

# Werken en groeien met Competence Centers

Mathilde Bolhuis en Paul Keursten

in *HRD Thema 3 (1)*, 1118-28.

## Inleiding

*Binnen een kenniseconomie neemt de druk op organisaties steeds meer toe. Het snel kunnen inspelen op de (veranderende) markt bepaalt steeds meer de concurrentiekracht. Dit vraagt van organisaties een veel grotere mate van flexibiliteit, wendbaarheid en innovativiteit dan voorheen. Binnen organisaties groeit het besef dat mensen hierin een belangrijke sleutel vormen. Mensen worden steeds meer de kritische factor voor het succes van een onderneming. Competenties zijn in deze context de verbindende schakel tussen bekwaamheden van medewerkers en de doelen en ambities van de organisatie. De uitdaging voor organisaties is de ontwikkeling van competenties zodanig te organiseren, dat ze een directe bijdrage leveren aan de productiviteit. Dit vergt een integrale benadering, waarin alle elementen zijn opgenomen die ingrijpen op deze productiviteit. Voorbeelden van deze elementen zijn: de wijze waarop werkprocessen zijn georganiseerd, de bekwaamheden van medewerkers en de systemen waarvan medewerkers gebruik maken in het werk. Door de voortdurende ontwikkelingen binnen organisaties is het tempo waarin competentie-ontwikkeling tot stand komt bepalend. Het is dan niet zozeer een kwestie van het opvoeren van de druk binnen de organisatie of nog meer doen, maar juist het efficiënt en slim zijn in het voortbrengingsproces. Een dergelijke aanpak van competentievraagstukken (vanuit een breed perspectief met de snelheid die gewenst is) overstijgt de grenzen van de traditionele opleidingsafdeling. De opgave voor het management en de HRD professionals is het organiseren van de leerfunctie passend bij de vraagstukken die spelen binnen de organisatie. De organisatie die centraal staat in dit artikel, NedTrain, stond ook voor deze opgave. Dit vormde onze aanleiding tot het opzetten en inrichten van het Competence Center. Het Competence Center biedt aanknopingspunten voor het combineren van organisatie-ontwikkeling en leren, het verbinden van werken en leren en het introduceren van nieuwe vormen van leren. Het Competence Center heeft daarmee de potentie om op een integrale manier te werken aan het ontwikkelen en toepassen van competenties die voor het succes van de organisatie van cruciaal belang zijn. In deze bijdrage hebben we onze ervaring met het Competence Center binnen NedTrain gestructureerd en doen een voorstel voor het opzetten van een Competence Center. We hebben gemerkt dat het anders aanpakken van vraagstukken geen eenvoudige opgave is. Het gedachtegoed van het Competence Center illustreren we dan ook aan de hand van een aantal concrete projecten. We hopen dat het artikel daarmee andere organisaties een perspectief biedt om de contextverandering te kunnen maken die past bij de eisen die in een kenniseconomie gesteld worden aan ondernemerschap.*

## Het Competence Center: een definitie

Het Competence Center is de plek binnen de organisatie waar nagedacht wordt en gericht gewerkt wordt aan competentie-ontwikkeling van mensen en de organisatie. In het Competence Center brengen we de expertise bijeen, die nodig is om de voor de organisatie belangrijke bekwaamheden te (laten) ontwikkelen. Tevens zijn hierin beslissers samengebracht, die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de mensen en van het werk dat binnen de organisatie plaatsvindt. Vanuit dit samenspel van expertise en verantwoordelijkheden is deze groep mensen samen in staat op een integrale manier te werken aan competentie-ontwikkeling. Het is daarbij een slagvaardige groep mensen, die beschikt over de expertise, invloed en beslissingsbevoegdheid. Het Competence Center levert daarmee een bijdrage aan:

- het grip krijgen op en verder ontwikkelen van de (kern)competenties die voor de organisatie van cruciaal belang zijn;
- het doen van investeringen die voor het onderhouden en vernieuwen van competenties noodzakelijk zijn;
- het creëren van condities die nodig zijn om competentie-ontwikkeling te koppelen aan het dagelijks functioneren van de organisatie;
- het vergroten van het leervermogen van de organisatie als geheel.

Het Competence Center bevordert de structurele aandacht voor leren binnen de organisatie. Leren en ontwikkelen zijn in deze opzet niet zozeer de instrumenten om medewerkers voor te bereiden op nieuwe taken of werkprocessen, maar zijn de belangrijkste processen die de bekwaamheden voortbrengen om

flexibiliteit, wendbaarheid en innovativiteit te stimuleren. Vraagstukken op het gebied van competentie-ontwikkeling worden integraal benaderd, waarmee leren een belangrijke plaats krijgt binnen de organisatie.

### **De context: NedTrain**

De ideeën in dit artikel zijn ontwikkeld en beproefd in de context van NedTrain, het onderhouds- en service-bedrijf van de Nederlandse Spoorwegen. In deze paragraaf beschrijven we kort de situatie waarin NedTrain zich bevond toen we startten en waarom NedTrain met Competence Centers wilde gaan experimenteren.

In 1998 is een reorganisatie gestart, die gericht was op het vormen van vier sterke regio's. Binnen deze reorganisatie was ook de vraag aan de orde hoe het leren georganiseerd zou moeten worden. Een door het bedrijf zelf gemaakte analyse van de toenmalige praktijk van opleiden en leren, leidde tot de volgende constatering:

- Opleiden had niet meer die aandacht van het management die men, gezien de hoge investeringen (jaarlijks ongeveer acht miljoen gulden) die ermee gemoeid zijn, zou willen.
- Het bestaande opleidingsbeleid was gebaseerd op de oude organisatie, richtte zich met name op technische opleidingen en kenmerkte zich vooral als een ad hoc opleidingsaanpak. De aanpak was sterk cursus-/opleidingsgericht. Onvoldoende werd de vraag gesteld of opleiden de juiste oplossing is voor het probleem. Er werd ook opgeleid als er geen noodzaak was.
- Er werd weinig aandacht besteed aan de ontwikkeling van het lerend vermogen van de organisatie. De opleidingen waren vooral gericht op de huidige functie van de medewerker, sterk gericht op vaktechnische aspecten, en niet ontwikkelingsgericht. Het bestaande opleidingsbeleid vond men niet uitdagend en creatief genoeg en gaf geen antwoord op de vraag hoe andere dan technische vaardigheden moeten worden ontwikkeld. Het nodigde niet uit tot het ontwikkelen van competenties waaraan NedTrain behoefte heeft om de concurrentie voor te blijven.

