

# Het CLC van RWS

Het Corporate Learning Centre (CLC) van Rijkswaterstaat won al diverse prijzen. Wat maakt deze Corporate University zo bijzonder?

Annemieke Nijman & Machteld van der Veen

Het begrip Corporate University (CU) dook op in de jaren '60 van de vorige eeuw. Bekende voorbeelden van CU's zijn de Hamburger Academy van McDonald's en de Disney Academy. Deze academies werden opgericht om de cultuur van de organisatie en de werkwijze over te dragen. 'Met de opkomst van de kenniseconomie zijn CU's een serieuze zaak geworden', schreef Peter Schramade in het O&O themanummer over Corporate Universities in september 2000. Anno 2010-2011 maken we een rondje langs de velden. Hoe is het verdergegaan met de CU's? Hoe hebben ze zich ontwikkeld? Zijn er meer of minder? En wat is het concept? Bieden ze werkelijk wat nieuws of is 'corporate university' of 'academy' slechts een chiquere naam voor een opleidingsafdeling? In deze serie over corporate universities laten we vertegenwoordigers van verschillende universiteiten en academies aan het woord om bovenstaande vragen te beantwoorden.

Rijkswaterstaat (RWS) is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en milieu. Voor de minister van Infrastructuur en milieu beheert en ontwikkelt RWS het nationale netwerk van wegen en vaarwegen. Rijkswaterstaat beschikt over een CU onder de naam Corporate Learning Centre (CLC). Dit CLC bestaat sinds 2006 en staat bekend als buitengewoon succesvol. We interviewden Marion van Barneveld en Baukje Sijpkens, respectievelijk manager en teamleider bij het CLC.

### Heldere uitgangspunten

Marion: 'We zijn gestart in 2006. Voor die tijd bood het hoofdkantoor van RWS een aantal losse opleidingen aan en kochten alle diensten centraal hun opleidingen in. Vanaf 2006 zijn we centraal gaan bouwen aan een samenhangend geheel van opleidingen, vanuit expliciet geformuleerde uitgangspunten. Het belangrijkste uitgangspunt is dat de strategische agenda van RWS richtinggevend, sturend en bepalend is voor het leeraanbod van ons CLC. Het bestuur van Rijkswaterstaat bepaalt dus wat we doen. Dat realiseren wij ons bij het CLC erg goed: wie onze opdrachtgever is en waar ons bestaansrecht ligt. Wij doen wat het

bestuur en de lijn ons vragen. In de afgelopen jaren hebben we door deze opstelling groot draagvlak gecreëerd bij het bestuur en de lijn voor het CLC en de CLC-opleidingen. Zij bepalen wat de doelgroepen zijn, welke leerlijnen ontwikkeld worden, wat de inhoudelijke prioriteiten zijn. De inhoud van ons aanbod komt dan ook rechtstreeks voort uit de strategische agenda van RWS, de Agenda 2012, aangevuld met de behoefte van de doelgroep zelf.'

'Daarvoor is het cruciaal dat je de taal van de lijn spreekt en we hebben bewezen dat heel goed te kunnen. We zijn geschoolde onderwijskundigen, maar praten met de lijn over geld. Dat wordt van ons verwacht. Als je naar Amerika verhuist, kan je hopen dat ze Nederlands spreken, wij vinden het noodzakelijk dat je dan Engels leert praten', vult Baukje aan. 'Wij zijn met de top van de organisatie in gesprek over feiten en cijfers. Wat mag een opleidingsinvestering kosten en wat moet het opleveren? Daar gaat het om.'

Marion: 'Het tweede uitgangspunt is dat we het leeraanbod ontwikkelen in nauwe samenwerking met de lijn. We hebben de opleidingen georganiseerd per functiefamilie. RWS kent zes functiefamilies. Als we voor een functiefamilie een nieuwe

### *Het bestuur van Rijkswaterstaat bepaalt wat we doen*

leerlijn ontwikkelen, neemt een actieve begeleidingsgroep het voortouw. De voorzitter van de begeleidingsgroep is een directeur of een HID (Hoofdingenieur van een Dienst). Iedere groep bestaat uit een brede spreiding met een vertegenwoordiging van landelijke en regionale diensten. En er is minstens één stafdienst betrokken bij de ontwikkeling van het aanbod. Elke begeleidingsgroep bestaat uit zes tot acht mensen.'



