

I. VERDOUW

HOOFD OPLEIDINGEN AMRO BINNENLAND

Opleidingen moet de PZ-hoek uit

Banken praten wel veel over Human Resources Management, maar ze doen er eigenlijk weinig aan. Het onderwijs in Nederland bevindt zich in een bestuurlijke crisis, omdat het onderwijs zelf weinig bestuurlijke alternatieven heeft aangedragen. Zo vertelt de heer I. Verdouw, die tot eind maart hoofd Opleidingen Binnenland van Amrobank was en daarna Algemeen Directeur werd van de Amsterdamse Academie voor Bank en Financiën.

De heer Verdouw heeft een duidelijke visie en houdt ons de uitspraak van zijn vader, een binnenschipper, voor: 'Laat je wel blij maken, maar nooit bang'. Verdouw behaalde zijn ambachtsschooldiploma electrotechniek, maar was te onhandig om een lamp op te hangen. Daarom deed hij HBS en trad in dienst bij de PTT. Marketingbeleid was daar zijn taak. Ondertussen vergrootte hij zijn kennis door de opleiding te volgen aan het Voorlinden Instituut, de hogere kaderopleiding bij de PTT. Na 6 jaar in verschillende functies te hebben gewerkt, werd hij in 1968 het eerste hoofd Marketing van de PTT. De marketingflexibiliteit van de PTT bleek evenwel niet voldoende om de ideeën van Verdouw te kunnen realiseren en hij kwam tot eigener verrassing bij Amro terecht. Daar zou hij per 1 mei 1989 hoofd van alle opleidingsafdelingen - naast Binnenland ook Buitenland en Staven - geworden zijn. Hij nam de uitdaging niet aan - wéér een reorganisatie leiden - maar stapte op. Waarom, is dan de vraag, maar eerst wat deed hij tussen 1971 en nu en wat is de toekomst van de Amsterdamse Academie?

In 1971 trad u in dienst bij de bank. Was het meteen Opleidingen?

Ik heb eerst drie jaar bij marketing gewerkt. Amro had een Directoraat Commerciële ontwikkeling, eerst onder Van Westreenen, daarna onder Talma Stheeman. Ik hield me vooral bezig met de planning voor de subvestigingen. In die tijd werden er elke week wel een of twee kantoren geopend. Wij hadden eerst een subvestigingenproef genomen met tien kantoren en een aantal rayonkantoren. Toen gebeurde er in 1974 iets merkwaardigs. We hadden intussen al die subvestigingen en wilden opleidingen inzetten om de massaliteit van de dienstverlening met training te ondersteunen. Dus moesten er met zoveel vestigingen en met zoveel mensen in de retail-sfeer goede opleidingen komen. Opleidingen waren er wel, maar die moesten we nu ook richten op een wat breder gebied. Amro zocht daar toen een hoofd

opleidingen voor en die konden ze maar niet vinden.

En dat werd u?

Ja. Wij stonden wat te kletsen en toen zei een collega: zou dat niks voor jou zijn? Toen heb ik gezegd, voor drie jaar zou ik dat ontzettend leuk vinden, gewoon even uit die marketingwereld. In juli 1974 was het zover. Ik kreeg drie opdrachten mee: 1. ga door met wat er is, 2. zorg dat de kwaliteiten die Amro nodig heeft in die nieuwe structuur met retailbanking goed worden overdragen via opleidingen en 3. maak een praktisch en vernieuwd opleidingsbeleid.

Welke opleidingen waren er toen al?

In 1973 hadden we hier een stuk of 25 programma's op het gebied van retailbanking; kantoorbeheerdersopleidingen, hoofdzakelijk in de retailsfeer. Daarnaast hadden we een aantal zakelijke vaktechnische opleidingen, zoals kredieten en buitenlands betalingsverkeer.

Werden die programma's als afstandsonderwijs aangeboden of werden daarvoor hier in Harderwijk bijeenkomsten georganiseerd?

Het woord afstandsonderwijs hebben we eigenlijk tot op heden niet zo in ons woordenboek. We hadden en hebben hier als beleid dat we opleidingen zo dicht mogelijk bij de werkplek aanbieden, maar dat gebeurt wel met docenten, cases, dus groepen in een zaaltje.

Gedecentraliseerd dus?

Ja. We hebben altijd als beleid gehad dat we geen eigen opleidingscentrum willen, tenzij de bank om een andere reden ook een centrum zou willen. Dus als de bank zou zeggen: in Leersum hebben we grond en we zetten er een conferentieoord neer waar Opleidingen ook in kan gaan zitten, dan kun je het doen. Als u vraagt, moet je puur een opleidingscentrum gaan inrichten, dan is mijn antwoord: nee.

Is dat uit financiële of uit filosofische overwegingen?