In die periode is door verantwoordelijken en betrokkenen binnen NedTrain tevens een aantal ontwikkelingen benoemd die aanleiding gaven een nieuwe, structurele oplossing voor het organiseren van het leren te bedenken. Men constateerde met name de volgende ontwikkelingen:

- ▼ Er ontstaat weer meer behoefte aan nieuwe monteurs, terwijl het werven en aannemen van nieuwe mensen in deze krappe arbeidsmarkt lastig is. Dat maakt het moeilijk direct inzetbare mensen te werven en roept de vraag op op welke wijze het beste een snelle inzetbaarheid gerealiseerd kan worden.
- ▼ Er ontstaat behoefte aan een 'top-monteur', die de expertise heeft om complexe problemen snel en creatief op te lossen om zo de inzetbaarheid van materieel te optimaliseren. Hoe kan deze expertise het beste tot ontwikkeling gebracht worden en beschikbaar komen?
- ▼ Concessies gelden steeds meer voor een beperkte periode (bijv. 5 jaar). Dit maakt dat je snel moet kunnen omschakelen tussen materieelsoorten. Het opleiden van grote groepen voor een lange termijn wordt daarmee steeds minder rendabel.
- ▼ Een groot deel van het werk is routinematig, slechts een klein deel specialistisch. Toch werd in het verleden vaak iedereen opgeleid voor het hele pakket aan werkzaamheden. Echter, die investering is kostbaar. Bovendien zijn kennis en vaardigheden moeilijk te onderhouden als je het werk niet regelmatig doet.
- ▼ Goede en toegankelijke documentatie wordt steeds belangrijker, maar blijft problematisch.
- ▼ Direct taakgericht opleiden geeft niet meer voor alles de oplossing, terwijl dat zo ingebakken zit in de manier van omgaan met opleiden, dat daar vaak direct naar gegrepen wordt. De cultuur is ook dat een structurele opleiding voor mensen nodig is om zich deskundig te voelen (zo kan iemand die al twee jaar bepaald werk doen nog vragen op de bijbehorende opleiding).
- ▼ De efficiency-druk maakt het onttrekken van materieel (tbv werk en ook tbv opleidingen) en mensen (tbv opleidingen) steeds moeilijker. Er zijn korte piektijden, waarin veel moet gebeuren. Het is nodig te zoeken naar leervormen die daarbij aansluiten.

De vraag die we ons stelden was: Hoe pakken we deze ontwikkelingen en vraagstukken nu goed op? Welke vormgeving van de leerfunctie helpt bij het vinden van nieuwe en integrale oplossingen voor de geschatte vraagstukken?

Het inrichten van een 'traditionele' opleidingsorganisatie leek niet de meest geschikte vorm om dit doel te bereiken. Om competentieontwikkeling te bevorderen moeten verschillende soorten maatregelen in samenhang worden genomen. Een losse opleiding is onvoldoende om het gewenste resultaat te bereiken. Om die samenhang te krijgen en ook de beslissers actief te betrekken bij het vormgeven van het leren, is er voor gekozen met competence centers aan de slag te gaan. De volgende uitgangspunten zijn daarbij geformuleerd:

- Het is van belang het leren te verankeren in de strategie van NedTrain, leren is een intergraal onderdeel van de strategie en draagt direct bij aan het realiseren van de organisatiedoelen.
- Door leren en werken sterk met elkaar te verbinden, kan NedTrain zowel de relevantie als de effectiviteit en efficiency van leerprocessen optimaliseren.
- Competenties staan centraal in het vormgeven van het leren: het gaat om het ontwikkelen en benutten van bekwaamheden die essentieel zijn voor de praktijk van NedTrain.
- Leren is voortdurend nodig: het dient een structureel en continu proces te zijn (geen losse momenten).
- Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen aantrekkelijkheid voor het werk dat ze graag willen doen.
- De organisatie is verantwoordelijk voor de faciliteiten die mensen in staat stellen om die competenties te verwerven die nodig zijn voor hun werk en voor het werken aan hun eigen aantrekkelijkheid voor NedTrain.

In het vervolg van dit artikel geven we aan hoe we dit aangepakt hebben. Aan het eind blikken we terug op de sterktes en de valkuilen van deze aanpak.

### **Werken met Competence Centers**

Het optuigen van het Competence Center heeft binnen NedTrain de volgende fasen doorlopen. Dit zijn achtereenvolgens:

- Fase 1 'De competentiegebieden van de organisatie in kaart brengen'.
- Fase 2 'De inrichting van het Competence Center'.
- Fase 3 'Het starten met concrete projecten'.
- Fase 4 'Het stimuleren van competentie-ontwikkeling'.
- Fase 5 'Reflectie op de leercyclus van het Competence Center'

#### *Fase 1 'De competentiegebieden van de organisatie in kaart brengen'*

Het Competence Center start met het vaststellen van de kerntaken van de organisatie; hierin komen de strategische doelen en ambities van de organisatie tot uitdrukking. Deze kerntaken vormden het vertrekpunt om noodzakelijke competenties op het spoor te komen. Dit zijn de competenties die voor het versterken van het onderscheidend vermogen essentieel zijn. De competenties die hieruit naar voren komen, worden geclusterd in zogenaamde 'competentiegebieden'. Deze competentiegebieden hebben een duidelijke link met de belangrijke (primaire) processen in de organisatie en de competenties die mensen nodig hebben om deze processen met succes uit te voeren. Binnen NedTrain staan de volgende vijf competentiegebieden centraal:

