



Kwaliteitshandboek

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Werk van Waarde en kwaliteit.....	5
2.1 Visie op adviseurschap	5
2.2 Visie op professionaliseren	7
2.3 Competenties	7
3. Sturen op kwaliteit	11
3.1. Opleiding en ontwikkeling	11
4. Werkwijze kwaliteit in opdrachten	12
4.1 Professionaliseringsdagen ism coöperatieve vereniging De Beuk	12
4.2 Opdrachtverwerving en -uitvoering	12
4.3 Evaluaties en klantenonderzoek.....	13
4.4 Gedragscode, klachtenprocedure, maatregelen bij onvoldoende kwaliteit	14
4.5 Continuïteit en vernieuwing.....	14
5. Informatieuitwisseling, vragen van administratieve aard en ICT	16
5.1 Informatievoorziening en documentenbeheer.....	16
5.2 Vragen van administratieve aard.....	16
5.3 Geheimhouding en veiligheid van documenten.....	16
5.4 ICT.....	17
Bijlage I Informatie over Coöperatieve vereniging De Beuk.....	18
Bijlage II: Interne opdrachtevaluatie Werk van Waarde op basis van ACP-criteria	20
Bijlage III: Offerteprocedure Werk van Waarde.....	21
Bijlage IV: Interne trainingen binnen coöperatieve vereniging De Beuk	24
Bijlage V: Offertetekst over leren en methodiek	26

1. Inleiding

Werk van Waarde, verbonden met De Beuk

Werk van Waarde is een zelfstandig organisatieadviesbureau, gevestigd in Utrecht aan de Raiffeisenlaan 6, 3571 TD Utrecht. Het handelsregisternummer van Werk van Waarde bij de Kamer van Koophandel is 61942707. Eigenaar van Werk van Waarde en zelfstandig adviseur is Annemarie Reintjes. Voordat Annemarie Reintjes per 1 januari 2015 haar eigen onderneming begon werkte zij 6 jaar als sr. organisatieadviseur in dienst van De Beuk Organisatieadvies. Met ingang van 1 januari 2015 is stichting De Beuk beëindigd en Coöperatieve Vereniging De Beuk gestart. Door het lidmaatschap van de CV is Werk van Waarde verbonden met de Beuk.

Annemarie Reintjes van Werk van Waarde is ontwerper en begeleider van processen in en tussen organisaties. Zij heeft expertise over veranderingsprocessen, managementvraagstukken, maatschappelijke en bestuurlijke vernieuwing. Haar specialisaties en voorkeuren leiden tot een waaier van expertise variërend van communicatie tot en met onderhandelen, van teambuilding tot en met procesbegeleiding bij toekomstvisies.

Werk van Waarde begeleidt veranderingsprocessen

Annemarie Reintjes is procesarchitect, procesmanager en procesbegeleider van complexe politieke en maatschappelijke veranderingstrajecten en besluitvormingsprocessen. Zij biedt hulp bij het opstellen en implementeren van in- en externe participatietrajecten en communicatielijnen. Zij organiseert en leidt bijeenkomsten waarbij haar werkvormen gericht zijn op het verhogen van de betrokkenheid en participatie van de deelnemers. Naast de gespreksleiding verzorgt zij ook de inhoudelijke voorbereiding.

Werk van Waarde adviseert

- Strategische positionering
Voor het uitzetten van de lijnen voor de toekomst, al dan niet samen met nieuwe partners, op basis van een analyse van ontwikkelingen in de omgeving en de specifieke kenmerken van de organisatie.
- Het ontwikkelen van de organisatie
Wanneer een onderneming professioneler wil werken of in een andere ontwikkelingsfase komt.
- Verandering van organisatiecultuur
Bijvoorbeeld wanneer een organisatie te maken krijgt met nieuwe eisen van de markt.

Werk van Waarde traint

Voor gemeenten (ambtelijk en bestuurlijk) en maatschappelijke organisaties:

- Programmatisch werken
- Participatie
- Managementvaardigheden
- Conflicthantering
- Strategie
- Onderhandelen
- Feedback
- Omgaan met publiciteit
- Vergadertechniek

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 3 van 27

- Samenwerken
- Adviesvaardigheden

De trainingen van Werk van Waarde zijn taakgericht en toegespitst op de specifieke behoeften van de klant en de ervaringen van de deelnemers. Zij levert theoretische en methodische input en ondersteunt bij het praktisch bruikbaar maken van de cursusinhoud voor de dagelijkse werksituatie.

Voor grote groepen (wat incidenteel voor komt) werk ik samen met collega-trainers. Er is een kleine kring van mij zeer goed bekende trainers (coöperanten van CV De Beuk of trainers waar ik eerder mee samengewerkt heb) waar in principe SAMEN mee getraind worden (ik besteed niet puur uit).

Coöperatieve Vereniging De Beuk ACP geaccrediteerd

Werk van Waarde is verbonden met cv De Beuk. In januari 2014 is aan De Beuk na een audit opnieuw de ACP accreditatie toegekend. Accredited Consulting Practice is de accreditatie door de Orde van OrganisatieAdviseurs, gebaseerd op een professionele standaard en gedragscode die zijn getoetst aan de internationale 'World Class standards' van de International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

Doelen kwaliteitshandboek Werk van Waarde, verbonden met de Beuk

In het kader van de ACP accreditatie van de Beuk, de audit CRKBO registratie van Werk van Waarde en het kwaliteitsdenken binnen Werk van Waarde zijn de instrumenten en processen die Werk van Waarde daarvoor inzet vastgelegd. Dat is dit document en het heeft drie doelen:

1. Expliciteren wat Werk van Waarde onder kwaliteit verstaat, hoe wij aan kwaliteit werken en wat daarvoor nodig is.
2. Het is een leidraad om samen met CV De Beuk te blijven werken aan onze gezamenlijke visie op het adviseurs/trainersberoep en hoe we onze professionaliteit willen bevorderen, handhaven en verder verbeteren.
3. Middels deze leidraad houden we kwaliteitsbesef en –ontwikkeling actueel.

Historie kwaliteitsdenken binnen De Beuk (en in het verlengde daarvan binnen Werk van Waarde)

In 1994 zijn door De Beuk alle kwaliteitsinstrumenten voor het eerst in samenhang beschreven in het Handboek Kwaliteitsontwikkeling 1994/95. Bij het uitkomen van dit handboek werd afgesproken dat het interne kwaliteitssysteem regelmatig zou worden geëvalueerd. Immers, een kwaliteitssysteem mag nooit een statisch systeem van regels en procedures worden, maar moet de weergave zijn van een proces van continue kwaliteitsbeheersing. In 1997 stelde de Stichting Certiked (Certificatie Kennisintensieve Dienstverlening) vast dat het kwaliteitssysteem van De Beuk voldoet aan de Certiked-criteria voor kwaliteitsborging en daarmee aan de eisen van ISO 9001. De laatste versie van het Kwaliteitshandboek dateert uit 2007/2008. Het beschrijft de processen en werkmethoden en functioneerde de afgelopen jaren als leidraad voor het kwaliteitsdenken binnen De Beuk.

Kwaliteit staat als thema met regelmaat op de agenda van de Beukdagen en een keer per jaar hebben we een Kwaliteitsdag.

CV De Beuk en Werk van Waarde hanteren drie invalshoeken voor kwaliteit: dagelijkse kwaliteit (van bereikbaarheid, nette rapportages, tijdigheid rekeningen etc.), productkwaliteit en innovatieve kwaliteit.