## Baukje Sijpkens & Marion van Barneveld

**Baukje Sijpkens** (links op de foto), Teamleider Corporate Learning Centre

Baukje heeft sinds 2006 bij het Corporate Learning Centre van RWS gewerkt, eerst als onderwijskundig adviseur en senior onderwijskundig adviseur, de laatste 2,5 jaar als teamleider. Daarvoor werkte zij voor Programma Vernieuwing HRM bij het Ministerie van Justitie en bij de Academie voor Wetgeving. Sinds 1 juli is zij werkzaam als Business & Management Consultant bij Atos Consulting.

**Marion van Barneveld-Wannink**, Manager Corporate Learning Centre

Marion is sinds 2006 werkzaam bij het Corporate Learning Centre van RWS, eerst als senior onderwijskundige, daarna als teamleider en de laatste 1,5 jaar als Hoofd. Daarvoor werkte zij als senior onderwijskundige bij het Kennis- en Leercentrum van de Immigratie- en Naturalisatiedienst bij het Ministerie van Justitie.

Baukje: 'Zo hebben we de leerlijn Management & Organisatieontwikkeling. De Hoofdingenieur van een Dienst en tevens lid van het bestuur van RWS, is voorzitter van de begeleidingsgroep die deze leerlijn van RWS aanstuurt. De begeleidingsgroep bestaat daarnaast uit zowel een districts-hoofd, een afdelingshoofd, een teamleider als een vertegenwoordiger van de stafdienst HRM. De voorzitter van de begeleidingsgroep is leidend en sturend waar het gaat om doel, inhoud en prioriteiten binnen de leerlijn. Als CLC gaan we daarover niet in discussie, omdat die verantwoordelijkheid bij het bestuur ligt.'

'Een derde uitgangspunt betreft de kwaliteit van het leeraanbod. Die is hoog en wordt gerealiseerd doordat we bij de ontwikkeling niet over één nacht ijs gaan.' Baukje: 'Vanaf 2010 zijn we gestart met het jaarlijks publiceren van het opleidingsprogramma (per 1 oktober 2010). Dat loopt tot en met december het jaar erop. Het programma staat dus voor langer dan een jaar vast. Met slechts één herijking in maart, naar aanleiding van de uitkomsten van de functioneringsgesprekken. Dat betekent dat we alle tijd hebben om de opleidingen te ontwikkelen. Doordat we een duidelijke planning hebben, hoeven onze opleidingen nooit onder tijdsdruk ontwikkeld te worden. We hebben alle tijd om de fases te doorlopen om tot een kwalitatief hoogwaardige opleiding te komen. Dat komt de kwaliteit ten goede.' 'Het kan natuurlijk zijn dat er op 2 oktober nog een opleidingsvraag komt. Met de vraagsteller doen we een intake en als dit een vraag is die vol-

doet aan onze uitgangspunten - Corporate, structureel en lange termijn - leggen we deze voor aan de begeleidingsgroep. De begeleidingsgroep kan ervoor kiezen om een opleidingsvraag te honoreren, maar dan moet ze ook aangeven wat er van het huidige aanbod afvalt. Een bedrijfsmatige aanpak dus.'

Een laatste belangrijke pijler onder het succes is de strak georganiseerde bedrijfsvoering van het CLC zelf. Marion: 'Of het nu een manager is die vragen heeft over de kosten van een opleiding of het aantal open plekken, of het bestuur dat vraagt om het aantal deelnemers van een bepaalde leerlijn, we kunnen die vragen direct beantwoorden. In de afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in

## Een belangrijke pijler onder het succes is de strak georganiseerde bedrijfsvoering

een gedegen Learning Management System waarmee we de organisatie constant kunnen voorzien van dit soort informatie. Dat verstevigt onze positie.'

### Een goed gevulde prijzenkast

Dat het CLC succesvol is blijkt onder meer uit een goed gevulde prijzenkast: in 2008 won het CLC de prijs voor de beste Corporate University van

## Meer weten over Corporate Academies?

Boekentip van Marion en Baukje: Krachtbron van een lerende organisatie, door Cees Hoogedijk & Meemakers (2010).

de stichting NSCU, in 2009 de prijs voor het beste team van het jaar van RWS en in 2010 de prijs voor het beste team van de Corporate Dienst RWS. Wat betekent dit succes voor het CLC?

