteem, een evaluatiesystematiek, een Customer Relation Management Systeem (CRM) en een cursistvolgsysteem.

Directie, managers, accountmanagers, opleidingscoördinatoren, opleidingsadviseurs en trainers zijn in de weer om maatwerk te genereren en te verzorgen. Ze hebben allemaal een taak en functieomschrijving en worden in de regel ondersteund door een goed geoutilleerd secretariaat.

Vandaar dat de zorgcoördinator van een verpleeghuis toch even de wenkbrauwen fronste toen een frivole damesstem door de telefoon antwoordde op zijn vraag wat de mogelijkheden zijn om een dagje gesprekstechnieken voor zorghulp te verzorgen: ‘U

spreekt met de officemanager, ik zal u even doorverbinden met de accountmanager afdeling Sales van onze business unit Health.’

Individuele inschrijving

Naast de reguliere opleidingen en het zogenoemde maatwerk bestaat er de mogelijkheid voor iedereen die in de zorg werkzaam is, of werkzaam wil zijn, te kiezen uit een scala van cursussen, trainingen en sessies die door de scholen aangeboden worden. Het scholingsaanbod bestaat uit trajecten waar men door middel van een persoonlijke inschrijving aan deel kan nemen. Op het internet is het mogelijk om, via kleurrijke en informatieve websites, geïnformeerd te worden en in te schrijven. Van een cursus ‘Omgaan met agressie’, ‘Bedrijfs hulpverlening’, ‘Inspirerend Leiderschap’ tot aan een cursus ‘Praktijkondersteuner’ of de opleiding tot ‘Advanced Nurse Practitioner’.

De cursussen die op basis van individuele inschrijving aangeboden worden starten een of meerdere keren per jaar of bij voldoende inschrijving. De inschrijver is in veel gevallen de betalende persoon. In sommige gevallen kan de werkgever dit vergoeden of zijn er subsidies mogelijk.

De mogelijkheden en de grenzen van het ondernemerschap

Over het algemeen kan gesteld worden dat ROC's en Hogescholen zich voornamelijk richten op medewerkers binnen het primaire proces. Dat wil zeggen, zorgverleners, hulpverleners of dienstverleners en direct leidinggevend. Dat kunnen aspirant-medewerkers zijn die opgeleid moeten worden tot beroepskracht binnen de zorgverlening of in het middenkader of het hoger middenkader. Het kunnen ook beroepskrachten zijn die zich willen verdiepen of een rol willen spelen in het verhogen van de kwaliteit van de arbeid of de kwaliteit van de zorg. De doelgroep blijft in principe min of meer herkenbaar vanuit het reguliere onderwijs. In toenemende mate vindt het onderwijs buiten de school plaats.

Vaak in de instelling zelf.

De scholen richten zich over het algemeen niet op organisatieadvies op strategisch niveau en houden zich niet bezig met Management Consultancy. Wetenschappelijke opleidingen, wetenschappelijk onderzoek en (post)doctorale opleidingen bieden in de nabije toekomst, met de invoering van de Bachelor-Masterstructuur, nieuwe mogelijkheden tot ondernemerschap voor met name Hogescholen in samenwerking met universiteiten.

Als het om het hele aanbod gaat, inclusief maatwerk, is een probleem voor de scholen dat het, buiten de voornoemde voorbeelden, lastig is aan te geven welke opleidingen ze nou niet bieden. Je maakt je als accountmanager toch tamelijk onmogelijk als een klant vraagt: 'welke opleidingen bieden jullie?', antwoordt: 'Alles! You name it, and we do it!' Het is een kunst als een school zich kan beperken en zich kan onderscheiden door dat wat ze doet opvallend goed te doen. Kwaliteitscriteria mogen door de klant bepaald worden. De school voert alleen uit als de school de belofte waar kan maken en hier op basis van de eigen standaarden en verantwoordelijkheid volledig achter kan staan. Het komt, niet voor niets, bij de klant uiteindelijk professioneler en betrouwbaarder over.

■ **“JE MAAKT JE ALS ACCOUNTMANAGER TOCH TAMELIJK ONMOGELIJK ALS EEN KLANT VRAAGT: ‘WELKE OPLEIDINGEN BIEDEN JULLIE?’, ANTWOORDT: ‘ALLES! YOU NAME IT, AND WE DO IT!’ ”**

