

Tips voor inkopers

Wanneer is het zinvol om een agressietraining in te zetten voor medewerkers op een school voor voortgezet onderwijs? Wat kan je er (niet) mee veranderen of oplossen? Hoe vind je de juiste aanbieder? Hoe moet een dergelijke training er uit zien, hoe lang moet hij duren, wie moeten er aan meedoen? Kan het goedkoper? etc. Veel schoolbesturen zullen regelmatig tegen dit soort vragen aanlopen. In dit hoofdstuk worden aandachtspunten genoemd die gebruikt kunnen worden bij het inkopen van een trainingsprogramma.¹

Stappenplan inkoopproces

Het inkopen van een training is een intensief, complex en vaak ook kostbaar proces. Of het nu om een enkele medewerker, een team of een hele school gaat. Het bepalen van de opleidingsbehoefte, het selecteren van de aanbieder en het juiste trainingsprogramma, het motiveren en vrijplannen van de deelnemers, het bewaken van de uitvoering en evalueren van de resultaten, etc. Het is verstandig om het proces in verschillende stappen op te delen, en per stap na te gaan of er geen belangrijke zaken zijn vergeten. Een veel gebruikt stappenplan is dat van Schramade (in een verkorte versie)²:

1. Maak een probleem-analyse, d.w.z. definieer het probleem, stel evt. oorzaken vast en bepaal of opleiden het beste middel is om het probleem op te lossen;
2. Stel de opleidingsbehoefte(n) vast, formuleer concrete trainingsdoelen;
3. Omschrijf de gewenste opleidingsactiviteit, bepaal of reserveer budget en ga evt. na welke uitgangspunten en randvoorwaarden van toepassing zijn;
4. Bepaal de selectiecriteria voor het product en de aanbieder;
5. Identificeer potentiële aanbieders, check referenties en maak een voorselectie;
6. Voer oriënterende gesprekken en stel een offerteaanvraag op;
7. Beoordeel de offertes, en maak een eindselectie;
8. Verleen de opdracht: stel een overeenkomst op, leg laatste aanpassingen vast;
9. Begeleid de uitvoering van het traject, vanaf de evt. ontwikkeling of pilot, de implementatie (inclusief terugkomdagen), tot de evaluatie en nazorg;
10. Evalueer het selectieproces, de ervaringen met de aanbieder en de mate waarin de uitgangssituatie is verbeterd.

Enkele stappen worden hieronder nader toegelicht. Wie meer wil lezen over het inkopen van opleidingen verwijzen wij naar het eerder genoemde artikel van Schramade.

¹ Onderdelen van deze tekst zijn ontleend aan: Schramade, P.W.J., (2005). Handleiding voor inkopers van bedrijfsopleidingen. In: *Inkoopgids Bedrijfsopleidingen 2005*, Den Haag, Reed Business Information, blz. 67-139.

² Ibid. blz. 79.

Probleemanalyse

De vraag in hoeverre een gedragstraining voor medewerkers gericht op het leren de-escaleren van agressie een bijdrage kan leveren aan het voorkomen en verminderen van agressie-incidenten, en daarmee uiteindelijk aan het verbeteren van het welzijn van de medewerkers en de sociale veiligheid op school, dient voor elke school afzonderlijk te worden beantwoord. Wat zijn de specifieke omstandigheden en problemen op deze school? Welke vormen van agressie en geweld komen voor, hoe vaak en gericht tegen welke personen of groepen? Hoe is het huidige niveau van kennis en vaardigheden van de medewerkers? Zijn er aanwijzingen dat medewerkers die beter met agressie kunnen omgaan, minder vaak slachtoffer worden? Zijn er bepaalde tekortkomingen in kennis, houding of gedrag van medewerkers geconstateerd naar aanleiding van recente incidenten?

Wat zijn de alternatieven voor training en welke aanvullende maatregelen moeten worden genomen naast professionalisering van medewerkers? Met behulp van de antwoorden op deze vragen dient de afweging te worden gemaakt of training een substantiële bijdrage kan leveren aan de oplossing van het probleem. Dit is niet altijd het geval. Scholen doen er goed aan zich bij deze probleemverkenning te laten bijstaan door een extern adviseur, bijvoorbeeld een Kwaliteitsteam Veiligheid³.

Aandachtspunten bij de selectie van een aanbieder

Als de opleidingsbehoefte- en doelstelling, de gewenste opleiding, het beschikbare budget en evt. andere randvoorwaarden en uitgangspunten zijn vastgesteld, is het tijd om je te oriënteren op mogelijk geschikte aanbieders in de markt. Op welke punten kan men deze aanbieders van opleidingen (en impliciet ook hun aanbod) beoordelen? Schramade (2005) onderscheidt in totaal 13 groepen van aandachtspunten (de 13 P's), waaronder: Product, Profilering, Personeel, Prijs en Presentatie. In de bijlage vindt u een lijst met hulpvragen die de inkoper kan gebruiken bij het beoordelen van de profilering, personeel, prijs en presentatie van trainingsaanbieders.

Referenties opvragen en natrekken

Door aanbieders zelf opgegeven referenties geven vaak alleen het "goede nieuws". Alternatieve mogelijkheden om onpartijdige referenties te vinden zijn:

- de "sneeuwbalmethode": vraag de opgegeven referent om een tweede naam; vraag de tweede referent ook weer om de naam van een andere referent, enz.
- noem een aantal scholen tot er één bij zit die de betreffende aanbieder kent; vraag of de aanbieder bezwaar heeft als u daar eens informeert naar hun ervaringen;
- vraag collega's van uw school, van andere scholen uit de omgeving of andere netwerkcontacten of zij ervaringen met de betreffende aanbieder hebben.