Kwaliteitshandboek 2015

Vertrekpunt van dit handboek zijn de kwaliteitseisen vanuit de Ooa-ACP-accreditering en de audit CRKBO registratie. Centraal in het kijken naar kwaliteit in dit handboek staat de inhoudelijke kwaliteit van het werk van Werk van Waarde (productkwaliteit en innovatieve

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 4 van 27

kwaliteit) en de competenties die Annemarie Reintjes daarvoor nodig heeft. De Ooa noemt vier kwaliteitseisen en vijf typen processen om kwaliteit te waarborgen.

1. De kwaliteitseisen.
2. Een visie hebben op het adviseurs/trainersberoep en op wat professionalisering inhoudt.
3. Kunnen formuleren wat professionele standaarden zijn: wat Moet Werk van Waarde als bureau kunnen, wat moet Annemarie Reintjes kunnen en kennen? De Boks (body of knowledge and skills) is een voorbeeld van zo'n standaard.
4. Kunnen aangeven welke competenties Werk van Waarde in de praktijk hanteert.
5. Gedragsregels of een gedragscode hebben waarin ook een externe/objectieve klachtenprocedure is opgenomen.

Bij de eerste drie punten gaat het er vooral om dat daar een beeld over bestaat.

De processen om kwaliteit te waarborgen:

1. Wat doet Werk van Waarde/Annemarie Reintjes aan opleiding en ontwikkeling?
2. Hoe is het begeleiden, mentoren, schaduwen geregeld?
3. Wat doet Werk van Waarde aan beoordeling, controle op kwaliteit van het werk etc. en welke maatregelen neemt ze bij onvoldoende kwaliteit?
4. Hoe blijven deze processen levend en hoe worden ze vernieuwd?

In hoofdstuk 2 van dit kwaliteitshandboek gaan we in op wat Werk van Waarde onder professionele kwaliteit verstaat. Dit wordt vormgegeven door Annemarie Reintjes als eigenaar van Werk van Waarde. Over hoe zij werkt aan haar competenties en ontwikkeling en hoe de sturing daarop binnen Werk van Waarde gebeurt gaat hoofdstuk 3. Vervolgens kijk ik in hoofdstuk 4 hoe ik aan kwaliteit werk bij projecten. Daarin worden processen en procedures (o.a. projectevaluaties, klachtenprocedure) beschreven die zorgen dat de kwaliteit van het werk gehandhaafd blijft.

2. Werk van Waarde en kwaliteit

Wat versta ik bij Werk van Waarde onder professionele kwaliteit en op welke manier levert Werk van Waarde deze? In dit hoofdstuk beschrijf ik mijn visie op het adviseurschap en hoe ik zorg dat ik mezelf binnen de visie blijf professionaliseren. Tot slot kijk ik naar de competenties die nodig zijn om het adviseurs- en trainersvak goed uit te kunnen oefenen volgens de IMCI-standaard en hoe ik daar binnen Werk van Waarde en mijn visie op kwaliteit invulling aan geven.

2.1 Visie op adviseurschap

In het werk staan de advies/begeleidings-/ trainingsprocessen centraal. Mijn visie op mijn adviseurschap en een kwalitatieve invulling van deze processen bevat de volgende elementen:

- Procesadvies/begeleiding
- Kennis van en betrokkenheid bij maatschappelijke processen
- Nadruk op toerusten
- Samen met de klant bouwen/ontwikkelen
- Leren en veranderen gaan samen
- Theoretische basis

Deze worden hieronder uitgewerkt.

Procesadvies en -begeleiding

Naast inhoudelijke kennis van onder meer organisaties, sectoren, managementvraagstukken en participatie gaat het bij Werk van Waarde vooral om procesexpertise en procesbegeleiding.

Een goed procesontwerp en procesvoering leiden tot een goede inhoudelijke oplossing, waar alle betrokkenen ook een bijdrage aan hebben kunnen leveren en mee verder kunnen werken. In zo'n proces is aandacht voor:

- snappen hoe het krachtenveld in elkaar zit, analyse van belangen en van macht en hoe hierop in te spelen;
- dynamische analyse van het vraagstuk;
- wijze waarop stakeholders/het hele klantsysteem worden betrokken;
- maatschappelijke context;
- kwaliteit van de communicatie/communicatiestrategie;
- timing;
- duidelijkheid over rollen;
- groepsdynamica;
- interessante werkvormen voor verschillende fasen en momenten in het proces.

Kennis en betrokkenheid maatschappelijke ontwikkeling

Werk van Waarde plaatst in organisatieadvies en trainingen de vraagstukken die ik tegen kom in een maatschappelijke context. Dit uit zich in:

- aandacht voor participatie van alle stakeholders; een 'rode draad' is het van onderop organiseren van veranderingen;
- aandacht voor de vraag hoe maatschappelijke ontwikkelingen in politiek, beleid en samenleving van invloed zijn op het vraagstuk;
- oog voor de dynamiek waarbinnen het vraagstuk ontstaat en zich ontwikkelt: historie, machtsaspecten, invloeden van buitenaf enz. (dynamische analyse).

ik vind dit een belangrijke professionele competentie, omdat een kernkwaliteit van Werk van Waarde is om processen te ontwerpen en begeleiden, waarin ik verschillende partijen en belangen probeer te verbinden tot nieuwe coalities en aanpakken. Gedegen maatschappelijke kennis en betrokkenheid leidt tot meer duurzame oplossingen voor organisatievraagstukken, samenwerkingsopgaven en opdrachten in de sfeer van beleidsontwikkeling en -evaluatie.

Maar het is niet uitsluitend een professionele competentie. Werk van Waarde vindt het werken aan actuele maatschappelijke vraagstukken ook inspirerend. Ik probeer dan ook opdrachten te doen waarin ik betrokken ben bij nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen.

Nadruk op toerusten en samen ontwikkelen

Niet de adviseur draagt een oplossing aan, die al dan niet wordt overgenomen, maar de nadruk ligt op het toerusten van de opdrachtgever en/of het cliëntstelsel als geheel om de eigen situatie te verbeteren. Dat doet Werk van Waarde o.a. door hen te helpen zelf een analyse van de situatie te maken, nieuwe handelingsperspectieven te zien en veranderingen door te voeren.

Ook begeleid ik het proces van leren en veranderen. Daarbij zie ik advies en implementatie als één proces. Vanaf de start begint de verandering, o.a. door bewustwording, zelf denken en leren.

Belangrijke elementen van relatie daarbij zijn:

- naast de klant gaan staan (partnerschap);
- klik tussen visie van klant en van Werk van Waarde als het gaat om belang van een goede procesaanpak, belang van participatie, de wens echt iets te willen veranderen/verbeteren enz.

De laatste jaren is er een ontwikkeling dat opdrachtgevers zelf vaardiger zijn en een meer zichtbare rol in de verandering nemen en daarmee ook een grotere verantwoordelijkheid voor het welslagen. Hoewel niet altijd gemakkelijk, juich ik dat toe en speel erop in door (nog meer) een ondersteunende rol te nemen en (nog meer) te focussen op die elementen van het proces waar ik echt een toegevoegde waarde heb. Denk aan organisatiecoaching en het op onderdelen toerusten en trainen van medewerkers.

Leren en veranderen

Lerend veranderen. Het leren door mensen en organisatie gaat bij Werk van Waarde hand in hand. Ik ontwerp veranderingsprocessen waarin mensen samen leren en een nieuwe werkpraktijk ontwikkelen, met goed oog voor - en vaak ook in gesprek met - de buitenwereld. Opleidingen in het kader van veranderingstrajecten zijn ondersteunend en er dient een goede interactie te zijn met de eigen praktijk en veranderingsdoelen.

In 'losse' trainingen en leergangen besteedt Werk van Waarde ook veel aandacht aan de context waarin de training plaatsvindt, zorgen voor gedegen voorbereiding en nazorg (o.a. huiswerk).