Niet alleen financieel. Ik zal een paar nadelen noemen. In de eerste plaats is het duurder. Daarnaast

'De cultuur van een bank mag je niet als één entiteit zien'

ben je als opleider aan één plek gebonden. In de derde plaats is het personeel dat er werkt, bijv. het kantinepersoneel, dan bankpersoneel; dus daar zit je aan vast, ook als je bijvoorbeeld zou besluiten drie maanden geen opleidingen te doen.

Maar het voordeel is toch, dat het een culturele noemer geeft?

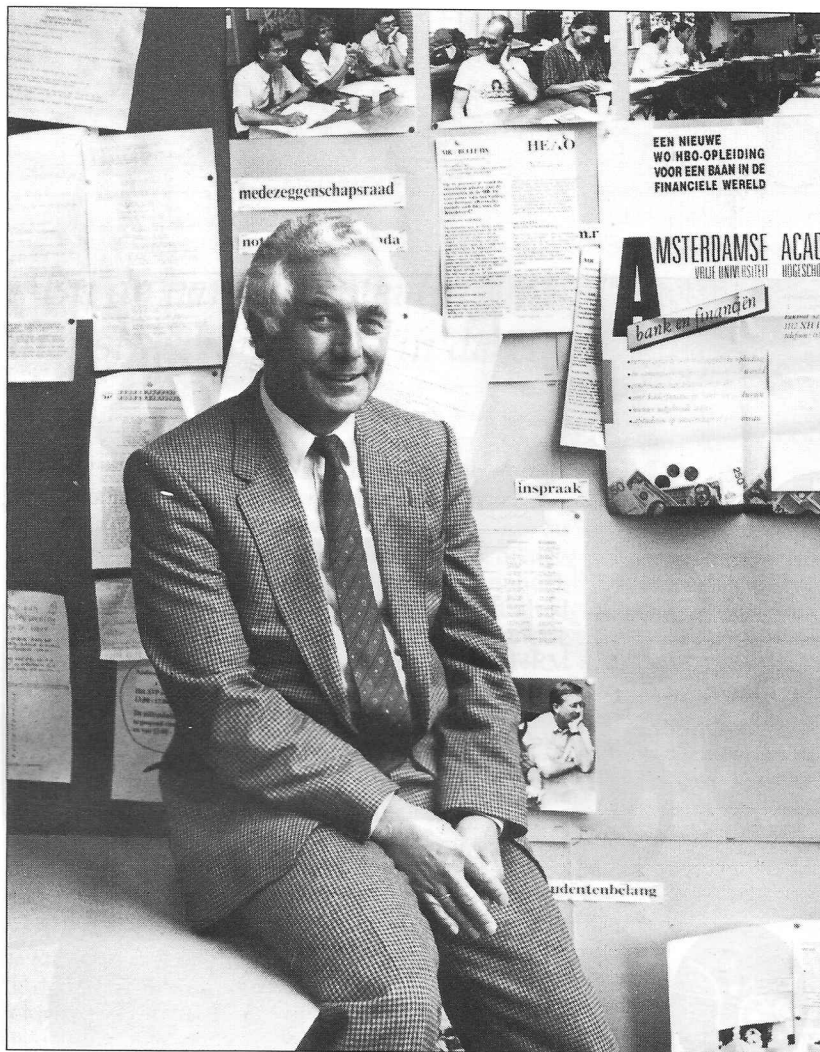
Dat is waar. Daarom compenseren we dat op drie manieren. We hebben contracten met 35 hotels, meestal een jaar lopend. Daar hebben we ruimtes ingehuurd waar we mensen bij elkaar brengen. Als ze uit verschillende regio's komen krijg je een mix en dat is toch een voordeel. Verder hebben wij in 10 kantoren dubbele leslokalen, waar alles inzit. Daar kunnen we tussen de middag gebruik maken van de kantinefaciliteiten en we kunnen dus vrij soepel met die districten zelf afspraken maken. Tot slot proberen we met de hogere kaderopleidingen per geval optimale situaties te creëren. De opleiding voor aankomende academici - de zgn. Heelsumclubs - geven we nu voor de tiende keer in Heelsum. Op die manier krijg je óók een eigenheid. Evenzo krijgen mensen die op op het punt staan kantoordirecteur te worden of afdelingsdirecteur van een behoorlijke afdeling een hogere kaderopleiding die we samen doen met Nijenrode. Die vrijheden heb je dus, als je niet zelf een opleidingscentrum met hotelaccommodatie moet runnen.

Waarom hebt u Nijenrode uitgekozen?

We denken dat de student op Nijenrode en de man die we als cliënt uit het bedrijfsleven krijgen dezelfde types zijn. Dat zijn allemaal zakenmensen. Dus als je je hogere kader via Nijenrode leidt, dan betekent dat, dat ze in die cultuur terecht komen. Bovendien heeft Nijenrode hoogleraren, relaties en een netwerk aan deskundigheid die wij niet zelf hebben en het is nog redelijk in prijs ook.