Het daadwerkelijk contact opnemen met referenten loont zeker de moeite. Om te beginnen levert een (onpartijdige) positieve referentie een belangrijke vertrouwensbasis voor de relatie met de (nieuwe) aanbieder. Daarnaast levert het een mogelijkheid om concrete informatie van andere inkopers te krijgen over bepaalde trainers, geboekte resultaten, toezeggingen in offertes, verleende service etc.

Hieronder volgt een lijstje met vragen die men aan een referent kan stellen:

1. Waarom heeft u (destijds) voor dit bureau gekozen? Wat gaf de doorslag?
2. Wat waren uw ervaringen met dit programma? (in positieve en negatieve zin)
3. Is dit bureau net zo goed als ze belooft? Doen ze wat ze beloven?
4. In hoeverre heeft het programma het beoogde resultaat/effect teweeggebracht?
5. Hoe tevreden bent u over de serviceverlening?
6. Hoe tevreden bent u over de trainers?
7. Wat heeft u gemist bij deze aanbieder/in dit programma?
8. Wat vindt u van de prijs-kwaliteitverhouding? Heeft u waar voor uw geld gekregen?
9. Zou u dit instituut een volgende keer weer inhuren? Waarom? Waarom niet?

Algemene tips

Tot slot geven wij de lezer enkele algemene adviezen mee die van pas kunnen komen bij de oriëntatie op (nieuwe) aanbieders.

- Een eerste indruk is niet altijd een goede: check en cross-check tot er een goede basis voor

³ De Kwaliteitsteams Veiligheid zijn door de overheid opgericht om scholen in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij het verbeteren van de sociale veiligheid. De teams zijn ondergebracht bij het Nederlands Jeugd Instituut. Meer informatie: www.nji.nl, of: 030-2306744.

vertrouwen is.

- Wees op uw hoede bij een aanbieder die *iedere* opdracht accepteert.
- Ga niet klakkeloos af op een keurmerk. Als een opleidingsinstituut zich profileert met een certificaat, accreditatie of keurmerk, is het goed om te checken wat er nu eigenlijk gecertificeerd, geaccrediteerd of gekeurd is.
- Laat een aanbieder in een offerte altijd zo nauwkeurig mogelijk aangeven wat hij voor je zal doen en wanneer (deliverables).
- Een aanbieder mag ook fouten maken. Belangrijker is de vraag hoe hij er op reageert als hij er op attent wordt gemaakt.
- Maatwerk is niet per se beter dan een standaardtraining. Standaardtrainingen zijn vaak goedkoper, sneller beschikbaar en kennen geen kinderziekten meer.
- Werk niet te lang met hetzelfde (huis)aanbieder, zonder kritisch te blijven ten aanzien van de werkwijze, zichzelf repeterende expertise, prijs-prestatieverhouding en zonder alert te zijn op alternatieve aanbieders.

Hulpvragen beoordeling aanbieders

Profilering

- Hoe 'groot' is deze aanbieder (b.v. aantal cursisten per jaar, aantal medewerkers)? Hoe lang bestaat dit bureau al? (continuïteit en betrouwbaarheid van levering)
- Op welke doelgroep(en) richt de aanbieder zich primair? Welke markt wordt bediend?
- Is de aanbieder een "alleskunner" (generalist) of juist een specialist?
- Welke opleidingskundige ondersteuning (b.v. advisering, ontwikkeling, onderzoek, onderhoud/nazorg) kan naast trainingsuitvoering worden geboden?
- Hoe staat het met de creativiteit en flexibiliteit van deze aanbieder?
- Heeft de aanbieder aantoonbare ervaring met agressietrainingen in de onderwijssector?
- Hoe groot is de kennis van het onderwijsveld en onderwijsorganisaties?
- Hoeveel kennis heeft de aanbieder over het thema? Hoeveel ervaring?

Personeel

- Wat is de interdisciplinaire samenstelling van het personeelsbestand?
- Hoeveel (vaste) trainers heeft de aanbieder in dienst?
- Welke vakinhoudelijke deskundigheid hebben de trainers?
- Hoe worden de trainers opgeleid en getoetst?
- Wie voeren de training uit? Wat is hun uitstraling, ervaring, kwalificaties etc.?
- Hoe staat het met de vervangingscapaciteit (bij ziekte etc.)?
- Kunnen bepaalde trainers op naam worden gereserveerd?

Prijs

- Wat is de prijs per dagdeel, voor hoeveel deelnemers, welke kosten komen daar nog bij?
- Wat zijn de voorwaarden voor tussentijdse aanpassing, planningswijziging, annulering?
- Wordt een all-in prijs berekend of niet? Zo niet: wat is inbegrepen, wat komt er nog bij?
- Is de prijs concurrerend t.o.v. vergelijkbare programma's van andere aanbieders?
- Wat is de kosteneffectiviteit? Gegeven het besteedbaar bedrag: welk aanbod levert dan het meest op? Of: gegeven het minimale resultaat: welke aanbod is dan het goedkoopst?

Presentatie

- Welke indruk maakt de aanbieder bij het (eerste) contact?
- Hoe informatief en verzorgd is de aanbieder in zijn mondelinge en schriftelijke presentatie?
- Hoe verlopen de contacten? (b.v. afspraken, telefonische bereikbaarheid, nazorg)
- Hoe is de naamsbekendheid van het bureau?
- Straalt het bureau geloofwaardigheid, betrouwbaarheid uit?