Waar ondernemerschap mis gaat

Ondernemerschap in het onderwijs is niet risicoloos. Al gaan klanten niet vaak failliet, toch kunnen er tal van problemen ontstaan op het financiële, zakelijke, organisatorische, inhoudelijke, relationele of procesmatige vlak. Vaak hebben deze problemen te maken met de mate waarin de school het ondernemerschap geprofessionaliseerd heeft. Dat wil zeggen dat in principe veel problemen zijn te voorkomen. Maar zelfs de beste scholen moeten uit het verleden toch een aantal leerpunten quoten; enkele voorvallen: de kosten voor de overhead en de personele kosten zijn relatief te hoog, de randvoorwaarden voor goed ondernemerschap in het onderwijs zijn onvoldoende, de vraag van de klant is niet goed geanalyseerd, de bekostigingssystematiek is te bureaucratisch, de offerteprocedure is onoverzichtelijk, de bereikbaarheid van de juiste personen is onvoldoende, reguliere en additionele geldstromen zijn niet goed gescheiden, onzorgvuldig uitgevoerd maatwerk waardoor snel netwerkvervuiling optreedt, accountmanagers en opleidingsadviseurs volgen de verkeerde verkooptraining en plegen acquisitie alsof ze een koelkast of nachtrème willen verkopen in plaats van correct te adviseren in maatwerk te bieden, het beste personeel begint voor zichzelf...

En dan nog wat simpele zaken binnen het primair proces: de mobiele telefoon van trainer piept (voortdurend) tijdens de scholing, laptop en beamer die (ineens) niet meer accommoderen, te laat komende trainers, alwetende docenten, ronkende overheadprojectoren en onleesbare transparanten, slecht gedrukte readers, dubbelplanningen, afzeggingen en meer van dit soort onderwijs(k)rampen.

De succesfactoren

Een goed account- en acquisitieplan. Een document waar de uitgangspunten, de missie, de visie en de activiteiten van jaar tot jaar worden omschreven is een prettige basis voor succes-

■ **“EEN GOED ACCOUNT- EN ACQUISITIEPLAN IS EEN PRETTIGE BASIS VOOR SUCCESVOL ONDERWIJS- ONDERNEMERSCHAP”**

vol onderwijsondernemerschap.

Maar de meest kritische succesfactor is een betrouwbare koppeling tussen acquisitie- en analysevaardigheden, advies- en opleidingsdeskundigheid en uitvoeringsbetrouwbaarheid. Inhoudelijke kennis en persoonlijke betrokkenheid vormen een basis voor succes. Een (klein) team dat op basis van gemeenschappelijke waarden de autonomie en de mogelijkheid krijgt om een netwerk op te bouwen van langdurige relaties, vormt mede een basis voor goed ondernemerschap (Spierings, 1997, Van Aken, 1997) De persoonlijke drive, beroepsverantwoordelijkheid, motivatie en inzet van accountmanagers, opleidingsadviseurs en docenten is bepalend voor het succes van een groot deel van het gezondheidszorgonderwijs. Kennis en ervaring binnen de zorgsector is van essentieel belang. Kennis van de politiek-maatschappelijke ontwikkeling en cultuur binnen de ouderenzorg, de verstandelijkgehandicaptenzorg, thuiszorg, de geestelijke gezondheidszorg of de ziekenhuiszorg is het intellectuele eigendom van personen. Om in de zorgsector de mogelijkheid te krijgen problemen in die sector om te zetten naar zinvol advies of een resultaatgerichte scholing, wordt een persoonlijke feeling en persoonlijke vaardigheden gevraagd. De waardering en de beloning daarvoor mag dan ook niet achterblijven bij de taakstelling die deze medewerkers wordt opgelegd als ook op de langere termijn het succes veilig gesteld moet worden.

Tot slot

Door de invoering van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) is de BVE-sector een extra impuls gegeven om zo veel mogelijk onderwijsvragers een passend leertraject aan te bieden. 'Onderwijs op maat' is het sleutelprincipe dat aan deze doelstelling ten grondslag ligt (Visschedijk-Lammers en Born, 2000). De ontwikkeling van deeltijdonderwijs was een eerste stap. De ontwikkeling is verder gegaan en zal nog veel verder gaan, zo is de verwachting. Toch zijn er ook kritische noten te kraken bij deze ontwikkelingen. Lang niet alle docenten zitten te wachten op het doorvoeren van een grote mate van onderwijsondernemerschap. Zo geven docenten en opleidingscoördinatoren ook aan de kwaliteit van het bestaande (reguliere) onderwijs te willen vergroten. Rust, orde op zaken stellen en dan verder kijken of er nog wat te ondernemen valt, is dan meer het motto. Volledige integratie van maatwerk met het reguliere onderwijs en onderlinge inwisselbaarheid daarvan als het gaat om relatiebeheer, het maken van scholingsanalyses en projectmatig werken heeft zelden op de langere termijn tot tevreden klanten geleid. Maatwerk vraagt namelijk een specifieke vorm van projectmanagement en is bij voorkeur een teamaangelegenheid. (Wijnen e.a. 1996, Katzenbach e.a. 1997). Niet iedere docent is geschikt voor een voortrekkersrol in het onderwijsondernemerschap, maar heeft zich bijvoorbeeld met name ontwikkeld op het didactische vlak in de klas of binnen het Open Leercentrum van het reguliere onderwijs. Toch lijkt de weg van 'Onderwijs op maat binnen de WEB', naar meer 'maatwerk' om uiteindelijk te komen tot een professioneel functionerend kenniscentrum, door veel scholen definitief te zijn ingeslagen. Deze weg bewandelen is niet altijd eenvoudig en vraagt naast investeringen om de competenties van de medewerkers binnen de school op een hoog peil te houden, veel creativiteit, een innovatieve instelling en de bereidheid om energie te steken in het onderhouden van relaties met het werkveld. De