- *kennis van de klant en klantprocessen*: hierbij gaat het om competenties die nodig zijn om te kunnen denken en opereren vanuit de wensen van de klant, kennis van de manier waarop de klant haar eigen processen inricht en het volgen van ontwikkelingen binnen de klantgebieden;
- *doelmatigheid en efficiëntie*: hierin vallen alle competenties die bijdragen aan een meer efficiënte bedrijfsvoering, zoals kostenbesparing, verkorten van de onttrekkingstijd, optimaliseren van de productiviteit;
- *doeltreffendheid en effectiviteit*: binnen dit gebied gaat het om alle vakbekwaamheid die nodig is om het werk goed te kunnen doen en de kwaliteit te leveren die gevraagd wordt, zoals logistiek en planning, inzet van capaciteit en deskundigheid;
- *leiderschap en cultuur*: hierbij staan de aansturing van mensen, processen, middelen en het vormgeven van de gewenste organisatiecultuur centraal. Het gaat om het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten en managementvaardigheden die nodig zijn om de ambities van de organisatie te vertalen naar de concrete werkpraktijk. Denk daarbij aan leiding geven, samenwerken en verandermanagement.

De HRD-professional heeft in deze fase met name een ondersteunende rol in het expliciet maken van de kracht van de organisatie.

*Fase 2 'De inrichting van het Competence Center'*

De competentiegebieden worden verdeeld onder de mensen die hiervoor managementverantwoordelijkheid dragen, belang hebben bij goede resultaten en de signalen opvangen om vast te stellen hoe het is gesteld met het competentiegebied. Tevens wordt gekeken welke expertise nodig is om competentie-ontwikkeling op deze gebieden voort te brengen en direct ingrijpen op de productiviteit. Deze expertise richt zich op de volgende gebieden:

- het vormgeven en inzetten van leerprocessen;
- het vormgeven en inzetten van personeelsinstrumenten;
- het inrichten van werkprocessen;
- het inrichten en gebruiken van systemen.

Het Competence Center uit ons praktijkvoorbeeld leverde het volgende plaatje op:

	Hoofd Marketing <i>Klant</i>	Controller <i>Efficiëntie</i>	Productiemanager <i>Doelmatigheid</i>	Regiomanager <i>Leiderschap &amp; cultuur</i>
Leeradviseur <i>Leren</i>				
Hoofd P&O <i>Personeelsinstrumenten</i>				
Hoofd Productmanagement <i>Werkprocessen</i>				
Hoofd Bedrijfsbureau <i>Systemen</i>				

Figuur 1: Inrichten van het Competence Center

Het koppelen van de personen aan de verschillende expertisegebieden en verantwoordelijkheden gebeurt door de eigenaar van het Competence Center. In ons praktijkvoorbeeld is de regiodirecteur eigenaar van het Competence Center. Een vraag die richtinggevend is voor het koppelen van personen aan de expertisegebieden luidt als volgt 'Van welke mensen binnen de organisatie kan verwacht worden dat zij (innovatieve) ideeën hebben over de aanpak van een vraagstuk?' Voor het verdelen van de verantwoordelijkheden geldt de volgende vraag 'Voor welke mensen geldt dat zij als een belangrijke sponsor kunnen optreden voor de initiatieven die worden opgepakt? De taken van het Competence Center zien er als volgt uit:

- Het vaststellen van prioriteiten; het Competence Center bepaalt welke vraagstukken en issues opgepakt gaan worden en in welke volgorde, omvang en tempo dat moet gebeuren.
- Projectdefinitie maken; elk vraagstuk wordt projectmatig opgepakt. Het Competence Center stelt de doelen, de kaders en verantwoordelijkheden van elk project vast.
- Stimulansen geven voor een 'slimmere' aanpak van projecten; een centraal doel van het Competence Center is het vergroten van het leervermogen van de organisatie, het leren 'anders' aanpakken, meer rendement te halen uit de (leer)investeringen en de vragen zo efficiënt en effectief mogelijk aan te pakken. Het Competence Center ontwikkelt ideeën om dit te realiseren en brengt deze in.
- Het integraal benaderen van vraagstukken; oplossingen staan niet op zichzelf. Gekeken wordt naar de mogelijkheden het werkproces zo in te richten dat leren en produceren hand in hand gaan, de mogelijkheden die specifieke leerinterventies daaraan toe kunnen voegen, de rol van feedbacksystemen en informatievoorziening, welke vorm van management gewenst is, en dergelijke.
- Monitoren van de voortgang en de kwaliteit; deze bewakingsfunctie richt zich op de voortgang van projecten en de mate waarin de ideeën worden opgepakt en stuurt bij waar nodig.
- Overzicht houden en afstemmen over alle projecten, zodat er synergie kan ontstaan tussen de verschillende projecten en deze elkaar niet tegenwerken.

Het met elkaar doorlopen van deze cyclus en erop reflecteren is de leercyclus van het Competence Center. De HRD-professional neemt de leden mee op weg in deze cyclus en zorgt voor het overdraagbaar maken van deze inzichten.

### *Fase 3 'Het starten met concrete projecten'*

Het werken vanuit een integraal perspectief vergt het 'anders' aanpakken van vraagstukken die spelen binnen de organisatie. Het oppakken van concrete projecten is cruciaal voor het zichtbaar en tastbaar maken van deze andere aanpak. Het helpt de benodigde veranderingen in de context te realiseren en voorkomt daarmee dat het Competence Center een nieuw overlegorgaan gaat vormen.

