

'Nieuw Leren' bij De Hypotheker? Jazeker!

'Blended & Smart Learning' als oplossing voor sneller en flexibeler opleiden van adviseurs

Als nieuwe adviseur bij De Hypotheker moest je soms wel drie tot vier maanden wachten om deel te kunnen nemen aan de verplichte basisopleiding. Een professionele dienstverlener werd gevraagd om mee te denken en te werken aan een passende oplossing voor dit probleem. Verslag van een veranderingstraject, van probleemstelling tot 'lessons learned'.

Tekst Gijsbert Boon & Jan Pille

De Hypotheker is een franchiseorganisatie met een sterke merknaam. Kenmerkend voor dit type organisatie is dat zij zo sterk is als haar zwakste schakel. Een onjuist klantadvies kan verstrekkinge gevolgen hebben voor de gehele organisatie. Om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen waarborgen, mag een nieuwe adviseur pas klanten adviseren wanneer de interne basisopleiding is afgerond. Wachttijden voor een verplichte basisopleiding van nieuwe medewerkers zijn vanzelfsprekend fnuikend voor een efficiënte bedrijfsvoering. Zeker wanneer nog ongeschoolde adviseurs, die al wel op de loonlijst staan, niet door franchisenemers als adviseur kunnen worden ingezet.

De volledig klassikale opleiding 'Hypotheekadviseur' (oude stijl) van De Hypothekers Associatie - hét overkoepelende orgaan van de franchiseorganisatie - kent een aantal wezenlijke problemen. Het meest in het oog springend zijn haar omvang (tien weken) én de beperkte capaciteit aan interne trainers, waardoor de opleiding slechts drie maal per jaar kan worden aangeboden (januari, mei en september). Ondanks zoveel mogelijk afstemming van het selectie- en aannamebeleid op het bestaande opleidingsaanbod blijven bovendien de wachttijden voor deze opleiding toenemen. Het alsmaar toenemende aantal nieuwe adviseurs draagt hier nog eens extra aan bij.

Op basis van deze analyse besluit De Hypothekers Associatie om het aanbod van de opleiding beter te laten aansluiten op de aanwas van nieuwe adviseurs en formuleert een helder doel:

'Ontwikkel een nieuwe opleiding die een maximale wachttijd van slechts vier weken kent en die met gevolg voortaan minimaal één keer per maand start.'

Een pakket van aanvullende randvoorwaarden stelt onder meer dat:

- de hoge kwaliteit van de opleiding gewaarborgd moet blijven;
- er voldoende persoonlijk contact moet blijven tussen deelnemer(s) en trainer;
- de opleiding interactief en praktijkgericht moet zijn;
- de opleiding dient te worden afgesloten met een officieel examen;
- bij dit alles tevens het 'De Hypotheker-gevoel' gewaarborgd moet blijven.

Dit artikel beoogt de ontwikkeling te schetsen van het nieuwe leren bij De Hypotheker dat voldoet aan al deze eisen. Dit vindt plaats aan de hand van beschrijvingen van een nadere analyse, van de (ontwikkeling van een) oplossing en van de resultaten.

Een nadere analyse

Samen met een professionele dienstverlener, ontwikkelaar van onder andere leermanagementsystemen en e-learning, heeft De Hypotheker zich gebogen over de mogelijke oplossingsrichtingen, met als resultaat een nader eisenpakket.

Dit pakket stelt onder meer als eis dat cursisten het beoogde opleidingstraject *sneller* (zowel qua aanvang alsook qua doorlooptijd) *en flexibeler* (onder andere in belangrijke mate plaatsonafhankelijk, maar bijvoorbeeld ook inhoudelijk) moeten kunnen doorlopen. Hierbij moet bovendien, meer dan voorheen, sprake zijn van zoveel mogelijk *zelfwerkzaamheid*. Dit alles met een focus op *actief en interactief leren*.

Tegelijkertijd wordt nadrukkelijk de eis gesteld van een *blended leercontext*, waarin klassikaal leren, e-learning en eventuele andere leervormen gecombineerd worden. Deze context dient bovendien ondersteund te worden door een *digitale leeromgeving* die, naast studiefaciliteiten, vooral *transparantie* biedt aan zowel cursisten, docenten als franchisenemers. Zo dienen bijvoorbeeld alle betrokkenen gedurende en na afloop van een 'opleidingsrit' inzicht te hebben in de *voortgang en resultaten* van een individuele cursist of groepen cursisten. Docenten moeten vooral hun nieuwe rol als *coach (ook op afstand)* gemakkelijker kunnen gaan vervullen.