ROC's en Hogescholen zijn het echter wel aan hun maatschappelijke positie en functie verplicht.

Verklaring van functies

- *Accountmanager*: oorspronkelijk contactpersoon en adviseur bij een bank, reclamebureau of bedrijf. Behandelt 'klantenpakketten'. In het geval van scholingsactiviteiten is de accountmanager verantwoordelijk voor de verzorging van een heel project of traject ('klantenpakket'). De accountmanager is verantwoordelijk van acquisitie tot en met de uitvoering en evaluatie van een traject of meerdere trajecten, inclusief de financiële en zakelijke afhandeling.
- *Acquisiteur*: iemand die trajecten of projecten verwerft. Praktisch alleen mogelijk in combinatie met de functie van opleidingsadviseur.
- *Docent*: leraar in het middelbaar of hoger (beroeps)onderwijs. Iemand die onderwijs geeft in een vak, wetenschap, kunst of 'kunde' aan scholen of binnen instellingen.
- *Manager* (-opleidingen, -bedrijfsopleidingen, -contractactiviteiten): leidinggevende, eindverantwoordelijke persoon voor de interne bedrijfsvoering, personeelsbeleid en kwaliteitszorg van een deel of een hele organisatie. In verschillende niveaus in functie: als directeur of als functionaris onder aansturing van een directeur.
- *Officemanager*: in veel gevallen een medewerker die eindverantwoordelijk is voor het functioneren van het secretariaat, de planning en de facilitering van het 'onderwijzend personeel', stuurt telefonistes aan en voert soms ook zelf secretariële handelingen uit.
- *Opleidingsadviseur*: geeft advies aan de klant over de wijze waarop de nodige kennis en vaardigheden bijgebracht kunnen worden. Schrijft scholingsplannen, opleidingsplannen en adviesrapporten. Heeft in veel gevallen een rol in de acquisitie en het tot stand komen van offertes.
- *Opleidingscoördinator*: draagt bij aan een groot project of opleidingstraject,

zorg voor het goed op elkaar aansluiten van de verschillende handelingen en fasen.

- *Projectleider* (projectmanager):

1. draagt zorg voor de (bege)leiding van een studie die door een groep cursisten gezamenlijk wordt ondernomen;
2. draagt zorg voor de uitvoering van een plan of ontwerp binnen een instelling of werkgroep.

* **Wolter Paans MSc** is Manager opleidingen Hanzeservice aan de Hanzehogeschool te Groningen.
Correspondentie: w.paans@pl.hanze.nl.

Noot

1 Dit artikel is tot stand gekomen door vele gesprekken die de afgelopen twee jaar gevoerd zijn met directieleden, managers, accountmanagers, opleidingsadviseurs en docenten van ongeveer tien verschillende ROC's en Hogescholen in Nederland. Deze bijdrage is bedoeld om de discussie over onderwijsondernemerschap binnen het gezondheidszorgonderwijs een extra impuls te geven. Het artikel is op persoonlijke titel geschreven. De auteur dankt iedereen die direct of indirect zijn of haar medewerking heeft verleend aan de totstandkoming.

Literatuur

- Aken, T.G.C., van (1997). Projectmanagement: verschijnsel en begrijpen, Opleiders in Organisaties, Management by projects: Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Blom, Van Dellen, Peters (1995). Contractactiviteiten, Theorie en Praktijk, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1997). Het geheim van teams: Scriptum Management Books, Schiedam.
- Kessels, J.W.M., Poell, R.F. (2001). Human Resource Development, organiseren van het leren: Samsom.
- Spierings, P.P.J.M. (1997). Taakgroepen van professionals: Samsom Bedrijfsinformatie Alphen aan den Rijn.
- Visschedijk-Lammers, T., Born, P., van den. (2000). Deeltijdonderwijs onder de WEB, deel 1. Regelgeving, bekostiging en beleid, Bve Raad: CINOP, Den Bosch.
- Wijnen, G., Renes, W., Storm, P. (1999). Projectmatig werken: Het Spectrum, Utrecht.