Er zijn vele manieren van leren, leerstijlen en -situaties en daar weten we op in te spelen. Werk van Waarde/Annemarie Reintjes als trainer en adviseur blijft zich daarin voortdurend bekwamen.

Theoretische basis

Onder een aantal van bovengenoemde punten (betrekken maatschappelijke context, dynamische analyse, proceskennis en leren) ligt een sterke theoretische basis, die zich ook steeds blijft ontwikkelen via ervaringen in opdrachten en professionalisering in cv Beuk-verband en via professionaliseringsdagen en intervisie van de Ooa. Inzichten worden vastgelegd in hand-outs, publicaties, de website, filmpjes en andere producten voor klanten.

Alles wordt digitaal gedeeld met de leden van de coöperatieve vereniging De Beuk in gezamenlijke Google Drive-mappen en de digitale kennisbank BeukBagage. Deze kennis delen we ook in grote mate met klanten (via de website, Beuknieuws/boeken).

2.2 Visie op voortdurend professionaliseren

Deze visie op kwaliteit en adviseurschap wordt vormgegeven in het dagelijks werk van Werk van Waarde en door samenwerking met aan De Beuk verbonden adviseurs werken. Om dit waar te blijven maken werken de adviseurs die verbonden zijn aan De Beuk voortdurend samen aan professionalisering. We investeren op allerlei manieren in een lerende cultuur. Uitgangspunt daarbij is dat kwaliteit en professionalisering ieders eigen professionele verantwoordelijkheid is en dat de coöperatieve vereniging mensen daarin zoveel mogelijk ondersteunt. Alleen senior-adviseurs kunnen toetreden als coöperant van De Beuk.

Professionaliseren doen we op de volgende manieren:

- Uitgangspunt zijn ervaren adviseurs en trainers die zich graag blijven ontwikkelen en elkaar daarop feedback geven (o.a. door schaduw-rol in opdrachten);
- Sterk accent op samen leren, samen ontwikkelen (in interne trainingen, teams, intervisie, maandelijkse professionaliseringsdagen, Beukweek);
- Accent op gezamenlijke theorie, gezamenlijke opvattingen over het vak, dit is ook een belangrijk cultuurelement/bindend element. Weerslag in hand-outs, intervisie enz.
- Onderkenning van het belang dat we ook geregeld buiten de deur nieuwe kennis op moeten doen, door externe opleidingen (lang- en kortdurend).
- Congruentie tussen wat we klanten adviseren/leren en hoe we als zelfstandig professional en coöperatie zelf werken (bijvoorbeeld consultatief management toepassen en dat ook aan klanten adviseren; leren via positieve feedback enz.);
- Uitgaan van positieve motivatie, diepere drijfveren. Alle met De Beuk verbonden adviseurs zijn gericht op het versterken van hun sterke kanten, op doen waar je goed in bent en wat je leuk vindt.
- We hebben als Werk van Waarde en coöperatieve vereniging De Beuk oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en verhoudingen en stellen die actief aan de orde (o.a. tijdens jaarlijks themadiner en workshops, in gesprek met klanten).
- Individuele begeleiding van nieuwe coöperanten en netwerkpartners en mensen die zich willen ontwikkelen en daarbij begeleiding willen. Dat gebeurt door een aangesloten adviseur en/of een externe coach.
- Investeren in onderlinge binding en een cultuur van leren. In Beuk-verband elkaar raadplegen, werken met een schaduw, samen werken in opdrachten, zorgen voor kruisbestuiving in de samenwerking met freelancers en leren van elkaar. Weinig competitie, gunnen, durven zeggen waar je niet goed in bent.

2.3 Competenties

Binnen coöperatieve vereniging De Beuk wordt 'gestuurd' op competenties via regels voor toetreding van coöperanten, interne en externe trainingen, coaching, schaduwen etc. In

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 8 van 27

hoofdstuk 3 beschrijven we de verschillende instrumenten en bijeenkomsten daarvoor. Tijdens professionaliseringsdagen reflecteren we op ieders kwaliteiten en hoe we die daadwerkelijk zichtbaar maken in het werk. Het legt een basis voor ieders individuele professionele ontwikkeling.

Het enige jaren geleden door De Beuk ontwikkelde competentiespel (voor klanten) wordt nog steeds regelmatig gebruikt, ook binnen CV De Beuk. Ook werken Werk van Waarde en De Beuk volgens de BoKs (OOA) en met de competenties van 'organisatie-professionals' uit het onderzoek van De Caluwé en Reitsma (2006).

Icmci-competency-model

Het Icmci-competency-model en het framework onderscheiden de volgende competenties. In onderstaande tabel is aangegeven hoe Werk van Waarde er invulling aan geeft.

<i>Competenties</i>	<i>Invulling</i>	<i>Recente ontwikkelpunten</i>
<i>Values and Behaviour</i>		
Ethics and Professionalism Gedragscode volgen en toepassen, integriteit, transparantie, betrouwbaarheid, kunnen afleggen van verantwoording over het professioneel handelen.	Door cv de Beuk: Informeel, in bilateraal overleg, schaduw, casussen in teams, intervisie e.d. Door cv De Beuk: In kader ACP geconformeerd aan gedragscode en tuchtrecht van de Ooa. Door Werk van Waarde: Lid OOA, professionaliseringsabonnement en intervisie.	
Reflective Skills Veel over permanent leren, leren van opdrachten enz.	Door cv De Beuk: Intervisie, training, schaduw, Klanten-dag, evaluaties met klanten en interne projectevaluaties. Door Werk van Waarde: Gestructureerdere aanpak evaluaties trainingen en adviestrajecten, vaste checklist. Door Werk van Waarde: Onze kernkwaliteit: samen leren.	
Personal Interaction	Door Werk van Waarde: Sterke raakvlakken met adviescompetenties van De Caluwé en Reitsma Door cv De Beuk: Geregeld aan de orde en in/aanleiding tot o.a. coaching, training advieskunde	
Personal Development	Door Werk van Waarde: Doen en uitblinken in wat je leuk vindt, Zie ook de paragraaf visie op professionalisering - diverse trainingen - extra tijd voor innovatie (bv. teamcoaching, management drives)	
Consulting Competence en	Door cv De Beuk: Kwalificatie-eis	

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 9 van 27

Consulting Process (dit zijn ongeveer de processen die in de BoKS staan)	is: ervaren adviseur(s) Veel aandacht in interne trainingen, schaduw Theorie- bibliotheek Sioo, PDO Certificering CMC*	
Organization & Change Knowledge	Door cv de Beuk: Idem, theorieontwikkeling enz. Dossiers, teambijeenkomsten, interne trainingen, schaduw, makkelijk elkaar kunnen raadplegen.	
Functional Specialization Profilering als expert	Door cv de Beuk: Aandacht hiervoor in interne training. Profilering op website/in cv's. Inspelen op motivatie. Gezamenlijke focus zoeken in Beukweek e.a Meer inhoudelijke gezamenlijk focus in professionalisering en training, o.a. discussie over focus op drie thema's.	Gezamenlijke focus op profiel als procesadviseurs, leren en veranderen, communicatie, maatschappelijke vraagstukken Zie visie op adviseurschap)
Reference to other Specializations Andere specialisaties kennen en ernaar kunnen verwijzen	Door cv de Beuk: Veel onderlinge kennis-uitwisseling en onderlinge samenwerking, kennen elkaars kwaliteiten goed. Door Werk van Waarde: deelname aan OOA-bijeenkomsten, netwerken, samenwerken met adviseurs van andere bureaus , CMC-certificering	Toename contacten adviseurs ander bureaus, o.a. via actieve deelname aan Ooa-activiteiten, zoals interview.
Breadth of Client Business Knowledge	Werk van Waarde en De Beuk hebben een sterke positie in aantal branches. We volgen regelmatig nieuwe branche-ontwikkelingen, bijvoorbeeld wetgeving. Aangesloten adviseurs volgen de marktontwikkelingen in hun veld. Vakbladen (openbaar bestuur, MZ-bladen)	
Consulting Business Knowledge	Commercieel inzicht. Alle met De Beuk verbonden adviseurs werken zelfstandig en werven zelf opdrachten in hun marktsegmenten (incl. prijsstelling). Een bandbreedte voor het dd-tarief als basis. Gesprek daarover in Beukverband. Schrijven voor eigen website, Beukblad en website Beuk. Aandacht voor relatiebeheer en acquisitie in professionaliseringsbijeenkomsten.	