In deze fase stellen de leden met elkaar vast welke vraagstukken, lopende projecten of initiatieven speciale aandacht gaan krijgen binnen het Competence Center. Bij de start van deze projecten heeft het Competence Center een belangrijke rol in het grip krijgen op het probleem, dat ten grondslag ligt aan een vraagstuk. De onderstaande vragen kunnen hierbij bruikbaar zijn:

- Wat wil de organisatie bereiken of wat moet het de organisatie opleveren?
- Wat moet er dan in de werksituatie veranderen?
- Welke mensen moeten dan leren?

Een goede probleemdefinitie helpt vervolgens diverse oplossingsrichtingen in kaart te brengen. Het is wenselijk dat voor elk vraagstuk zoveel mogelijk oplossingsrichtingen worden bedacht. Het doorbreken van bestaande routines en betreden van onbekende paden vergt het werken vanuit een creatieve houding. Wanneer een aantal mogelijkheden bedacht zijn om een probleem op te lossen, zal bepaald moeten worden welk alternatief verder uitgewerkt gaat worden. Vragen die hierbij richtinggevend zijn luiden als volgt:

- Hoe kunnen we een project het slimst aanpakken, gezien de doelstellingen die we voor ogen hebben?
- Hoe kunnen we aandacht voor leren reeds in een vroeg stadium realiseren?

De volgende twee projecten zijn illustratief voor de meerwaarde die het Competence Center in de startfase van projecten kan hebben:

Voorbeeld	1. Storingsorganisatie	2. Introductie nieuw materieel
Startvraag	Hoe brengen we de kennis van onze storingsmonteurs op een hoger peil?	Wanneer moeten de opleidingen starten om in mei het onderhoud te kunnen uitvoeren aan het nieuwe ICE-3M-materieel?
Wat we ontdekten	De afhandeling van storingen verloopt niet efficiënt doordat: <ul style="list-style-type: none"> <li>– De 'uitloop' van treinen niet verloopt zoals gepland.</li> <li>– Vereiste expertise voor het afhandelen van een storingen bij de melding niet duidelijk is.</li> </ul>	Niet alles is meteen nodig. Alle onderhoudsmedewerkers in Duitsland een opleiding laten volgen is kostbaar en lastig organiseerbaar i.v.m. het dagelijkse werkproces.
Hoe de vraag uiteindelijk is geformuleerd	Hoe organiseren we de afhandeling van storingen? Hoe bereiken we dat medewerkers binnen de storingsorganisatie elkaars expertise benutten?	Wanneer is welke expertise binnen de organisatie nodig? Hoe organiseren we dat? Bij wie is welke expertise nodig? Welke vormen van leren kunnen we kiezen die zoveel mogelijk in het werk plaatsvinden?
De ingeslagen weg	Een projectteam is van start gegaan om voor de gesignaleerde knelpunten binnen de storingsorganisatie oplossingen te ontwerpen. Denk daarbij aan 'het opstellen van een	Een projectteam is van start gegaan om de verschillende onderhoudsbeurten in de tijd uiteen te zetten. Vervolgens is met behulp van onderhoudsvoorschriften en een

basisplanning', 'het goed inrichten van de storingsauto' en 'storingsmonteurs op locatie en van de onderhoudswerkplaats stellen samen vast welke bevoegdheden en expertise zinvol zijn om de top 10 van storingen af te kunnen handelen'.

werkbezoek aan Duitsland vastgesteld uit welk soort werkzaamheden deze onderhoudsbeurten bestaan. Vervolgens is in kaart gebracht welke expertise nodig is en op welke manier deze expertise opgedaan kan worden.

Figuur 2: De probleemdefinitie van vraagstukken

*Fase 4 'Het stimuleren van competentie-ontwikkeling'*

In de vorige fase heeft het Competence Center de probleemdefinitie van de projecten vastgesteld, die opgepakt worden in het Competence Center. In deze fase staat de uitvoering van de projecten centraal. Het Competence Center doet niet alles zelf, het stuurt vooral aan en bepaalt wat er moet gebeuren, geeft ideeën voor de wijze waarop, bepaalt wie er aan een vraagstuk het beste kunnen werken en bewaakt de voortgang en kwaliteit van competentie-ontwikkeling.

De aanpak van projecten hangt nauw samen met de strategische doelen die beoogd worden. Dit is bepalend voor het soort leren dat wordt beoogd en de uitdagingen die centraal staan in de aanpak.

Doel	Soort leren	Uitdagingen
1. Implementeren van nieuwe werkwijze om zo snel mogelijk productief te zijn en te voldoen aan de eisen die aan het werk gesteld worden	<i>Veranderend leren</i> Voorbereiden op nieuw werk Het leren gaat in zekere zin vooraf aan het werk	Zo dicht mogelijk bij het echte werk Medewerkers verantwoordelijk en eigenaar maken Timing sluit aan bij ontwikkelingen in het werk
2. Dagelijkse werksituatie benutten als een krachtige leersituatie	<i>Vernieuwend leren</i> Ervaringsgericht en collectief leren	Ruimte in het werk vinden voor rust en reflectie Vermogen ontwikkelen om te leren en elkaars expertise te benutten Werkelijke integratie van werken en leren
3. Strategievernieuwing tot leerproces maken	<i>Creërend leren</i> Doel- en ambitieformulering en organisatie-ontwikkeling	Verbinden van ieders belangen en drijfveren Toekomst dichterbij brengen

Figuur 3: Consistentie tussen doelen, leren en uitdagingen

Hieronder lichten we voor elk strategisch niveau de wijze waarop we een vraagstuk hebben opgepakt.

*Vergroten van bekwaamheden voor nieuw werk*

Het vergroten van bekwaamheden staat centraal wanneer het gaat om het leren en verwerven van vaardigheden voor nieuwe of veranderende taken. De focus van het leerproces is gericht op het verwerven van de competenties die hiervoor nodig zijn. Er zal nagedacht moeten worden over geschikte leersituaties, zodat medewerkers zich deze competenties eigen kunnen maken. De uitdaging van de HRD-adviseur bij dergelijke vraagstukken is het voorkomen dat de ontwikkeling van leersituaties en implementatie daarvan, als twee aparte processen worden beschouwd.