Stelt u die opleiding samen in overleg met Nijenrode? Hoe vrij bent u daarin?

Die kadercursus bestaat uit drie brokken. Eerst geven we een stuk kennis- en inzichtvermeerdering. Dat doen we schriftelijk en daar heb je Nijenrode niet direct voor nodig. Daarnaast vinden wij dat deelnemers aan de kaderopleidingen - dat zijn er zo'n twintig à dertig per jaar - uit een aantal documenten of rapporten een eigen beleid moeten kunnen afleiden. Daarvoor krijgen ze wat ruw materiaal, waarvan ze de betekenis moeten inzien en formuleren voor hun situatie. Dat moeten zij tot een bruikbaar afdelings- of kantoorplan omwerken. Tot slot moeten ze gezamenlijk een in groepjes gemaakt project kunnen uitvoeren en afronden. Deze drie grote brokken hebben we samen met Nijenrode ontwikkeld. Maar Amro bepaalt de eindvorm van de opleiding, met de didactische verantwoordelijkheid van Nijenrode natuurlijk. Die moeten kunnen zeggen wat wel en wat niet werkt en wij bij Amro bepalen wie er naar toe gaan en wie op basis daarvan hogere functies krijgen.



De opleidingsafdelingen van de Nederlandse banken zitten bijna allemaal in de regio. Is de vierkante meterprijs in Amsterdam voor Opleidingen te hoog?

Waarom anderen dat doen kan ik niet beoordelen. Maar bij Amro is het beleid erop gericht om trainers uit de praktijk te halen. Als je krediettrainingen doet kun je dat het beste laten doen door iemand die nog dezelfde week zelf met kredieten bezig is geweest. Dat is het 'uit het volk voor het volk'-principe. Idealiter blijven opleiders ca. 3 jaar in Harderwijk en als eerste vraag krijgen ze voorgeschied: wat ga je doen als je weer weggaat. Langer hier blijven is namelijk niet goed voor de bank en voor iemands loopbaan. Maar het is moeilijk om voor drie jaar mensen uit de provincie naar Amsterdam te halen. Ze moeten dan in dat grote gebouw werken, daar moet plaats voor ze zijn en dan is hier ook makkelijker aan een huis te komen.

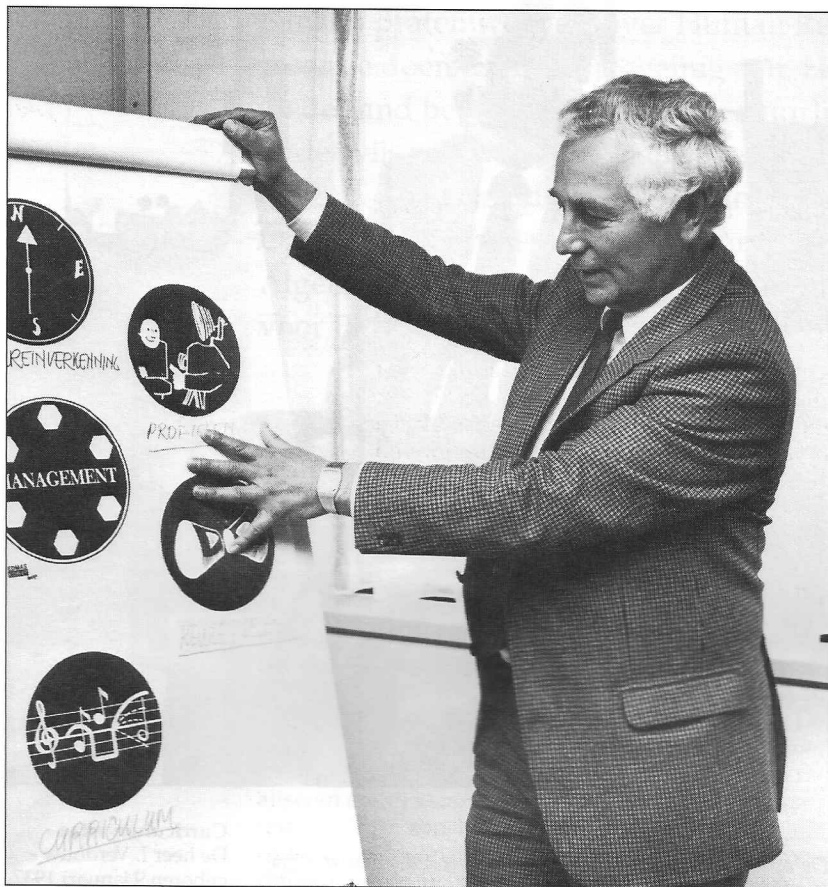
Is het geen nadeel dat in Harderwijk een andere sfeer heerst, waardoor het contact met de beleidsmakers op het hoofdkantoor afstandelijk blijft?