Naast de basiscompetenties die De Caluwé en Reitsma onderscheiden, ligt er bij Werk van Waarde een sterk accent op competenties die passen bij een procesmatige aanpak, lerend veranderen en een oriëntatie op maatschappelijke vraagstukken en spelers.

Minder geprononceerd zijn competenties gericht op beheersing en controle en specifieke

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 10 van 27

inhoudelijke vakgebieden als logistiek, financiën, HRM.

* De CMC-certificering en bijbehorende competenties zijn ook een aandachtspunt bij toetreding tot coöperatieve vereniging De Beuk en op Beukdagen.

3. Sturen op kwaliteit

In de vorige hoofdstukken gaf ik mijn visie op het soort advies en training dat Werk van Waarde biedt en de visie op professionele kwaliteit. In dit hoofdstuk ga ik in op de verschillende sturingsinstrumenten en afspraken die ik heb met cv De Beuk om dat geheel aan kwaliteit te kunnen leveren en voortdurend te blijven ontwikkelen.

3.1. Opleiding en ontwikkeling

Als lid van cv De Beuk werkt Annemarie Reintjes van Werk van Waarde actief aan haar opleiding en ontwikkeling. Ondersteund door de coöperatie door onder meer professionaliseringsdagen, trainingen, intervisie en 'schaduwship'. Op de professionaliseringsdagen komen vragen over individuele kwaliteit t.b.v. de heraccreditatie ACP aan de orde: welke professionele standaards hanteer je; welke ethische standaards hanteer je; hoe werk je aan je ontwikkeling; Hoe zorg je dat je op CMC niveau blijft acteren en hoe ondersteunt De Beuk je daarin?

Annemarie Reintjes van Werk van Waarde is ook lid van de OOA en doet ook in dit verband aan professionalisering. Ook volgt zij aanvullende opleidingen of coaching.

In 2015: management drives.

Professionaliseringsdagen cv De Beuk

Jaarlijks worden er 8 – 10 professionaliseringsdagen georganiseerd waar in alle met De Beuk verbonden zelfstandig adviseurs aan deelnemen. Voor deze dagen worden regelmatig externe gastdocenten uitgenodigd. De trainingen zijn voornamelijk gericht op scholing op inhoud en vaardigheden en om te leren van elkaar. Daarnaast vindt ontwikkeling, het uitdiepen van nieuwe inhoud en methodiek.

In bijlage V is een overzicht van de trainingen van de afgelopen jaren te vinden.

Coaching

Wanneer met cv De Beuk verbonden adviseurs een coachingsvraag hebben, kunnen zij door een collega-adviseur worden gecoacht.

Intervisie

Intervisie is een vast programma onderdeel van de professionaliseringsdagen binnen De Beuk en het professionaliseringsabonnement van de OOA.

Netwerkbijeenkomsten

Deelname aan verschillende Ooa bijeenkomsten. Daarnaast woont Annemarie Reintjes van Werk van Waarde geregeld externe conferenties of workshops bij.

Lidmaatschappen van beroepsverenigingen

Annemarie Reintjes van Werk van Waarde is lid van de Ooa.

Daarnaast werk ik graag samen met andere bureaus en disciplines. Om mezelf fris te houden en te verrijken.

4. Werkwijze kwaliteit in opdrachten

Rondom het werken aan onze projecten heeft Werk van Waarde verschillende instrumenten om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren (zie 4.1). In de uitvoering van projecten heb ik een aantal procedures voor handhaving van de kwaliteit (4.2). Regelmatige projectevaluaties (4.3) zorgen dat ik blijf leren. Ik hanteer de klachtenprocedure en gedragscode van de Ooa, voor wanneer zaken niet gaan zoals gewenst (4.4). In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk (4.5) beschrijf ik de manieren waarop ik de processen rondom het denken en werken aan kwaliteit levend houd.

4.1 Professionaliseringsdagen als lid van cv De Beuk

De adviseurs bewaken samen de kwaliteit. Alle adviseurs werken binnen een of twee van de volgende domeinen.

- Domein 1: Medezeggenschap;
- Domein 3: Management Ontwikkeling en Professionalisering;
- Domein 5: Overheid en samenleving.

Doel: grotere (geïnstitutionaliseerde) onderlinge betrokkenheid en platform voor productontwikkeling en professionalisering.

De adviseurs ontmoeten elkaar maandelijks tijdens professionaliseringsdagen en 2x per jaar de ALV.

Zij houden de markt in de gaten, denken na over innovatie en PR, en delen belangrijke ontwikkelingen met de andere adviseurs (bijvoorbeeld fusies, functiewisselingen bij belangrijke klanten etc.).

Op de professionaliseringsdagen wordt inhoudelijk gediscussieerd over actuele thema's binnen het eigen vakgebied, op basis van ervaringen die worden opgedaan in projecten, van recente literatuur en andere relevante informatie over trends en ontwikkelingen.

Casebesprekingen en projectevaluaties (zie paragraaf 3.1) zijn een vast punt op de agenda.

Ook wordt de kwaliteit van de producten en de vernieuwende kwaliteit bewaakt. Daarover worden afspraken gemaakt ter verbetering waar nodig.

Er wordt expliciet gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe producten, aan de werving van nieuwe opdrachten en aan public-relations rond bepaalde producten of diensten. We nodigen geregeld externe gasten uit, ter verdieping van de discussies en ter versterking van het netwerk van De Beuk, of maken afspraken over het deelnemen aan congressen e.d.

4.2 Opdrachtverwerving en -uitvoering

De kwaliteit van projecten wordt gehandhaafd via en indien van toepassing een schaduwadviseur. In Google Drive-map Kwaliteit worden programma's van professionaliseringsdagen, trainingen, Beukweek en klantendag bewaard.

Offerte

Voor elke opdracht wordt door Werk van Waarde een offerte opgesteld. De offerte geeft naast een planning en begroting, de inhoudelijke route van de opdracht aan (zie checklist in bijlage IV) . De offerte is het document op basis waarvan de contacten met de opdrachtgever plaatsvinden en worden geëvalueerd en eventueel bijgesteld.

Op basis van de offerte worden programma's gemaakt voor trainingen en adviestrajecten. Van elk project en van elke klant wordt een projectdossier bijgehouden. Dit dossier bevat met name (financiële) informatie zoals offerte-aanvraag, offerte, deelnemerslijsten, evaluaties en, afhankelijk van de soort opdracht, bijv. een eindrapport.

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 13 van 27

Methoden, modulen en werkvormen

De belangrijkste methoden, modulen en werkvormen die in de projecten worden gebruikt zijn vastgelegd in de eigen opdrachten-files, de digitale kennisbank BeukBagage en in materiaal voor de professionaliseringsdagen.

Beukbagage wordt regelmatig aangevuld met nieuw materiaal, volgens afspraken tijdens Beukdagen.

Schaduwadviseur

Bij in principe alle opdrachten (en zeker in geval van ingewikkelde of grote projecten) kiest Annemarie Reintjes een 'schaduwadviseur', die haar ondersteunt bij het opstellen van de offerte, de uitvoering van de opdracht en de reflectie op de evaluatie-uitkomsten. De schaduwadviseur is altijd een op het betreffende traject ervaren collega binnen coöperatie De Beuk.