Een voorbeeld van een dergelijk vraagstuk luidt als volgt: 'Hoe bereiken we dat onze medewerkers onderhoud kunnen plegen aan een nieuw materieeltype?' In dit voorbeeldproject hebben we het ontwerpproces benut als een krachtig leerproces voor de onderhoudsmedewerkers. We zijn daarbij als volgt te werk gegaan. Uit de

groep van onderhoudsmedewerkers hebben we een zogenaamde 'koplopersgroep' samengesteld. Deze groep bestond uit medewerkers die enthousiast waren om mee te werken aan de uitwerking van het vraagstuk. Motivatie vormde een belangrijker selectie criterium dan het aantal dienstjaren van medewerkers of ervaring als praktijkinstructeur. Deze manier van samenstellen van de koplopersgroep verschilde wezenlijk ten opzichte van de gangbare normen en waarden. Met de koplopersgroep zijn diverse activiteiten in kaart gebracht, waarmee we beter grip konden krijgen op de vraagstelling. De eerste stap betrof het aanbrengen van een fasering in de totale omvang van activiteiten die we moesten ondernemen om goed toegerust te zijn op de komst van een nieuw materieeltype in de onderhoudswerkplaats. We hebben hierbij verschillende typen onderhoudsbeurten die in de loop der tijd uitgevoerd moeten worden, benut om een fasering in het project aan te brengen. Hier gaat de vergelijking op met een nieuwe auto. De onderhoudsbeurt van auto die 20.000 kilometer op de teller aangeeft, zal wezenlijk anders zijn dan een kilometerbeurt van 100.000 kilometer. Naast een controle op de werking van de remmen en het verversen van de olie, is bij de laatste beurt ook de vervanging van onderdelen denkbaar. De werkzaamheden die beide beurten met zich meebrengen en de expertise die benodigd is zullen anders zijn.

In het praktijkvoorbeeld hebben we de fasering van onderhoudsbeurten aangepakt door documentatie van de leverancier, werkbeschrijvingen van soortgelijke materieeltypen en verslagen van werkbezoeken door te spitten. Deze activiteit resulteerde in een fasering van verschillende onderhoudsbeurten. Voor het vaststellen van het soort bekwaamheden dat deze typen onderhoudsbeurten stellen aan de betrokken medewerker hebben een aantal koplopers een werkbezoek afgelegd naar een onderhoudsbedrijf in Duitsland. De 'achterblijvers' hadden de koplopers diverse vragen meegegeven waar zij graag een antwoord op wilden.

In deze periode was het nieuwe materieeltype ook in Nederland voor metingen. Twee koplopers zijn meegelopen met deze metingen met het doel mogelijke storingen vast te leggen op video. Het uitwisselen van de filmbeelden leidde vervolgens weer tot allerlei vragen. Met deze vragen zijn de koplopers naar een informatiebijeenkomst geweest waarin de uitwisseling met de leverancier centraal stond. In een later stadium hebben een aantal koplopers een technische opleiding gevolgd. Met deze verworven inzichten hebben een aantal koplopers werkbeschrijvingen opgesteld. De koplopers zijn in dit schrijfsproces ondersteund door een expert in het opstellen van technische documentatie.

De koplopers hebben vervolgens deelgenomen aan een workshop 'didactische vaardigheden'. In deze workshop leerde koploper hun kennis en ervaring te verspreiden onder de andere collega's. Een belangrijk leerpunt vormde het 'samen aangaan van het experiment' om met elkaar onbekende problemen aan te pakken en op te lossen. De voorsprong van de koplopersgroep zou immers na verloop van tijd steeds kleiner worden en het daarmee lastiger maken om op specialistische kennis te kunnen koersen. Vanuit de leverancier was in de eerste periode vangnet beschikbaar, zodat voor problemen waar mensen samen geen oplossing kon genereren de hulp van een specialist kon worden ingeroepen. De rol van de koplopers in het project was het faseren van cruciale informatie, het verzamelen van vragen die leefden bij hun collega's, nieuwe informatie opsporen en terugkoppelen.

#### *Productiviteitsverbetering van bestaand werk*

We spreken van productiviteitsverbetering wanneer bijvoorbeeld het 'kostenbewuster', 'efficiënter' of 'klantgericht' werken centraal staat. Bij productiviteitsvraagstukken ligt vaak de oplossing van het vraagstuk gelegen in het ontwerpen nieuwe werkwijzen of procedures. Werkwijzen en procedures die op hun beurt andere bekwaamheden kunnen vergen van medewerkers. Het leren gebeurt tijdens het analyseren en oplossen van het vraagstuk. Productiviteitsvraagstukken zijn dan ook uitermate geschikt om deze in leerprojecten op te pakken. Kenmerkend voor leerprojecten is dat de werksituatie de leersituatie vormt. Tevens staat het realiseren van concrete oplossingen centraal die morgen al kunnen worden toegepast. Voor het samenstellen van de leergroep is het wenselijk medewerkers te laten participeren die binnen hun werk de oplossing moeten toepassen. Zo zijn de bedenkers van de oplossing ook de uitvoerders van de oplossing. In dit voorbeeldproject staat het onderhoudsproces van treinen centraal. De veiligheidsnormen die gesteld worden aan het materieel zijn hoog. Het komt dan ook regelmatig voor dat bestaande onderdelen vervangen moeten worden door nieuwe onderdelen. Gedurende dit onderhoudsproces kan het materieel niet worden ingezet in het vervoersproces. Klanten hebben dan ook belang bij een zo kort mogelijke doorlooptijd van het onderhoudsproces. De startvraag luidde als volgt: *Hoe kunnen we het onderhoudsproces efficiënter inrichten om een korte doorlooptijd van dit proces te waarborgen?* Het totale onderhoudsproces bestaat uit diverse deelprocessen, namelijk de binnenkomst van het materieel, de diagnose van gebreken, vaststellen benodigd onderhoud, bestelling en uitlevering van onderdelen,