Dat kan een nadeel worden, tenzij je je trainers op verschillende vakgebieden regelmatig in het Amsterdamse laat trainen en rondlopen. Maar de cultuur van een bank mag je niet als één entiteit zien. Er zijn ook subculturen. Denk maar aan de retailbanking versus automatisering en personeelsmanagement.

Uw trainers komen uit het veld. Hoeveel parttimers zijn er en hoeveel in vaste dienst?

Curriculum vitae

De heer I. Verdouw - geboren 9 januari 1937, gehuwd, 3 kinderen - behaalde in 1951 het L.T.S.-diploma electrotechniek en in 1956 het diploma H.B.S.-B. Na zijn dienstplicht trad hij in 1958 in dienst bij de P.T.T. als chef rollend materieel. Ondertussen bereidde Verdouw zich via de kaderopleiding Voorlinden P.T.T. voor op diverse vervolgfuncties, om vanaf 1968 als eerste de opzet en uitbouw van de afdeling Marketing & Post te gaan leiden. In 1971 zette hij zijn carrière voort bij AMRO als hoofd Cliëntenplanning en vervolgens vanaf 1974 als hoofd Opleidingen Directoraat Kantoren. Daarna volgde de uitbouw naar Opleidingen Binnenlands Bedrijf en Opleidingen Sektor Binnenland. Daarnaast is de heer Verdouw o.a. actief als lid van het Bestuur van het Europees Instituut voor Beropsvormend Onderwijs (Parijs).



We hebben hier in totaal 75 mensen in vaste dienst. Daarvan trainen er ruim 50 en de anderen geven didactische en logistieke ondersteuning. Daarnaast hebben we nog een heleboel parttimers. We halen dus mensen uit de bank en die doen mee. Soms zijn het ook combinaties. We hebben bijvoorbeeld een training gekocht in Amerika, die gaat over het zaken doen en de wijze van omgaan met zware relaties. Ogenschijnlijk is dat een gewone training, maar deze zit wel heel knap in elkaar. Daarom hebben wij dan ook twee districtsdirecteuren als trainer laten opleiden in Amerika, samen met twee van onze opleidingsmensen. Tzamen verzorgen zij nu die training twee tot drie keer per jaar. Wij zitten daar bij, opdat de man zich helemaal kan concentreren op de groep. Die combinatie vind ik ideaal, maar het is soms wat duur.

Bij Opleidingen Binnenland zijn 75 mensen in vaste dienst. Hoeveel opleidingsfunctionarissen heeft Amro in totaal?

'Maar ja, waarom kies je voor de Amsterdamse Academie?'

Als de herstructurering is doorgevoerd, zullen dat er ongeveer 105 zijn.

Hebt u veel samenspraak met uw collegahoofden in de andere sectoren?

In het verleden ging dat op basis van elkaar het balletje toespelen als we dat konden. Maar het is natuurlijk plezieriger om alles samen te voegen. Probleem daarbij is wel dat je dan vanuit één punt voor de hele bank dingen doet, terwijl die bank toch in drie poten uiteenvalt. Dus je moet het structureren. Dat gaat per 1 mei gebeuren. Het was mijn opdracht om die samenvoeging te realiseren.

U zou ongetwijfeld het hoofd van alles zijn geworden. Waarom laat u die uitdaging lopen?

De keuze was: hoe ga je dat nou aanpakken bij de bank, hoe gaan we dat met elkaar regelen of mijn alternatief; ik kon de directeur worden van de Amsterdamse Academie. Maar ja, waarom kies je de Amsterdamse Academie?

De vraag was: waarom koos u niet voor de integratie, terwijl u uzelf als een regelneef schetst die graag in teamverband werkt en leiding geeft?

Mijn vak is opleidingen en onderwijs geworden. Daar heb ik 7 jaar geleden bewust voor gekozen. Dus ik wil in dat opleidingsgebied blijven. Nu de uitdaging van de integratie aanpakken betekent een organisatorische problematiek oplossen met dingen die we hier hebben, die ik al ken. Maar vernieuwing op opleidings- en onderwijsgebied dat is een ander verhaal, dat is niet zo actueel bij de bank, want je moet gewoon zorgen dat het draait. Voeg daarbij dat we in de stichting EDMAS discussieerden over de vernieuwing van opleidingen en dat een van de EDMAS-bestuursleden een van de twee gangmakers is geweest van de Amsterdamse Academie. Daar zaten ze met een probleem. Ze zochten een algemeen directeur die de overheid moest kennen, de wetgeving, het bankwezen en die moest uit een vrij basic beleid iets kunnen maken wat een nieuwe vorm is tussen hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs en natuurlijk het geheel van de grond kunnen trekken. Toen dacht ik: dat is voor een opleider toch wel de core business. Dat werd mij nog het meest duidelijk toen ik daarover met mijn kinderen sprak. Ik zei: jongens ik heb een probleem. Ik moet binnen de bank een vrij lastige integratie plegen en daar dan bankbovenmeester van Amro worden of in het onderwijsveld proberen een nieuwe experimentele vorm van onderwijs op te zetten. Mijn oudste zoon zei toen: 'Pa, vergeet niet dat bij de bank opleidingen altijd een dienstverlening is die in de zijlijn zit. De bank verleent nu eenmaal financiële diensten en daar bungelt opleidingen bij'. 'Maar', zei hij, 'bij de VU en de Hogeschool Holland is het produkt opleidingen het kernprodukt'. Dat is een essentieel verschil en daarom denk ik dat ik een stukje management-development van mijzelf in de rijpste fase van mijn bestaan daar kan verwezenlijken.