4.3 Evaluaties en klantenonderzoek

Werk van Waarde controleert de kwaliteit van het werk aan de hand van projectevaluaties met de klant. Dit helpt om te blijven leren en verbeteren. Ook doe ik regelmatig onderzoek naar de tevredenheid van klanten. Wanneer klanten niet tevreden zijn over de resultaten hanteer ik een klachtenprocedure.

Evaluaties met de klant

In principe wordt elke opdracht die Werk van Waarde voor een klant verricht geëvalueerd. Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De manier waarop wordt geëvalueerd, wordt bepaald door Annemarie Reintjes van Werk van Waarde. Zij kiest, in overleg met de klant, het tijdstip waarop evaluatie het meest zinvol is, de methodiek van evalueren en de wijze waarop de resultaten worden besproken. Bij kleine opdrachten gebeurt het mondeling, bij grotere opdrachten wordt in de offerte een passende wijze van evalueren afgesproken (met dagdelen). Evaluatie gebeurt aan de hand van cursistenevaluaties + evaluatie met de opdrachtgever. Schaduwtrainers fungeren als klankbord
- De evaluatie wordt zodanig uitgevoerd, dat deze niet alleen ten behoeve van de interne kwaliteitscontrole van Werk van Waarde is, maar ook van waarde is voor de klant. Daarvoor wordt zo mogelijk aangesloten bij de doelstellingen van het hele project (i.p.v. alleen de doelstellingen van Werk van Waarde). Zo kan de klant door evaluatie informatie krijgen om het totale project bij te sturen, of een volgend project anders op te zetten. Ook kan evaluatie enige tijd na afloop van een opdracht een hulpmiddel zijn om de doelstellingen van het project beter te halen.
- Alle projecten en met name de grotere projecten worden zoveel mogelijk niet alleen direct na afloop geëvalueerd, maar ook op een later tijdstip. Daarmee wordt getracht niet alleen de directe output van een project op het spoor te komen, maar juist ook de feitelijke doorwerking van een project in een organisatie.
- Werk van Waarde verricht veel (kleine) herhalingsopdrachten voor dezelfde klant of groep van klanten, ter omvang van slechts enkele dagdelen. Het fenomeen van herhalingsopdrachten wordt gevolgd en beschouwd als belangrijke feedback op de verrichte werkzaamheden.

Benutting van evaluatiegegevens

Er zijn verschillende structurele momenten om de evaluatiegegevens en feedback te bespreken tijdens de Beuk professionaliseringsdagen en de intervisie in Ooa-verband. Op de agenda van de Beukdagen staan geregeld een of meer projectevaluaties. Dit gebeurt aan de hand van een vast format, dat aansluit bij de ACP-criteria. Zie bijlage I.

4.4 Gedragscode, klachtenprocedure, maatregelen bij onvoldoende kwaliteit

Gedragscode

Werk van waarde hanteert de gedragscode van de Ooa. De Ooa en de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) hanteren een gemeenschappelijke Gedragscode met Tuchtrect. De Gedragscode bevat regels en normen die adviseurs in acht behoren te nemen bij de uitoefening van hun beroep. Het Tuchtrect omvat de wijze waarop klachten met betrekking tot de Gedragscode worden behandeld.

Ik besteed daarnaast met de opdrachtgever altijd expliciet (mondeling) aandacht aan eventuele nevenfuncties die tot belangenverstremgeling zouden kunnen leiden met als doel dat ik nooit in een dubbelrol terechtkomt.

Klachtenafhandeling

De volgende procedure wordt gehanteerd: na ontvangst van de klacht maken we een afspraak met de klant over de tijdsperiode waarbinnen wordt gereageerd. Deze periode bedraagt maximaal 14 dagen. Annemarie Reintjes overlegt met de klant en stelt eventueel een passende oplossing voor aan de klant. Vanzelfsprekend is deze klachtenafhandeling een procedure die vertrouwelijk wordt behandeld.

Klachten worden binnen vier weken afgehandeld. Mocht deze termijn niet haalbaar zijn, dan wordt degene die de klacht indiende daarvan op de hoogte gesteld en wordt een nieuwe termijn afgesproken.

De klacht en de documenten over de afhandelingen worden bewaard in een speciaal dossier. Klachten en de afhandeling ervan worden geregistreerd en drie jaar bewaard. Wanneer de klant niet tevreden is met de afhandeling kan hij een beroep doen op het Tuchtrect bij de Ooa. Volgens de gedragscode van de Ooa kan de adviseur daarmee: "Bij niet naleving van de gedragscode ... voor zijn handelen of nalaten ter verantwoording worden geroepen bij de Commissie van Toezicht conform het ten deze geldende reglement van Rechtspraak van de Ooa/ROA."

Het oordeel van de beroepsinstantie is voor Werk van Waarde bindend; eventuele consequenties worden door Werk van Waarde snel afgehandeld.

4.5 Continuïteit en vernieuwing

Het denken over en de invulling van de kwaliteit van het adviseurs- en trainerschap wordt op verschillende manieren door Werk van Waarde binnen sv De Beuk en de Ooa levend gehouden. De werkgroep Kwaliteit, bestaand uit 2 adviseurs die evt. op thema worden aangevuld door collega's spelen daarin een initiërende rol. De werkgroep Kwaliteit houdt zich o.a. bezig met het doen van voorstellen over en voorbereiden en organiseren van de professionaliseringsdagen. Daarnaast wordt door Werk van Waarde aan productontwikkeling gewerkt. In Ooa verband zijn er workshops, lezingen, trainingen en intervisie. Tot slot is de jaarlijkse Beukweek een moment waarop jaarlijks uitgebreid bij de inhoud van het werk en de ontwikkeling daarvan wordt stilgestaan.

Beukweek

Tijdens de jaarlijkse Beukweek is altijd veel aandacht voor de inhoud van het adviseurs- en trainerschap, de kwaliteit en de ontwikkeling daarvan. Thema's zijn bijv. maatschappelijk verantwoord ondernemen (met bedrijfsbezoeken), toekomstscenario's maken ieders zelfstandige onderneming, bezoek aan een opdrachtgever, voor wie we bijv. op één dag na uitgebreid voorwerk en gesprekken met verschillende betrokkenen op de dag zelf, een advies kunnen leveren voor een ingewikkelde kwestie (een zgn. zwermadvies).

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 15 van 27

Productontwikkeling

Binnen Werk van Waarde wordt veel aandacht besteed aan productontwikkeling. Omdat voor elke klant een maatwerkprogramma/-training wordt ontworpen is er in feite bij elk project sprake van productontwikkeling. Bovendien worden op drie niveaus regelmatig nieuwe producten of diensten ontwikkeld:

- op het niveau van Werk van Waarde worden producten ontwikkeld, zoals een nieuwe cursus of een nieuwe trainingsmodule. En wordt gewerkt aan nieuwe producten, die een grotere omvang hebben: het kan gaan om een publicatie, een instrument, een nieuwe methodiek;
- op het niveau van de uitwisseling tussen met de cv De Beuk verbonden adviseurs wordt ook aan productontwikkeling gedaan, vaak als uitvloeisel van professionalisering en Beukdagen.

Desgewenst wordt bij de ontwikkeling van nieuwe producten door Werk van Waarde samengewerkt met andere (advies- of creatieve) bureaus.

Rondom specifieke thema's ontstaan regelmatig projectgroepjes van geïnteresseerden die zich met het thema bezig willen houden en een productaanbod willen vernieuwen/ontwikkelen. Zoals rond gaming, nieuwe gemeenteraden, allianties/samenwerken tussen organisaties, nieuwe vormen van medezeggenschap en toezicht.