vervanging en (goed)keuring van het materieel. Delen van dit proces worden door verschillende afdelingen uitgevoerd. De projectgroep is dan ook samengesteld uit vertegenwoordigers van elke afdeling. Ter voorbereiding op de eerste bijeenkomst kregen de vertegenwoordigers opdracht binnen hun afdeling praktijksituaties te verzamelen, waarmee we een duidelijk beeld konden vormen van de afbreukrisico's in het proces. Het laten verzamelen van concrete situaties voorkomt dat oplossingen voor incidenten worden bedacht. De eerste bijeenkomst hebben we benut om de praktijkvoorbeelden te koppelen aan de verschillende deelprocessen. Hierdoor kwam duidelijk naar voren waar het proces efficiënt verloopt en waar verbetering mogelijk is. Een goede overdracht tussen de verschillende afdelingen bleek een kritische succesfactor. Daarnaast bleken eisen over interne dienstverlening niet met elkaar overeen te komen. De leergroep ging uiteen met de volgende twee opdrachten:

- Breng in kaart welke informatie of input jullie afdeling nodig heeft om de juiste bijdrage te kunnen leveren in het onderhoudsproces; en
- Welke opvattingen bestaan er binnen jullie afdeling omtrent interne dienstverlening.

Gedurende twee maanden kregen de vertegenwoordigers tijd met hun afdeling de twee opdrachten uit te voeren. Elke afdeling kon in deze periode ondersteuning krijgen vanuit het Competence Center. Met name de expert op het gebied van 'werkprocessen' heeft verschillende afdelingen begeleidt bij het uitvoeren van de eerste opdracht. Een aantal afdelingen hebben tevens vergelijkbare organisaties bezocht vanuit het oogpunt van benchmarking. De leeradviseur met verschillende afdelingen sessies georganiseerd waarin het ontwikkelen van een visie op (interne) dienstverlening centraal stond.

In een tweede bijeenkomst hebben de vertegenwoordigers van de afdelingen hun bevindingen en resultaten aan elkaar teruggekoppeld. Een belangrijke uitwisseling in deze sessie vormde het antwoord op de vraag 'wat houdt een juiste en volledige overdracht van informatie in'. Tevens bleek dat de visie op dienstverlening tussen de afdeling sterk overeen kwam.

De leergroep is weer uiteengegaan met twee opdrachten:

- Vertaal de resultaten in prestatie-indicatoren voor jouw afdeling; en
- Welke prestatie-indicatoren zijn relevant voor de andere afdelingen.

De prestatie-indicatoren zijn zowel een concretisering van kwantitatieve als kwalitatieve outputcriteria. Ze zijn daarmee een concretisering van een efficiënt verloop van het onderhoudsproces en de gewenste kwaliteit van de interne dienstverlening. Het vertalen van de toegevoegde waarde van een afdeling in termen van prestatie-indicatoren, maakt impliciete kennis die aanwezig is, expliciet en toegankelijk voor anderen. Dit proces is voor betrokkenen geen eenvoudig proces. Afdelingen konden bij de uitvoering van deze opdracht dan ook terugvallen op de expertise van het Competence Center.

In de derde sessie hebben vertegenwoordigers hun prestatie-indicatoren voorgelegd en met elkaar aangescherpt. De afspraak is gemaakt om gedurende een periode van vier maanden een pilot op te starten, waarin het werken volgens de prestatie-indicatoren centraal stond. Na deze periode zijn de ervaringen en resultaten geëvalueerd in relatie tot het verkorten van de doorlooptijd van het onderhoudsproces. Een belangrijke vraag die nu naar voren komt is de volgende: *'Wat maakt nu dat betrokkenen leren?'* De vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen hebben met elkaar gewerkt aan een vraagstuk uit de dagelijkse werksituatie. De opbrengst van het leerproject is relevant voor de totale organisatie. Door het analyseren van de werkprocessen genereert men kennis over de mogelijkheden bepaalde deelprocessen efficiënter in te richten. Het vertalen van verworven inzichten in prestatie-indicatoren, maakt impliciete kennis expliciet en toegankelijk. Tot slot zijn opvattingen over dienstverlening gedeeld, waardoor het mogelijk is hiernaar te handelen en elkaar hierop aan te spreken.

#### *Strategievernieuwing voor veranderende markt- en klantvragen*

We spreken van strategievernieuwing, wanneer de markt of belangrijke klanten vragen om het uitstippelen en uitwerken van een nieuwe koers. Hierdoor zal hetgeen dat als productief betiteld wordt veranderen. De organisatie zal hierop moeten inspelen. Kenmerkend voor dergelijke vraagstukken is dat ze complex zijn. Het werken aan deze koerswijziging heeft consequenties voor (bijna) alle expertisegebieden die binnen het Competence Center zijn samengebracht. Een voorbeeld van een dergelijk vraagstuk luidt als volgt *'Hoe richten we de storingsorganisatie zodanig in dat deze aansluit bij de wens van onze klant om de materiaalbeschikbaarheid te vergroten?'* In dit derde voorbeeldproject praktijkvoorbeeld heeft de projectleider in samenwerking met de HRD-adviseur diverse betrokkenen uit de storingsorganisatie opgezocht. Hierbij is het totale proces in kaart gebracht en hebben betrokkenen kunnen aangeven waar de storingsorganisatie het beste functioneert en waar deze organisatie het meest kwetsbaar is. Tevens hebben we de betrokkenen gevraagd naar 'quick wins' en ideeën voor structurele verbeteringen. Door het naast elkaar neerleggen van deze analyses werd