Voor uw functioneren als directeur van de AA zijn drie kwaliteiten belangrijk: uw bankachtergrond, uw opleidingservaring en uw organisatorische bekwaamheid. Welke vindt u bij u het sterkst?

Ik heb wel kredietenopleidingen gevolgd, maar heb me er niet inhoudelijk mee bezig gehouden. Ik ben dan ook geen bankman en ik denk dat ik voor sommige NIBE-examens zou zakken. Maar voor mij is de vraag of het onderscheid management versus didactische methodologie wel terecht is. Als je vraagt: wat moet je weten in het onderwijsveld, dan denk ik namelijk dat je te maken hebt met een stukje beleidsvorming binnen een overheidsstructuur, met een aantal gegevenheden van onderwijswetgeving en alles wat erbij hoort. En dat moet je vertalen in een opleidingsmanagementbeleid. Ik denk dat dat een apart begrip is. Het is een vorm van besturen van een dienstverlenend bedrijf met een eigen werkwijze, want het is natuurlijk niet een dienst die je verkoopt langs de straat. Formuleren van een nieuw beleid is wat ik het leukste vind. En dat dan ook operationeel maken met een team.

Je hebt problem-solvers en opportunity-takers. Wat bent u?

Ik kan me daar niet goed definities bij voorstellen. Waar ik van genoten heb, is dat ik hier bij Amro een situatie aantrof die in het beginstadium stond. Nu is het een afdeling die een behoorlijk stuk prestatie levert. En in zijn beleidsontwikkeling is die nog leiding geworden binnen de bank. Ik ben dus een vent die op de bouwplek wil rondlopen en zien wat er gebeurt. Ik kan twee dingen: ik kan beleid bakken en een ploeg runnen. En die combinatie is het leukste.

Is het voor die combinatie niet noodzakelijk dat je van tijd tot tijd in de praktijk zit?

Natuurlijk. Maar 's mens capaciteit is eindig. We hebben hier 60 programma's intern en nog eens 35 extern. Ik denk dat ik daarbij voor een aantal managementprogramma's wel zou slagen omdat ik vrij veel van die opleidingen gevolgd en gegeven heb. Wanneer ik bij een NIBE-commissie zat, begreep ik van die opleidingen ook de positionering en voor welke doelgroep die bestemd zijn. Ik denk dat dat je taak is. Maar je hoeft het slechts inhoudelijk te weten als je het later als bankier gaat doen. Programmacompositie, dát is het vakgebied waar je als opleidingsverantwoordelijke mee geconfronteerd wordt, niet de inhoudelijke kant.

Maar zou uw opvolger niet iemand moeten zijn die gewoon kantoordirecteur geweest is?

Als ze nu iemand zouden gaan kiezen dan zou mijn advies zijn: neem iemand die een operationele bankfunctie heeft gehad.

Tegenwoordig heeft iedereen het over Human Resources Management. Dat zou een conditio sine qua non zijn.

'Bij de bank is opleiding altijd een dienstverlening die in de zijlijn zit'

Staat dat niet een beetje haaks op die uitspraak van uw zoon en is HRM een binnen Amro gebezigde term?

Ik zou daarop het volgende willen antwoorden. Wat er ook met HRM gebeurt, de bank blijft een dienstverlenende organisatie, met geld als kerneenheid. Dus hoe belangrijk HRM ook is, de bank blijft altijd bankdiensten als zijn kernprodukt voeren en de Hogeschool en de Universiteit het onderwijs. HRM zal in de toekomst nog vorm moeten krijgen. Je kunt je voorstellen dat opleiden en de ontwikkeling van kwaliteitsnormen een gebied is dat in opkomst is bij banken. Ook bij Amro.

Dat zei men ook in pakweg 1973 al. Intussen is veel gepraat over het upgraden van personeel en dat dat nog verder ontwikkeld dient te worden. Leidt dat ertoe dat de meest pragmatische ophanging van opleidingen hoog in de Raad van Bestuur zit?