5. ICT, vragen van administratieve aard en Informatieuitwisseling

Werk van Waarde heeft extra aandacht besteed aan een goed systeem voor het opslaan van documenten. Dit gebeurt geheel digitaal via mappen in Google Drive.

5.1 Informatievoorziening en documentenbeheer

De navolgende documenten worden in Google Drive opgeslagen en zijn daarmee altijd beschikbaar:

- Stukken die betrekking hebben op de dagelijkse uitvoeringspraktijk in het contact met klanten: correspondentie, programma's, verslagen van besprekingen (voor eenmalig gebruik) in een Drive-map met daarin:
 - klantadministratie (voor incompany trainingen wordt van elke klant een projectdossier bijgehouden).
 - Er is een aparte database voor open inschrijvingen
- Er is ook een Drive-map Projectarchief: hierin worden de stukken van afgehandelde opdrachten bewaard, zodat er een duidelijk onderscheid is tussen lopende en afgeronde projecten.
- Stukken betreffende de theorievorming, hand-outs, achtergrondmateriaal (voor algemener gebruik) zijn gebundeld in de Drive-map BeukBagage.

5.2 Vragen van administratieve aard

Vragen worden binnen 24 uur beantwoord en binnen een week afgehandeld.

Annemarie Reintjes kijkt in klantdossier naar gegevens over eventueel eerder werk voor deze klant en belt de klant binnen 24 uur na de vraag terug.

Werk van Waarde is altijd bereikbaar: dat wil zeggen: vragen kunnen telefonisch (desnoods per voicemail) of per e-mail worden gesteld. Bureau Vaart in Hoorn verzorgt de telefoonbeantwoordingsdienst bij afwezigheid.

5.3 Geheimhouding en veiligheid van documenten

Werk van Waarde werkt volgens de gedragscode van de Ooa. Op grond daarvan delen we vertrouwelijke informatie en/of documenten van opdrachtgevers nooit met collega's en derden.

Dergelijke documenten worden dan ook niet opgeslagen op de harde schijf van een computer, maar in een persoonlijke, ongedeelde map, die alleen voor Werk van Waarde zichtbaar en bruikbaar is.

Andere afspraken met betrekking tot veiligheid

- De Laptop is beveiligd met een wachtwoord dat jaarlijks gewijzigd wordt;
- mocht een laptop verloren of gestolen zijn, dan wijzigt de medewerker meteen het Google-wachtwoord, zodat een evt. derde niet bij e-mails en werkdocumenten kan;
- USB-sticks met documenten over opdrachten worden versleuteld, zodat deze niet bruikbaar zijn voor derden.

5.4 ICT

Adviseurs verbonden met cv De Beuk houden onderling contact via de groepsmail A1 en via e-mail middels Gmail.

5.5 PR

Uitgangspunten

- inhoud en vorm moeten waar mogelijk uitdrukking geven aan de kerncompetenties van Werk van Waarde;
- het publiciteitsmateriaal moet de klanten een breed beeld van Werk van Waarde geven.

Huisstijl

Werk van Waarde heeft een duidelijk geformuleerde huisstijl voor een eenduidige vormgeving van documenten. Er is een sjabloon voor de offertes, brieven en facturen.

Publicaties

- Website (voortdurende aandacht), toenemend aantal bezoekers
- Via de sociale media, twitter, gebruik van mini blogs.

Bijlage I Informatie over Coöperatieve vereniging De Beuk

De Beuk is een coöperatieve vereniging van zelfstandig werkende organisatieadviseurs gericht op advisering, begeleiding, training en onderzoek op senior-niveau.

Alle met De Beuk verbonden adviseurs zijn ontwerpers en begeleiders van processen in en tussen organisaties. De kernelementen van onze aanpak zijn: a) organisaties helpen meer en beter samen te werken vanuit hun verschillende en gezamenlijke belangen, ook over de grenzen van de organisatie heen, b) het samenspel tussen managers/leidinggevenden en professionals verbeteren, c) communicatie en participatie versterken in en buiten organisaties, d) mensen toerusten om hun rollen goed te vervullen, met kennis, houding en vaardigheden, e) ontwarren van complexiteit.

We hebben expertise over veranderingsprocessen, managementvraagstukken, maatschappelijke en bestuurlijke vernieuwing en medezeggenschap. Onze specialisaties en voorkeuren leiden tot een waaier van expertise variërend van communicatie tot en met onderhandelen, van teambuilding tot en met procesbegeleiding bij toekomstvisies.

De uitgangspunten van coöperatieve vereniging De Beuk zijn herkenbaar in de keuze voor de klantenkring, de tariefstelling en de aanpak. De opdrachtgevers bestaan uit overheidsorganisaties op landelijk, provinciaal en lokaal niveau, maatschappelijke en profitorganisaties en medezeggenschapsorganen. Onze eigentijdse zakelijke aanpak combineert zich als vanzelfsprekend met onze maatschappelijke betrokkenheid.

In onze opdrachten zoeken we naar werkbare oplossingen die aansluiten bij de praktijk van alledag. Samen met de opdrachtgevers analyseren wij hun dilemma's en ontwikkelen een nieuwe perspectief aan de hand van inhoud en proces. In de aanpak gaat het om losmaken van energie, om ontsluiting van al aanwezige competenties en om ruimte voor synthese en synergie. We houden van creatief en verrassend werken én van een gedegen werkwijze.

Van start

Op 1 januari 2015 is coöperatie De Beuk van start gegaan. Coöperanten zijn 7 adviseurs van de oude Beuk. De coöperatie wordt graag groter. Mensen kunnen op 2 manieren bij ons aansluiten. Beide varianten zijn serieuze verbindingen:

- aansluiting als coöperant
- aansluiting bij het professionele netwerk, deelname aan de professionaliseringsdagen.

Wat bieden we aan coöperanten (en de eerste 3 aan deelnemers van het professionaliseringsnetwerk):

- waardegedreven en professionele collega's
- een lage drempel voor het vinden van samenwerkingspartners waarmee je een visie op het werk en andere waarden deelt, met wie je prettig samenwerkt
- professionalisering en inspiratie, via 8 a 10 professionaliseringsdagen per jaar (waarmee je professionaliseringspunten verkrijgt voor o.a. CMC, MZ-register)
- een goede reputatie en een goede naam die gebruikt kan worden in de acquisitie en tbv aanbestedingen en referenties.
- een jaarlijkse klantendag voor alle klanten van de coöperanten
- gebruik van kwaliteitskeurmerken als ACP en lidmaatschap van BVMZ.
- toegang tot gezamenlijke kennis en materiaal via gedeelde Drive
- vergrote zichtbaarheid en vindbaarheid via de website van De Beuk, een algemene postbus en een algemeen telefoonnummer met telefoondienst
- een thuisbasis met naast ontmoeten en samenwerking ook een digitale wandelgang

en Whatsappgroep

- een platform om producten/projecten te ontwikkelen
- een coöperatieve vereniging die bovenstaande faciliteert; de coöperatie kent een alv die 2x per jaar lijnen uitzet en reflecteert op de gezamenlijkheid.

Uitgangspunten toetreden tot coöperatieve vereniging De Beuk Over kwaliteit en CMC.

Onze bedoeling is dat iedereen die verbonden is aan de Beuk kwaliteit uitdraagt. Dat borgen we door toetredingsgesprekken, en onderhouden we door onze professionaliseringsdagen, door te blijven ontwikkelen en elkaar te blijven benutten om ons werk steeds beter te doen. En door elkaar feedback te geven. Het label CMC is daarbij een hulpmiddel. Vergelijkbare hulpmiddelen mogen ook.