duidelijk waar mogelijkheden lagen opgesloten voor structurele verbeteringen. De projectleider en leeradviseur hebben samen een plan opgesteld, waarin 10 verbetermogelijkheden beschreven stonden. Elke verbetermogelijkheid bevatte tevens een overzicht van de genoemde oplossingsrichtingen die uit de interviewronde naar voren waren gekomen. Het plan is verspreid onder de betrokkenen en vormde input voor een brainstormbijeenkomst met alle betrokkenen. In deze bijeenkomst zijn de 10 verbetermogelijkheden nader verkend en beoordeeld op hun haalbaarheid en wenselijkheid. Dit resulteerde in een selectie van verbeterinitiatieven die volgens de betrokkenen tot het gewenste resultaat zouden leiden. Vervolgens zijn de betrokkenen gevraagd voor welk verbeterpunt zij zich wilden inzetten. Op deze manier zijn vijf verbeterinitiatieven ondergebracht onder zogenaamde ‘trekkers’. Voorbeelden van verbeterinitiatieven waren:

- Monitoren van de uitloop van treinen
- Inrichten van een servicepool van storings- en onderhoudsmedewerkers
- Top 10 van veel voorkomende storingen in kaart brengen
- Uitrusten van de storingsauto
- Samenwerking versterken tussen onderhoudsmonteurs en storingsmonteurs

De gekozen verbeterinitiatieven zijn divers en verschillend van aard. Het ‘monitoren van de uitloop van treinen’ is met name een technische oplossing. De twee laatste initiatieven hebben met name betrekking op het realiseren van een cultuuromslag binnen de organisatie.

De projectleider en leeradviseur hebben voor elke ‘trekker’ een consult georganiseerd, waarin het samen nadenken over de projectaanpak centraal stond. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over vormen van ondersteuning (expertise), de planning en beschikbare budget. De aanpak van al deze projecten kenmerkt zich ook weer door het betrekken van de doelgroep die straks uitvoering moet geven aan de oplossing die het project voortbrengt.

Hieronder zijn de drie typen vraagstukken uitgewerkt:

Strategische bijdrage	Voorbeeldvraag	Kenmerken van het leerproces	Betrokkenen
Vergroten van bekwaamheden	Hoe bereiken we dat onze monteurs snel en gemakkelijk de benodigde competenties eigen kunnen maken om onderhoud te plegen aan een nieuw materieeltype?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wegnemen van de kloof tussen de huidige en gewenste situatie</li> <li>- Ontwikkelen en implementeren van concrete oplossingen</li> <li>- Naar een breder repertoire van leerinterventies</li> </ul>	Directe medewerkers
Productiviteitsverbetering	Hoe kan het werken met prestatie-indicatoren ons helpen om het werk efficiënter aan te pakken?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoogde opbrengst is duidelijk</li> <li>- Inrichten van leerprojecten voor de betrokkenen</li> <li>- Ontwerpen van oplossingen</li> <li>- Werkelijke integratie van werken en leren</li> </ul>	Projectteam en andere betrokkenen
Strategievernieuwing	Hoe richten we ons onderhoudsproces zodanig in dat deze aansluit bij de wens van onze klant om de materiaalbeschikbaarheid te vergroten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probleemanalyse</li> <li>- Visie-ontwikkeling</li> <li>- Scenariobuilding</li> <li>- Leerprojecten inrichten</li> </ul>	Directieteam Managementteam Afdelingen Teams Individueel

Figuur 4: Drie voorbeeldprojecten uitgewerkt

#### *Fase 5 'Reflectie op de leercyclus van het Competence Center'*

Een belangrijke opgave van het Competence Center is het versterken van het lerend vermogen van de organisatie. Dit betreft allereerst het doorlopen van de leercyclus zoals we in het voorgaande hebben beschreven. Daarnaast is de reflectie op deze cyclus essentieel om te kunnen leren van ervaringen die zijn opgedaan binnen het Competence Center. De wijze waarop deze reflectie plaatsvindt hangt nauw samen met de wijze waarop projecten zijn aangepakt. Allereerst is het noodzakelijk om terug te kijken op de mate waarin de gekozen (leer)interventies en oplossingen juist zijn geweest in relatie tot het vergroten van de vereiste bekwaamheden. Een reflectieve vraag in dit verband ziet er als volgt uit: *'Sloten de gekozen leervormen goed aan bij de gewenste competentie-ontwikkeling van de medewerkers?'* Daarnaast is de reflectie op het verloop van leerprojecten cruciaal om van deze ervaringen te profiteren voor andere productiviteitsvraagstukken die zich in de (nabije) toekomst aandienen. Bijvoorbeeld: *'Wat leren we van dit project om soortgelijke vragen of problemen in de toekomst handiger, slimmer of sneller aan te pakken?'* Een vraag die een reflectie op de gewenste strategievernieuwing mogelijk maakt luidt: *'Zijn we erin geslaagd de complexiteit van het vraagstuk te bevatten en is het vraagstuk juist vertaald in deelprojecten?'* Al deze vormen van reflectie leveren waardevolle lessen voor de toekomst. Het maakt transparant in welke mate de organisatie erin slaagt haar competentiegebieden (verder) te ontwikkelen en welke aanpak past bij de organisatie. Tevens legt het bloot waar belemmeringen zich binnen de organisatie opwerpen. Deze inzichten maakt het mogelijk in de toekomst randwoorden te creëren die essentieel zijn voor het slagen van de initiatieven die worden opgestart.

Tot slot levert een reflectie op de toegevoegde waarde van het Competence Center belangrijke informatie op. Welke bijdrage hebben de verschillende expertisegebieden geleverd? In welke mate hebben de projecten die zijn opgepakt een concrete bijdrage geleverd voor de verdere ontwikkeling van de competentiegebieden? Dit maakt het zowel mogelijk de keuze in relevante projecten aan te scherpen als kritisch te kijken naar de samenstelling van het Competence Center.