Ik denk dat je je organisatie eens op zijn kop moet tekenen. Je hebt dan cliëntenadviseurs - de mensen die de mensen bedienen - en je hebt de specialisten, commerciële en organisatorische. Dan Opleidingen: dat is geen sociaal snoepgoed, het moet mensen leren om zich te gedragen in een cultuur. Opleidingen is dus niet alleen een commercieel snoepgoed in de zin van je moet zorgen dat je de mensen platkletst. Het is ook niet alleen een organisatorisch snoepgoed. Bij opleidingen gaat het in wezen niet om HRM. Dat zeggen we wel, maar het gaat om Human Performance Development. Wij willen mensen hebben die performance leveren en wel op die drie gebieden. Zo heeft mijn bank mijn personal human resources op mijn gebied van opleidingen hartstikke goed ontwikkeld, en nu ga ik weg. De bank wil dus eigenlijk HPD, die wil een performance zien. Maar als je dat wilt, moet je Opleidingen ondergeschikt maken aan alle drie tegelijk: aan het commerciële, het sociale en het organisatorische beleid. Dus je moet Opleidingen ergens neerzetten waar ze die rol integraal vervult. Dat kan onder de portier zijn wat mij betreft. Maar een foute positionering is dat het opleidingsbeleid voortvloeit uit het sociale beleid. Dat is niet onjuist, maar het is maar éénderde van de waarheid. Op het moment dat je opleidingen inkapst in een sociaal beleid laat je 2/3 liggen, want het is ook onderdeel van het organisatorische en het commerciële beleid. Het moet onder alle drie zitten.

U hebt 17 jaar bankbediendes zien komen en functioneren. Is uw huidige cursist een ander type dan destijds?

Ja, er is verschil. Niet zozeer in het type mens, als wel in de omgeving waarin ze hebben moeten leren lopen. Vroeger zaten er mensen bij de bank en die hielden de boeken bij. Daar waren ze hartstikke druk mee. Tachtig procent van de lading van de functies bestond uit routine en 20 procent was ken-

'Ik heb veel zin in de opdracht, ook al weet ik dat het heel moeilijk zal zijn'

nis. De opleiding was daarop ook geënt. Je werd opgeleid en dan was je bankdirecteur. Wat je nu ziet is dat 80 procent van een functie bestaat uit weten en afstemmen en 20 procent uit doen. Het personeel van de bank verandert dus van doeners in kiezers. Welke cliënt benader ik, wat kan ik hem adviseren, welke uit die serie van diensten is van toepassing? Bij een financieringsvraag had je vroeger twee mogelijkheden: de cliënt kreeg het krediet wel of hij kreeg het niet. Tegenwoordig beginnen ze over leasing, over swaps enz. Dus we zien een verschuiving in de beroepsprofielen van alleen kundigheden naar kundigheden én optreden. Dus wordt het optreden en de wijze waarop je met cliënten omgaat zo belangrijk. En dat leidt onherroepelijk tot zwaardere eisen op het gebied van kunde en optreden.

Bij de bestaande bemanning kan je aan de kundigheden met opleidingen iets doen. Zijn de wervingsprocedures nu anders?

Ja. Je ziet dat wij vroeger bij de bank altijd op twee groepen mikten: economen en, in het begin, juristen. Waarom juristen? Omdat de kredietbrief een juridisch document was en omdat de jurist tot een culturele groep behoorde. Die culturele identiteit van juristen is al lang weg. Wat wij nu aanwerven voor die Heelsumopleidingen, dat zijn mensen die afgestudeerd zijn in iets. Het kan niet schelen in wat. Dus wij selecteren nu persoonlijkheden. We zeggen: dat zou wel eens kunnen klikken met ons en die hele opleiding is doordrenkt met het letten op optreden. Dat optreden is immers de kritische factor in het succes voor banken. We doen zelfs een 'outward bound' in de Ardennen. Dat was vroeger totaal onmogelijk.

Is het dichten van de kloof tussen regulier onderwijs en het bankwezen een methode om de toekomstige bankbediende een vliegender start te geven dan zo'n 15 jaar geleden?

Vliegende starts - zo ze er zijn - zullen ook in de toekomst heel schaars zijn. Maar ik denk dat de AA voor studenten een paar attractieve dingen heeft. Er wordt een poging gedaan om de vooropleiding beter te laten aansluiten bij het financiële veld, niet alleen banken, maar ook bij grote bedrijven. De AA richt zich ook duidelijk op cliëntengroepen en functies in het financiële gebeuren en hecht veel waarde aan het optreden. Er zitten immers vier vakgroepen in die AA: management, communicatieve vaardigheden, informatica en economie. Dus er zitten duidelijk méér elementen in die met optreden te maken hebben dan de normale studies. Dat sluit wat beter aan bij de functieprofielen. Maar ik ben een groot tegenstander van het tot in de haarvaten laten aansluiten. Dan krijg je een ambachtsschool die qua programma binnen 3 jaar versleten is. Je moet bancaire, geldtechnische opleidingen geven. Daar leer je ook

in een groot deel van de cursus mee omgaan door te onderhandelen, het hanteren van conflicten enz. En ik denk dat mensen daardoor wat realistischer binnenkomen en een duidelijker start kunnen maken.