- we streven naar een divers samengestelde coöperatieve vereniging wat betreft leeftijd, sekse, etniciteit, leefstijl, vakdiscipline en stedelijke/regionale varianten van chauvinisme. Aspecten die samenhangen met diversiteit worden geregeld geagendeerd in de ALV. en functioneringsgesprekken.
- De Beuk verricht werkt voornamelijk op senior-niveau. Alle met De Beuk verbonden adviseurs worden geacht een zekere basisbagage te hebben op professioneel gebied en te kunnen werken met Beuk-concepten.
- Maatschappelijke betrokkenheid is onderdeel van alle met de Beuk verbonden adviseurs. In toetredingsgesprekken komt dit naar voren. Deelname aan externe besturen, gemeenteraad etc. is een pré.

Over werk via de Beuk

D.w.z. werk waarbij je meldt dat je verbonden bent aan De Beuk. De bedoeling hiervan is dat we ons merk blijven 'laden'. Dat werk wordt vermeld op de site en geeft de klanten indruk van wat we zijn en doen. Iedere coöperant draagt daarvoor te vermelden opdrachten aan; samen bewaken we het beeld dat dat oproept en versterkt.

Over tarieven

Onze range in tarieven is nu 490 – 800 euro. De bedoeling: we doen niet aan prijsknallers en tariefdumping. En we gaan onderling niet concurreren op tarief. Daarnaast wisselen we uit welke tarieven ieder hanteert. Daar hebben we wat aan: we horen van elkaar hoe de markt werkt en hoe wij daar in opereren.

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 20 van 27

Werk van Waarde verbonden met De Beuk

Bijlage II: Interne opdrachtbeoordeling De Beuk op basis van ACP-criteria

Onderstaande tabel is een instrument voor interne opdrachtbeoordeling. De verschillende criteria zijn ontleend aan de ICMCI-standaard (de standaard die ook geldt voor onze ACP-accreditering).

De nadruk bij ICMCI/ACP ligt op het stimuleren van het leerproces van met cv De Beuk verbonden adviseurs/trainers. De score op de verschillende criteria is bedoeld als aanmoediging om door te denken over vragen als: waar zijn we goed in, hoe zit het met ons eigen leerproces, wat levert dit voor inzicht op in onze marktkansen.

	<i>Aspect/criterium</i>	<i>Goed/ Kan beter/ Onvoldoende</i>	<i>Reflectie: Wat zegt dit over ons eigen kunnen? Wat zegt dit over ons leerproces en verdere ontwikkeling? Wat zegt dit over onze marktkansen?</i>
I	Zijn de verschillende onderdelen van het adviesproces goed doorlopen (zie ook de 'Boks'): - vraagverheldering - contract - uitvoering - afronding en nazorg		
II	Waren voldoende en de juiste advies- en/of trainingsvaardigheden aanwezig?		
III	Is ethisch gehandeld: onafhankelijkheid, vertrouwelijkheid, rekening houdend met verschillende belangen.		
IV	Reflectie op de opdracht: gefundeerde keuze voor een bepaalde aanpak, regelmatig opnieuw overdenken of aanpak nog steeds de juiste is, benutten schaduw.		
V	Zijn het krachtenveld en de risico's rond de opdracht goed in beeld gebracht en is daarop goed ingespeeld?		
VI	Was voldoende inhoudelijke specialisatie aanwezig en/of was je in staat die van elders te betrekken?		
VII	Was voldoende kennis aanwezig van de betreffende branche (structuur, partijen, hoe lopen de hazen?)		
VIII	Voldoende inzicht in dit segment van de advies en trainingsmarkt: waar zijn we goed in, wat onderscheidt ons van concurrenten, waar zit onze zwakte?		

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 21 van 27

	<i>Aspect/criterium</i>	<i>Goed/ Kan beter/ Onvoldoende</i>	<i>Reflectie: Wat zegt dit over ons eigen kunnen? Wat zegt dit over ons leerproces en verdere ontwikkeling? Wat zegt dit over onze marktkansen?</i>

Bijlage III: Offerteprocedure Werk van Waarde

1. Offerteprocedure

Na het intakegesprek wordt een (voorlopige) offerte opgesteld. Werk van Waarde stelt de offerte op voor de klant. Daarbij wordt een sjabloon gebruikt (zie onder). Elke offerte vermeldt een of meer concrete doelstellingen, die later geëvalueerd kunnen worden. Bovendien wordt in de offerte aangekondigd dat het project op een of andere wijze door Werk van Waarde zal worden geëvalueerd. Elke offerte wordt digitaal naar de klant gestuurd. Een link naar de leveringsvoorwaarden, zoals vermeld op de website van Werk van Waarde, is standaard opgenomen in de offerte. Ook wordt verwezen naar het CV van de adviseur op de website. Bezien wordt of er BTW berekend moet worden en of afgesproken is op welke manier er gefactureerd moet worden.

In de offerte is ook een opdrachtbevestiging opgenomen. In principe worden alle opdrachten schriftelijk bevestigd middels het terug laten sturen van deze ondertekende opdrachtbevestiging.

Onderdeel daarvan is onder andere een expliciete afspraak over de wijze van facturering (door middel van een maandelijkse rekening of op andere wijze). Ook wordt aangegeven welke bijdrage van de klant wordt verwacht voor een succesvolle projectuitvoering (benodigde informatie, verspreiding van materiaal, geschikte locatie e.d.).

Aan de hand van de maanddeclaratie van Werk van Waarde wordt de rekening naar de klant toegezonden. Bij maandrekeningen komt desgewenst op de rekening te staan hoeveel dagdelen reeds zijn gemaakt of nog te maken zijn.

2. Format voor offerte

Aan
<Adres>

Per e-mail:

Geachte / Beste ,

Zoals afgesproken.....

Aanleiding

Vraagstelling/beoogd resultaat

Aanpak

Kosten

Het dagdeeltarief bedraagt € xxx,-*. De totale kosten komen hiermee op € yyy,-*

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 23 van 27

<kies de juiste BTW-tekst!>

**Dit bedrag is exclusief 21% BTW en inclusief reiskosten.*

**Dit bedrag is inclusief reiskosten.*

Over onderwijsactiviteiten is geen BTW verschuldigd.

**Dit bedrag is exclusief 21% BTW en inclusief reiskosten.*

Over de met een # gemerkte posten is geen BTW verschuldigd omdat het een onderwijsactiviteit betreft.

Wilt u bij akkoord één exemplaar van deze offerte getekend retour zenden? Dit kan bij voorkeur per mail aan info@werkvanwaarde.nl, of anders per post aan: Werk van waarde, raiffeisenlaan 6, 3571 TD Utrecht.

Met vriendelijke groet,
Werk van Waarde

Annemarie Reintjes

De Beuk is door de Orde van Organisatie-adviseurs erkend als Accredited Consulting Practice (ACP). Deze accreditatie heeft betrekking op de professionele standaard en de gedragscode die we hanteren voor onze adviseurs. Beide zijn getoetst aan normen van de International Council of Management Consulting Institutes.

Werk van Waarde is ingeschreven in het Centraal Register Kort Beroepsonderwijs (CRKBO). Over onderwijsactiviteiten is daarom geen BTW verschuldigd.

Op <http://www.werkvanwaarde.nl/leveringsvoorwaarden/> staan de leveringsvoorwaarden.

De offerte heeft een geldigheidsduur van twee maanden.

Voor akkoord:

Naam:

Plaats:

Datum:

Handtekening:

Werk van Waarde verzendt facturen bij voorkeur via e-mail.