Van de nieuwe opleiding wordt verwacht dat het lesmateriaal na de opleiding door de ex-cursisten benut kan worden als *naslagwerk*. Eén en ander impliceert in ieder geval dat een dergelijk naslagwerk in de toekomst ook permanente aandacht, met name onderhoud, zal vereisen.

Het materiaal dient tot slot ook te kunnen worden toegepast in afgeleide opleidingen van De Hypotheker. Herbruikbaarheid is dus een belangrijk punt.

Ontwikkeling van een oplossing

Het geformuleerde eisenpakket heeft ertoe geleid dat de keuze van De Hypothekers Associatie is uitgegaan naar het *Smart Learning Concept* van de dienstverlener en het bijbehorende leerplatform met de mogelijkheden van *intelligente, adaptieve en blended leerpaden* (zie kader Smart Learning).

Aan de totstandkoming van een optimaal functionerende digitale leeromgeving is een intensieve periode van voorbereiding voorafgegaan. Er is een vaste en beproefde aanpak van de ontwikkeling van opleidingen gehanteerd. De betrokkenheid van *alle 'stakeholders'*, inclusief cursisten, docenten, franchisers en vanzelfsprekend de inhoudsdeskundigen, vormt hierbij een essentieel uitgangspunt.

De organisatorische, maar ook technische inbedding in de organisatie is van het grootste belang

De radicale omzetting van een opleidingsprogramma van deze omvang en complexiteit bestaat uit een aantal uitdagingen:

Knowledge extraction fase

Een belangrijke fase in deze aanpak vormt de zogenaamde *knowledge extraction fase*. Om eenduidige, uniforme kennisoverdracht te borgen, volgt een team van onderwijskundigen en ontwerpers van de dienstverlener samen met een regulier 'De Hypotheker-klasje' wekenlang de initiële opleiding 'Hypotheekadviseur'. De door verschillende docenten overgedragen kennis en inzichten zijn vervolgens via een proces van *storyboarding* en digitale productie omgezet naar digitale *leercontent* en een *leerprogramma* op maat. Dit alles in nauwe

Smart Learning: intelligente, adaptieve & blended leerpaden

Met het inzetten van het leerplatform is De Hypothekers Associatie in staat om *intelligente en adaptieve leerpaden* aan te bieden. Dat wil zeggen, paden die zich aanpassen aan het competentieniveau, de behoeften c.q. de vorderingen van een cursist. Hiermee ontstaan persoonlijke leerpaden of leerprogramma's op maat, *functie- en/of rolgebonden*, zonder de gebruikelijke administratieve en organisatorische rompslomp.

Aan de notie van leerpaden en de standaardisatie in modellering van deze leerpaden liggen drie basisideeën ten grondslag:

1. Het algemene idee is dat mensen beter leren wanneer ze *actief* zijn of worden betrokken in een activiteit, een leeractiviteit;
2. Het tweede idee is dat leeractiviteiten zich in een logische *volgordelijkheid* tot elkaar verhouden;
3. Een derde idee is dat er een manier moet zijn om leerplannen en onderdelen hiervan *herbruikbaar* te maken.

Actief leren als proces

Gesteld kan worden dat leren en kennisvergaring een inspannend en actief proces is dat mensen van nature toepassen. Echter, niet alle mensen zijn even goed in dit proces. Hulp en sturing zijn veelal nodig. Anders gezegd: succesvol leren én succesvol onderwijzen vereisen technieken voor het motiveren en stimuleren van de cursist. Het leveren van goed en op maat gesneden lesmateriaal vormt hier een wezenlijk onderdeel van.

Volgordelijkheid van activiteiten

Het houdt niet op met losse activiteiten en goed materiaal. Daar begint het mee. De timing, de 'intelligentie' of logica van het leerpad, de volgordelijkheid van deze activiteiten vergroten de kans op een effectief leerproces. Parallele activiteiten, zoals de mogelijkheid om tegelijkertijd wiki's of andere kennisbanken te bezoeken, kunnen dit proces vanzelfsprekend optimaliseren.