In de jaren '60 werden bij de introductie van de HEAO's ongeveer dezelfde argumenten aangevoerd. Zijn die nu mislukt?

Nee, de AA is niet helemaal nieuw. Er zijn nu ook HEAO's die een afstudeerrichting Bank- en Verzekeringswezen hebben. Het bijzondere van de AA is dat je met HAVO en VWO eerst een of twee jaar een gemeenschappelijk traject aflegt op de AA en daarna kiest voor HBO of WO. Dat is een extra attractie voor studenten omdat je een soort brugklasconstructie hebt.

Opleidingscentra bij banken zijn nu vooral gericht op de instroom. Verwacht u dat ze door de komst van de AA een andere functie krijgen en meer gericht worden op bijscholing en de uitstroom?

Ik kan daar een heel eind in meegaan. Ik hoop dat de AA mensen gaat afleveren die een betere visie hebben op het financiële vakgebied. Zowel qua kundigheden als qua optreden. Maar het blijven mensen die zijn voorbereid voor dat vakgebied en daar zal elke bank zijn eigen cultuur en zijn eigen werkwijze aan toe moeten voegen. De banken zullen altijd mensen in hun situatie moeten inwerken. En dan zal men binnen die bank meer aandacht kunnen besteden aan het upgraden van de zittende groepering in deze configuratie van veranderingen. Dus dat zie ik wel. Ik denk ook dat de AA een functie kan vervullen bij het organiseren van bankspelen waaraan mensen van verschillende banken meedoen. Ik noem dat het oefenen van de fysica van de functioneringsdynamiek. Je moet niet alleen leren, je moet ook een keer iets doen. Dat geeft een open communicatie tussen het beroepenveld en het onderwijs. Vandaar mijn ambitie.

Is de AA qua financieringsstromen nog in de experimenteerfase, of al een vastbestaande instelling?

Het is in de experimenteerfase, voorzover het betreft de vormgeving van dat soort onderwijs. Vaststaand ding is dat het diploma geldig is en dat de financieringsstromen normaal lopen. Dus je kunt het voortzetten als het plan werkt zoals het werkt. De vraag of het een succes is en of het als voorbeeld voor anderen zou kunnen dienen, is nog open.

Wim Kan had het bij een Oudejaarsconferentie eens over mensen die beklemd titelloos wakker worden. Is het gevaar niet reëel dat mensen van de AA, in aanraking komend met facetten van het HBO en het WO, massaal kiezen voor een WO-afstudeerrichting?

Dat weet ik niet. Ik denk ook dat ik me daar eens grondig in zou willen verdiepen alvorens daar een uitspraak over te willen doen. Het enige wat ik kan zeggen is dat ik zelf het gemis van een titel niet zo beklemmend heb ervaren. Ik weet ook niet of banken persé academici willen hebben en of een hbo'er er niet meer kans heeft om binnen te komen.

Bij een opleiding liggen de kosten per opleidingsuur in de hogere leerjaren door scripties en individuele begeleiding vaak hoger. Bent u niet bang dat de VU en Hogeschool Holland tegen de AA zeggen: alles goed en wel, de eerste twee jaar kunt u uitstekend voor uw rekening nemen, maar als het op afstuderen aankomt dan wordt teveel op onze capaciteit getrokken?

Het enige antwoord dat ik daar op kan geven is: het systeem is nog niet eens aan het werk, maar de jongste dochter heeft ontzettend veel zin om iets klaar te maken. Nou, noch de VU noch de Hogeschool Holland is van plan om de dochter te laten verdwalen en de dochter is niet van plan om gekke dingen te doen. Dus daar komen wij zeker uit.

Maar het is wel een potentieel probleem natuurlijk.

Ik denk dat er hele grote problemen zijn als je in het onderwijsveld veranderingen aanbrengt. Maar mijn vader, die binnenvaartschipper was, heeft mij geleerd: laat je wel blij maken, maar nooit bang. En als we zullen vernieuwen dan zullen we met elkaar die dingen moeten bespreken en oplossen. Daar kan niet iets uitkomen wat alleen is van de Hogeschool Holland of de VU of de AA. Het is een poging van die drie. Die drie gaan het laten slagen of die drie gaan het laten mislukken. Dat eerste is mijn opdracht ook en daar heb ik veel zin in, ook al weet ik dat het heel moeilijk zal zijn.

U noemde net de Stichting EDMAS. Wat is dat?