Marion: 'Ons succes is te danken aan het feit dat we RWS ook ondersteunen om vernieuwing te realiseren. Wij zorgen ervoor dat datgene wat door het bestuur wordt uitgedacht, vertaald wordt naar opleidingen voor de medewerkers op de werkvloer.' Baukje: 'Door ons succes staan we goed op de kaart en worden we voor van alles en nog wat gevraagd. Dat maakt het des te belangrijker om vast te houden aan de strakke uitgangspunten. We zijn een strategische gesprekspartner van het bestuur en zijn uitsluitend betrokken bij maatwerkopleidingen met een duidelijke strategische component voor RWS. Ons aanbod is verankerd in de functiefamilies die we bij RWS onderscheiden. Dit betekent dat wij geen rol spelen bij ad hoc vragen van managers over bijvoorbeeld een training persoonlijke effectiviteit, timemanagement of effectief beïnvloeden. Daar zit niet onze toegevoegde waarde. Dit soort vragen pakt de lijn dan ook zelf op, daar houden wij ons niet mee bezig. Als een dienst standaardoplossingen zoekt, dan kunnen ze googelen en zien wat er in de markt is.'

### Duizendpoot en regisseur

Het CLC werkt met 11 medewerkers op een personeelsbestand van zo'n 9.500 medewerkers. In totaal biedt het CLC 120 leertrajecten aan, waarvan gemiddeld zo'n 4.500 medewerkers per jaar deelnemen. Wat is het profiel van de medewerker van het CLC? En wat is voor hen de kick om er te werken?

Baukje: 'Toen we in 2006 van start gingen, zochten we voor het CLC mensen die konden pionieren. Medewerkers die met een duidelijk doel voor ogen werken aan het realiseren van dat doel, die een fundament aan relaties en committenten kunnen leggen en die zich niet snel uit het veld laten slaan door weerstand. Inmiddels hebben we de basis gelegd. Daarmee is het profiel gewijzigd. Nu heeft de ideale medewerker de kenmerken van een projectleider die op meerdere niveaus kan schakelen met, uiteraard, een onderwijskundige basis. Een CLC-er is zowel gesprekspartner voor de directeur als voor de sluiswachter. Een CLC-er is resultaatgericht, kan goed procesmatig denken, heeft breed zicht op de organisatie, kan groepen sturen en begeleiden en laat zich niet verleiden om zich te bemoeien met de inhoud.'

Een CLC-er is vooral regisseur van het opleidingsaanbod. Voldoe je aan dat profiel, dan heb je een gouden baan met veel vrijheid. Nergens staat leren zo hoog op de agenda. Je bent zelf niet full-time bezig met het formuleren van leerdoelen en het ontwikkelen van opleidingen. Je verkent de markt van aanbieders waarmee je afspraken maakt over kwaliteit en resultaat. Je bent opdrachtgever van de markt van opleidingsbureaus.'

'RWS is een heel dynamische organisatie. Dat komt doordat we een uitvoeringsorganisatie

## Voldoe je aan het profiel, dan heb je een gouden baan met veel vrijheid

zijn, die midden in de samenleving staat. En ons management is heel benaderbaar. En binnen het CLC werken we gezamenlijk aan het succes van het CLC. De drive om samen het CLC bij RWS succesvol te maken en te houden, straalt er vanaf.'

### Misschien star, maar wel duidelijk

Het CLC lijkt zich te onderscheiden van andere opleidingsafdelingen. Marion: 'We kijken heel kritisch naar de vragen die we binnenkrijgen, we houden daarvoor een intake met de aanvrager. Om te bepalen of een opleidingsvraag past bij het CLC hebben we hele duidelijke criteria. Ons vak is opleiden en dat betekent dat we wel ingaan op vragen als 'hoe kunnen we houding en gedrag van onze projectleiders verbeteren?' of 'welke kennis en vaardigheden hebben onze medewerkers nodig om goed te kunnen samenwerken met in- en externe partijen?' Maar gaat het om ad hoc vragen of om eenmalige activiteiten, dan is dat niet de opdracht van het CLC en dan is ons advies om daar een andere partij voor te zoeken. Alles wat we doen, past in de Agenda 2012. We bedden alles wat we aanbieden in voor de lange termijn. We ontwikkelen goede trajecten voor grote functiegroepen. Die trajecten draaien jaren. Andere dingen doen we niet.'

Baukje illustreert dit met het voorbeeld van een groep roostermakers die eenmalig geschoold wilde worden in het gebruik van een nieuw programma. 'Dat is een incidentele interventie en daarvoor is het CLC duidelijk niet de aangewezen partij. Dus ons advies is dan om een andere partij dan het CLC te vragen om een interventie te organiseren. Het klinkt voor een buitenstaander misschien star, maar het is wel duidelijk.'

'We hebben het ook nooit over de inhoud, maar altijd over de koers van RWS. Het gaat bij ons al-

leen over feiten en cijfers. Wij gaan anderen niet overtuigen van nut en noodzaak van opleiden. We beginnen er niet aan. De feiten spreken voor zich.'