De leeradviseur en eigenaar van het Competence Center hebben de taak deze reflectie te organiseren met de leden van het Competence Center.

## De 'learnings' van het Competence Center

In deze paragraaf besluiten we onze bijdrage met een reflectie op het Competence Center. De 'learnings' zijn de opbrengst van onze ervaringen met het Competence Center uit het hiervoor beschreven praktijkvoorbeeld. We geven ze graag mee als tips voor vakgenoten die de ambitie hebben binnen hun organisatie een Competence Center op te starten.

In schema kunnen we onze ervaringen en evaluaties als volgt samenvatten:

	Sterktes	Valkuilen en risico's	Ideeën
Inhoudelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ontstaan nieuwe invalshoeken voor het kijken naar vraagstukken.</li> <li>• Verschillende inhoudelijke expertisegebieden worden verbonden.</li> <li>• Het repertoire voor het aanpakken van leervragen groeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft soms moeilijk los te komen van vertrouwde oplossingen.</li> <li>• Soms lastig voor deelnemers om de eigen expertise te verbinden aan leervragen (is een nieuwe invalshoek voor mensen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in bekendmaken met nieuwe aanpakken voor leren.</li> <li>• Gezamenlijk de diepte ingaan om een vraagstuk echt met nieuwe ogen te kunnen bekijken.</li> <li>• Onderscheid maken tussen voortgangsbijeenkomsten (waarin de monitoringrol centraal staat) en ontwikkelbijeenkomsten (waarin het gaat om creativiteit en nieuwe ideeën).</li> </ul>
Procesmatig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijk nadenken over leren wordt gekoppeld aan concrete vraagstukken.</li> <li>• Het samen vormgeven aan nieuwe oplossingen bevordert draagvlak en gemeenschappelijke opvattingen.</li> <li>• Co-creatie en integratie in plaats van tegendenken en opknippen.</li> <li>• Projectmatig werken (i.p.v. denken in vaste opleidingsprogramma's die moeten 'draaien')</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te veel tegelijk willen oppakken bij de start, waardoor niets echt van de grond en af komt, en er te weinig diepgang is om tot echte vernieuwing te komen.</li> <li>• De bijeenkomsten komen te centraal te staan; er gebeurt te weinig tussendoor.</li> <li>• Te grote vrijblijvendheid (deelname aan het competence center is naast ieders hoofdtaak).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooral in het begin echt beperken tot 1 of 2 projecten die gezamenlijk uitgediept worden en een voorbeeld kunnen worden.</li> <li>• Tussen gezamenlijke bijeenkomsten in, activiteiten uitvoeren in kleiner verband</li> <li>• De rollen en verantwoordelijkheden in het competence center expliciteren en op basis hiervan ook elkaar aanspreken.</li> <li>• Resultaatafspraken maken per project.</li> <li>• Zorgen voor een 'aanjager'.</li> </ul>
Rollen en personen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissers zitten aan tafel en denken mee, wat bijdraagt aan commitment.</li> <li>• De deelnemers hebben buiten hun deelname aan het competence center een rol waarin ze direct invloed uit kunnen oefenen op het oplossen van competentie-ontwikkelingsvragen.</li> <li>• De specifieke rollen van facilitator en aanjager zorgen voor energie en ruimte om tot nieuwe oplossingen te komen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is te weinig inzicht hoe het 'echt' er aan toegaat ontbreekt.</li> <li>• De kracht van het competence center is sterk afhankelijk van de persoonlijke kwaliteiten en motivatie van deelnemers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In het competence center mensen opnemen die veel contact met de dagelijkse praktijk hebben.</li> <li>• De projectleiders van de specifieke projecten (tijdelijk) opnemen in het competence center.</li> <li>• Deelnemers vooral ook selecteren op persoonlijke kwaliteiten (niet alleen op positie en functie).</li> <li>• De rollen van 'aanjager', van 'facilitator', en van 'inspirator' zijn cruciaal voor het succes.</li> </ul>

Structuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het is geen afdeling die in een 'hokje' te passen is en die los kan komen te staan.</li> <li>• Het competence center verenigt verschillende rollen en legt daarmee verbindingen tussen afzonderlijke afdelingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De structuur zien als oplossing: de structuur maakt hooguit mogelijk maar de structuur in zichzelf biedt geen oplossing.</li> <li>• De structuur is kwetsbaar, omdat het minder grijpbaar is dan een afdeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positioneer het competence center als een plaats waar pioniers- en ontwikkelwerk gedaan wordt.</li> <li>• Betrek de dagelijkse rol van de deelnemers expliciet in het werk in het competence center.</li> <li>• Zorg voor een sterke sponsor die het competence center ondersteunt.</li> </ul>
-----------	--	--	---

Naast deze meer specifieke leerervaringen, is het van belang om zich te realiseren dat het Competence Center een verandering bewerkstelligt die zich geleidelijk voltrekt. Je kunt het competence center wel op één dag oprichten, maar daarmee is er nog niets anders in de praktijk. Kenmerkend voor de geleidelijke verandering is dat ze zich makkelijk aan het gezichtsveld onttrekt en dat ze vaak vanzelfsprekend is op het moment dat ze gerealiseerd is. Zo merkten we een aantal keren dat een project een totaal andere vorm kreeg dan het oorspronkelijke idee, zonder dat de betrokkenen zich bewust waren van de nieuwe wending die het project had gekregen. De reflectie op projecten is dan ook nodig om veranderingen zichtbaar te maken en als competence center zelf te leren.

Al met al is het inrichten van het competence center een boeiende ontdekkingsreis gebleken, die de moeite waard was om aan te gaan. NedTrain wilde deze aanpak doorzetten, maar dat is er maar ten dele van gekomen. Een nieuwe reorganisatie bracht zowel structurele als persoonlijke veranderingen met zich mee, die de continuïteit bemoeilijkten. Daaruit bleek eens te meer dat niet de structuur, maar de mensen het verschil maken.