Herbruikbaarheid

Herbruikbaarheid concentreerde zich tot nu toe vooral op het niveau van een leerobject, feitelijk 'de content' en het 'afspelen van deze content'. Er is echter toegevoegde waarde te halen in het verbreden van de scope naar de notie van leeractiviteiten; oftewel, verbreedt het perspectief van herbruikbaarheid naar *wat* de cursist doet en *hoe* hij leert.

Blended, een mix van opleidingsvormen

Het Smart Learning concept kent naast de genoemde vereisten als zelfwerkzaamheid (e-learning: kennis en inzicht, zelftoetsing) en transparantie ('dashboard' van voortgang, studieadvies, gerichte toetsing en sturing) ook interessante aanvullingen op deze digitale aspecten via interactie: interactie tussen studenten onderling, en tussen studenten en docenten. De laatste treden derhalve nu ook coachend op, al of niet via gerichte sturing met behulp van theorie- en praktijktoetsen en adaptieve leerpaden. Samenvattend: *blended learning 'pur sang'*.



samenwerking met inhoudsdeskundigen en de beslissers van De Hypothekers Associatie.

Realisatie- & Reviewfasen

Opvolgende fasen zijn de realisatiefase en de reviewfase bestaande uit diverse reviewmomenten. De ontwikkeling van digitale content, inclusief illustraties en interactiefragmenten (waaronder applicatietrainingen, kennis- en inzichttrainingen, naslagwerk) vergt een multidisciplinaire aanpak, waarin onderwijskundigen, grafisch ontwerpers en inhoudsdeskundigen intensief met elkaar samenwerken. Om consistentie en kwaliteit te waarborgen, wordt een aantal vaste evaluatie- en reviewmomenten georganiseerd. In het kader 'Basisopleiding Hypotheek Adviseur' is een overzicht opgenomen van de gerealiseerde opleiding.

Implementatie, beheer & 'nazorg'

Met het zo radicaal introduceren van dit 'nieuw leren'-concept is de organisatorische, maar ook technische inbedding in

de organisatie van het grootste belang. Voor de implementatie is daarom een 'zachte' landing gepland, door een proefperiode af te spreken met twee tot drie pilotgroepen. Belangrijke aandachtspunten in deze fase waren de communicatie met franchisers, de veranderde rol van docenten en het studeren op de werkplek van de cursist. Door specifieke, thematische sessies met afvaardigingen van de franchisers, cursisten, het docentenkorps, de directie en de afdeling Opleidingen van De Hypothekers Associatie zijn deze aspecten 'en route' geborgd.

Voor wat betreft beheer zijn vooral de aspecten van het al dan niet automatisch inschrijven, het verwerken van opleidingsadministratie, maar ook koppelingen met het intranet voorzien. Het opleidingsportaal vormt een integraal onderdeel van het eveneens vernieuwde intranet van De Hypotheker. Hierdoor wordt er voor de medewerker geen extra drempel opgeworpen. De leeromgeving kent de cursist, bepaalt zijn of haar persoonlijke lesprogramma en registreert de voortgang.

Omwille van de continuïteit van het opleidingsprogramma is tevens voorzien in een conceptplan voor onderhoud en aanpassing van de leerpaden en content. Dit plan zal op basis van wederzijdse ervaringen na afloop van het eerste operationele jaar worden geëvalueerd en vervolgens definitief worden vastgesteld. Deze periode zal door De Hypotheker bijvoorbeeld ook worden benut om te bepalen of, en zo ja in welke mate, zij zelf geheel of gedeeltelijk onderhoud op content zal gaan verrichten.

De resultaten & evaluatie tot op heden

De 'landing' is inmiddels ruimschoots achter de rug: er zijn meerdere digitale examens afgenomen op basis van het *nieuwe hypotheekadviseurs-lesprogramma*.

We pakken de gestelde hoofddoelen er nog even bij:

Voor wat betreft het gestelde hoofddoel 'flexibel en snel' opleiden, zijn de doelstellingen volledig gehaald. Op ieder moment kan gestart worden met een nieuw klasje Hypotheek Adviseurs.

Verder kan in algemene zin worden gesteld dat de allergrootste succesfactor, voor zowel cursisten als docenten, wordt gevormd door de leeromgeving, met de geboden content en dito leerpaden. Deze krachtige combinatie, plus de begeleidende functies die het leerproces kunnen ondersteunen, sluiten op een natuurlijke manier aan op de wijze waarop een cursist optimaal kennis vergaart. Zelfwerkzaamheid, gecombineerd met toetsmomenten, afgewogen klassikale sessies, de cursus als naslagwerk en de vele in het programma opgenomen contactmomenten: de blended opleidingsvorm 'werkt' dus voor alle betrokkenen. Ook het 'De Hypotheker-gevoel' is volledig geborgd in het programma.