Het CLC denkt wel mee over de implementatie van strategisch beleid. Baukje: 'Doordat we dui-

## *We hebben het nooit over de inhoud, maar altijd over de koers van RWS*

delijk zichtbaar zijn in de organisatie, worden we door het bestuur al in een vroegtijdig stadium betrokken bij nieuw beleid. We zijn vertegenwoordigd in het programmateam van de vernieuwing van RWS. Wij adviseren daarin over de leerstrategie die gehanteerd wordt bij de uitvoering van het beleid, kijken waar we bij elkaar een bijdrage kunnen leveren en wisselen kennis en ervaring uit. Kijk, dat vinden we winst: we worden in een vroeg stadium betrokken en hebben invloed op de uitwerking.'

'En zelfs tegenover het bestuur durven we kritisch te zijn. Als het bestuur met een opleidingsvraag komt, vragen wij: waarom in een leertraject? Onze opleidingen moeten heel zuiver blijven. We zijn een opleidingsafdeling, geen implementatieafdeling.'

Afgelopen zomer werd onze positie weer duidelijk. Ieder jaar laat het bestuur een speerpuntenbrief uitgaan. Voor de brief van deze zomer zijn wij gevraagd input te leveren over de gesignaleerde trends vanuit leren en ontwikkelen. Mede daardoor is een speerpunt opgenomen in de brief: het management moet zelf meer sturen op leren op de werkvloer. Het CLC heeft deze signaalfunctie richting het bestuur.'

### **Bouw een structuur**

De vraag is wat Marion en Baukje collega's in het vak adviseren. Marion: 'Een essentieel onderdeel van ons succes is dat we een duidelijke structuur en werkprocessen hebben. Mijn belangrijkste advies aan collega's zou dan ook zijn: realiseer een structuur. We hebben bij RWS eerst een structuur neergezet en zijn pas daarna opleidingen gaan ontwikkelen. Daardoor stond er ook meteen een groter geheel, en niet slechts één opleiding. Bovendien is het belangrijk om te weten wat je kost en waar je wel en niet van bent. Maar het belangrijkste advies dat ik kan geven is eigenlijk dat je moet zorgen voor draagvlak bij het topmanagement. Dat laatste is echt een voorwaarde om als CU te kunnen slagen.'

### **Wat staat het CLC nog te doen?**

Marion: 'Wat verder onze uitdaging gaat worden, is voor ons altijd lastig te voorspellen. Wij zijn immers altijd afhankelijk van de koers van de organisatie. Door de fusie van de ministeries van VROM en Verkeer en Waterstaat is de toekomst van Rijkswaterstaat en dus ook van het CLC niet meer zo zeker als voorheen.' Baukje: 'Maar wat ons betreft gaan we meer samenwerken met externe partijen die op ons vakgebied actief zijn, zoals waterschappen en provincies. Daarnaast willen we graag een eigen gebouw realiseren waar alle opleidingen van RWS gegeven worden, zodat we meer invloed krijgen op de uitstraling van het CLC en beter herkenbaar zijn voor de klant.'

Marion besluit met nog een laatste wens: 'In ons aanbod sluiten we aan bij onze doelgroep. Die is nog tamelijk traditioneel als het om leren gaat. In de toekomst willen we veel innovatiever worden in onze leervormen. Zo willen we meer ge-

## *We worden al gezien als een Rolls-Royce*

bruik gaan maken van e-learning. Tenslotte komt er een nieuwe generatie medewerkers binnen die daar mee is opgegroeid. We zien heel duidelijk een kans om e-learning te laten aansluiten bij de meer traditionele vormen van leren, zodat er in de toekomst sprake is van blended learning bij het CLC van RWS.'

'Soms zeggen we wel eens dat we ons als een tractor voelen, er kan zoveel meer! Maar tegelijkertijd worden we al gezien als een Rolls-Royce. Het aanbod moet aanspreken, toegankelijk en beschikbaar zijn voor alle medewerkers van Rijkswaterstaat. Want je kunt bijvoorbeeld wel de meest hippe e-learning in je LMS faciliteren, maar je moet er wel mee kunnen werken! ●



**Dr. Annemieke Nijman** is eigenaar van Op het balkon: een bureau voor coaching, procesbegeleiding en zakelijke mediation, gericht op (teams van) directeurs, managers en professionals.  
E-mail: annemieke@ophetbalkon.nl



**Machteld van der Veen** is senior adviseur Leren & Ontwikkelen bij Amerpoort, een zorgorganisatie voor mensen met een verstandelijke beperking. Tevens is ze zelfstandig intervisiebegeleider en teamcoach.  
E-mail: machteld.vanderveen@gmail.com