E-mailadres voor factuur:

Eventueel factuuradres:

Bijlage IV: Interne trainingen (nog aan te vullen met externe trainingen/opleidingen)

2010

- Optimaliseren Beukprofiel, persoonlijk profiel en persoonlijk plan: o.a. aan de hand onze maatschappelijke betekenis en bijdrage, over onze kenmerkende manieren van werken en over hoe klanten dit profiel herkennen (Name, Fame en Claim).
- Bouwen aan (onderdelen van) trainingen: het ontwerpen en uitvoeren van trainingen is één van onze meest gebruikte interventies bij vraagstukken van klanten. Aan de hand van kennis over 'Hoe leren mensen?' het kennen van de context en div. methodieken, toegevoegd aan BeukBagage.
- Systemisch werken: kennismaken met organisatie-opstellingen o.l.v. inleider Esther de Haan
- Priming, framing & crowdsourcing: hoe kunnen we dit toepassen in ons werk? Aan de hand van nieuwe inzichten rondom het brein: 'Tussen zender en ontvanger staat het onbewuste'.
- 'Waarom zijn wij bezig met waar wij mee bezig zijn?': interne training a.d.h.v. filosofie, geconcentreerd rond de concepten 'macht' en 'dialoog'. We maken gebruik van het denken van Hannah Arendt, Martin Buber, Jurgen Habermas en Socrates.

2011

- Nieuwe inzichten rondom Leiderschap: hoe bevorderen we leiderschap bij anderen en wat vraagt dat van onszelf in termen van eigen leiderschap. Gast Hans Verschoor over leiderschap in crisissituaties.
- Organisatieontwikkeling van allianties/ samenwerkende organisaties: verkrijgen van inzicht in de dynamiek van allianties, in fasen, in organisatieontwikkeling; in interventiemogelijkheden; inzicht in de condities waarin allianties hun ambities trachten te verwezenlijken. Opzetten van een gereedschapskist met interventies, waarvan we weten hoe en wanneer ze in te zetten.
- Van lerende conversaties naar lerende organisaties: vergroten van kennis over manieren om gesprekken te voeren die leiden tot inzicht, tot leren, tot vernieuwing en/ of tot effectieve samenwerking. Lerende conversatie kunnen inzetten in verandertraject.

2012

- Organisatie van werk, trends in werk en HRM: gericht op scherp in beeld krijgen van de ontwikkelingen op het gebied van het organiseren van arbeid plus het ontwikkelen van een Beukse visie en optimale aanpak.
- Psychologie van de verandering: wat doet veranderen met de mens? Gast Stijn de Graaf over de state of the art van het breinonderzoek. A.d.h.daarvan nadenken over wat breinkennis betekent voor interventies om veranderen mogelijk te maken, inzichten doorvertalen naar ons werk. Veranderkunde over veranderen: het concept van 1e, 2e en 3e orde veranderen en de Verandercurve.
- Aan de slag met nieuw systeem voor vaststelling van targets en beloning. O.a. in subgroepen eerste versie van ieders plan doorspreken/ becommentariëren: relatie met Why, focus, relatie eigen kwaliteiten en interesses en marktwensen. Haalbaarheid op inhoud, tarief, omzet. Eigen ontwikkeling en bijdrage aan Beukinterne zaken.
- Training intake- en acquisitiegesprekken met accent op uitproberen en oefenen van o.a. intakegesprek bij nieuwe klant, acquisitiegesprek met een 'oude bekende', in een gesprek de vraag achter de vraag achterhalen, exploreren op emotie,
- Overgang naar nieuwe manier van digitaal werken d.m.v. Google: training Werken in de Beukcloud

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 25 van 27

2013

- Breinkennis: verdiepingsslag in het verbinden van breinkennis aan onze theorie over veranderen, verzorgd door André Mooij a.d.h.v. presentatie 'Veranderen? Ons brein kiest voor status quo.'
- Integriteit/morele oordeelsvorming: update. Begrijpen van gedachtegoed, hernieuwen kennis, meer inzicht in discussies over integriteit, ontwikkelen van visie en methoden om ermee aan de slag te gaan.
- Business Model Generation: hoe je dit inzet bij het toetsten van de werking van een bedrijfsmodel, het ontwerpen van een bedrijfsmodel en het inspireren tot nieuwe verdienmodellen. Voor het updaten en ondersteunen van ons denken over organiseren.
- Visual masterclass door Kim van den Berg, met als opbrengst: inzicht in de verschillende toepassingen van visueel werken; het kennen en kunnen toepassen van de basis van visueel faciliteren; diverse visuele werkvormen om te kunnen toepassen in groepen.

Bijlage V: Offertetekst over leren en methodiek

Visie op opleiden en het ondersteunend didactisch proces

Voor Werk van Waarde is het essentieel dat de cursus aansluit bij de werkwijze van de organisatie. Daarbij kan opleiden meerdere gedaanten hebben: trainingen, coaching, faciliteren van leren 'on the job', faciliteren van intervisie of individuele begeleiding. Elementen die altijd terugkomen in mijn leertrajecten zijn:

Leren begint bij de eigen ervaring

Professionals leren het beste als zij in de gelegenheid worden gesteld om vanuit hun eigen ervaring door te denken - en daarin uitgedaagd en ondersteund worden - over kwaliteit en nieuwe eisen die aan hun werk worden gesteld. De didactische cyclus die ik hanteer past bij het leren van professionals. In mijn didactiek creëer ik voldoende veiligheid om te leren en in het bijzonder ook voldoende 'fun-factoren' (plezier in leren).

Didactische cyclus

- Werken vanuit eigen vragen;
- input door de trainer over theorie en vaardigheden;
- eigen maken en vertalen van theorie en bijbehorende vaardigheden door discussie en oefenen (o.a. met simulaties, videotraining);
- feedback volgens het principe 'versterken wat goed gaat is minstens zo effectief als afleren wat niet goed gaat';
- toepassen van de nieuwe inzichten en kundigheden in de eigen situatie;
- bespreken en uitwisselen hoe het lukt om aan de gestelde doelen te werken;
- formuleren van nieuwe leervragen.

'Binnen-buiten' principe, inspelen op wat er gebeurt

Dat wat hier gebeurt, gebeurt ook daar. Alles wat in de training gebeurt is in principe leerstof. De trainer is in staat om ter plekke - afhankelijk van wat er gebeurt - de juiste keuzes te maken voor de te volgen methodiek. Ook is de trainer in staat om de verbinding te leggen tussen wat er op procesniveau in de groep gebeurt en de professionele opgaven die de deelnemers in hun werk vormgeven.

Interactief

Mijn trainingen zijn per definitie interactief van aard. Ik schep veel ruimte voor inbreng van de deelnemers, zodat ik scherp kan aansluiten op hun niveau en vraag. Ik zal nooit een uur lang een monoloog houden, maar presentaties op interactieve wijzen naar voren brengen. In mijn trainingen wordt veel uitgeprobeerd, ontdekt en gereflecteerd. Mijn overtuiging is dat mensen meer leren als ze het zelf ontdekken of ervaren dan als ik het hen vertel.

Vaart en dynamiek

Ik ben gewend om kort en krachtig trainingen te geven naast overigens langlopende leertrajecten. Vaart en dynamiek zijn belangrijke principes in een setting waarin mensen weinig tijd nemen om te leren en op veel manieren de hele dag door leren.

Kwaliteitshandboek Werk van Waarde

Kwaliteit, competenties en werkwijze

Januari 2015

Pagina 27 van 27

Leermaterialen

Ik werk met een mix aan leermaterialen. Alle theorie vertel ik, maar deel ik ook uit op papier/digitaal in de vorm van overzichtelijke checklists en handvatten. Daar waar nodig zijn de checklists voorzien van toelichting, zodat ze ook te gebruiken zijn voor zelfstudie. Ik werk met beeld en geluid (video en opnameapparatuur), met theatertechnieken en met digitale technieken.