Dat is een stichting die een bepaalde visie op opleidingsmanagement heeft. Die visie komt er op neer dat opleidingen die gericht zijn op alle gebieden van een organisatie, een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het functioneren van de organisatie. Opleiders dragen daarbij de verantwoordelijkheid voor de resultaten van de opleidingen en zijn daarom medeverantwoordelijk voor dit functioneren. Als overall kenmerk geldt daarbij dat opleidingsactiviteiten geïntegreerd zijn in het beleid van de organisatie.

Dan moet U ook het rendement van opleidingen meten.

Dat doen we ook. Net als bij kredietverlening kan je bij opleidingen ratio's maken. Daarvoor heb ik er vier benoemd: Dat is op de eerste plaats de Kwaliteit van de Selectie. Het is immers ellendig als je iemand in de groep krijgt die er niet hoort. Je moet doelgroepvervuiling voorkomen. Nr. 2 is de Kwaliteit van de Training. Was de training goed? Was de case goed? Is de test goed? Ratio nr. 3 is de Kwaliteit van de Aansluiting bij de Bedrijfsdoelstelling. Dus heeft de training te maken met het bedrijf waar iemand bezig is of staat het er haaks op? De vierde ratio is het Resultaat voor het Functioneren. Wat kan je er mee in de praktijk? Dat geheel levert kwalitatieve normen op waaruit je via een gemiddelde een impactnorm berekent. Dat is dus iets tussen 1 en 5. Daarnaast heb ik een kostprijsformule ontwikkeld. Daar stop je de kosten van een opleiding in: de groepsgebonden, de deelnemergebonden en de overheadkosten. Dan bereken ik de prijs per deelnemer keer het aantal deelnemers die ik in enig

jaar heb in een planperiode. Dan krijg ik dus geldbedragen en die zet ik, dat doet het softwarepakket automatisch, uit in volgorde van afnemende impact.

Uw hele systeem, uw levenswerk, is erop gericht om de effectiviteit van opleidingen zo hoog mogelijk op te voeren. Staat dat niet haaks op het wervingsbeleid dat niet meer op kennis is gericht, maar op het optreden van het individu?

Dat ontkracht mijn theorie helemaal niet. Ik zou bijna zeggen integendeel. Als wij een academicus aannemen, waarom nemen we die dan aan? Degene die een academische studie heeft afgerond, heeft simpel bewezen dat hij kan lezen, schrijven en rekenen. Want anders haal je geen universiteit. En in de praktijk blijkt dat de achterliggende eerste studie die iemand gedaan heeft lang niet altijd datgene is wat hij later gaat doen.

Kan bij Amro iedereen de cursussen doen die hij wil?

Nee. Er is een budget. Daarbij kijk je dan of iemand een opleiding nodig heeft en of de opleiding opweegt tegen de te maken kosten. Een voorbeeld. Iemand uit Limburg wilde in Londen een cursus kredietverstrekking aan Engelse cliënten volgen. Die aanmelding heb ik er uit gegoooid. De vraag was toen natuurlijk waarom? Blijkt betrokkene bijna nooit Engelse cliënten te bedienen. Hij zei, dat klopt wel, maar ik wil Engels leren voor de toekomst. Maar als hij of zij nooit Engelse cliënten gaat bedienen, heb je er als bank niks aan. En toen zei de man; maar Engels is mijn grote hobby. Nou dan mag hij naar de cursus komen als bonus, maar niet op basis van een investering van de bank. En ze mogen van mij zoveel bonussen geven als ze willen.

U houdt zich als hoofd opleidingen bezig met individuele opleidingsbehoeften?

Normaal niet, wel als het gaat om het hoogste personeel. Mij is vaak gevraagd: wat vind je dat we in dat geval zouden moeten doen? Dat gaat dan niet om het meisje aan de balie. Stel je voor, je hebt een heel goede kantoordirecteur en die heeft de pest aan het hoofdkantoor. Wat doe je dan? Moet je zo'n man dan toch een stage laten lopen bij de hoofdbank? Hij wil een zwaardere bankier worden, hij wil een regio. Ik vind dat het hoofd opleidingen in staat moet zijn om die trajecten te adviseren en te zeggen: die man moet je zo niet plaatsen, maar laat hem eens een project doen, bijvoorbeeld betaalautomaten. Dan kan hij eens meemaken wat het betekent om vanuit Amsterdam een stafdienst in dat net te leggen. Als hij dan later op een nog hoger niveau zit dan kan hij in ieder geval begrijpen wat de ellende aan de andere kant is en niet alleen zeggen die stomme hoofdbank doet het weer. Het gaat om goed geplande loopbanen in een tijd dat zware kwaliteitseisen worden gesteld. Loopbanen zijn geen renbanen meer, ze zijn gekoppeld aan duidelijk uitgebalanceerde leertrajecten. Die koppelingen maken, dat vind ik prachtig. ♦

drs J.L. Gerards

drs J.J.M. Schipper