Alle sleutelfiguren binnen het opleidingsproces houden veel beter dan voorheen zicht op voortgang en resultaten van cursisten door uitgebreide rapportages: De Hypotheker, inclusief haar franchisenemers, heeft nu als het ware een dashboard

Basisopleiding Hypotheek Adviseur

Waar hebben we het eigenlijk over? De belangrijkste elementen op een rij:

De opleiding:

- Klassikale opleiding commerciële vaardigheden voor adviseurs.
- Klassikale behandeling van het digitaal aangeboden theorie-materiaal.
- Een stage.
- E-learning met onder meer lesmateriaal over het belastingstelsel, relevante wetgeving zoals de Wet Financieel Toezicht, de producten van De Hypotheker, en zo verder. In totaal zijn meer dan 1.300 leerobjecten en 113 modules ontwikkeld. Vergelijk een module met een les.
- E-learning om te leren werken met de interne software van De Hypotheker, waaronder het relatiebeheersysteem, de zogenaamde applicatietrainingen.
- Een uitgebreide toetsenbank ten behoeve van pre-/post assessments en het digitale examen.
- Blended casuïstiek. Cases met 'open' elementen die digitaal worden afgenomen en beoordeeld door de docent.

Digitaal examen:

- Wordt klassikaal en onder toezicht afgenomen.
- Zowel theorie als praktijk. Oftewel een integrale weging van onderdelen, waaronder praktijkexamen, stage, beoordeling van docent.
- Digitale toetsvragen en cases ('at random' of lineair uit toetsenbank).
- Met een open case onderdeel dat door de docent wordt beoordeeld.
- Automatisch herexamen bij een onvoldoende beoordeling.

van haar 'sociale kapitaal'.

Inmiddels zijn ook twee nieuwe opleidingen gestart: Assistent Hypotheek Adviseur en Senior Hypotheek Adviseur. De laatste opleiding kent een pre-assessment, met als doel de geschiktheid voor deelname van de kandidaat te toetsen. Voor het ontwikkelen van deze programma's kon weer geleend worden van het reeds beschikbare lesmateriaal; een voorbeeld van de eerdergenoemde herbruikbaarheid.

De belangrijkste les wordt gevormd door de conclusie dat er nooit genoeg aandacht kan zijn voor de organisatorische inbedding van een vorm van 'nieuw leren'. Het blended karakter vereist dat de rol van docenten radicaal verandert en vormt hierdoor dé kritische succesfactor. De functie van coach-nieuwe-stijl stelt bijzonder hoge eisen aan de betreffende professionals: vanzelfsprekend materiedeskundig, cursist-begeleidende kwaliteiten (op afstand én 'in the classroom'), coördinerend, affiniteit met techniek. Maar ook andere zaken kosten tijd en energie, zoals het creëren van draagvlak, het begeleiden van en communiceren over het gehele veranderingsproces en het leveren van inhoudsdeskundigheid. Hier dient onder andere bij de planning voldoende rekening mee te worden gehouden.

Onderhoud en aanpassing van de leerpaden en content dienen direct op de agenda te worden geplaatst, als een continu proces. Het lesmateriaal, inclusief de manier waarop dit wordt aangeboden, zal steeds moeten worden geactualiseerd - mede op basis van continue veranderingen in wetgeving, procedures, productaanbod en zo verder. Borging van dit veranderingsproces vormt een belangrijke succesfactor. Het eerdergenoemde conceptplan van aanpak voor onderhoud en aanpassing voorziet in belangrijke mate in deze behoefte.

De 'techniek' vormt soms nog een drempel; kinderziektes, de radicaal andere manier van werken en mogelijke weerstand bij betrokkenen lokken soms uit terug te grijpen naar de traditionele manier van opleiden; meer klassikaal, met schriftelijke examens... Het is van het grootste belang elke drempel zo snel mogelijk te adresseren, waar mogelijk weg te nemen en vooral betrokkenheid van alle stakeholders serieus te nemen.

Tot slot gaan we nog even terug naar de hoofdvraag: wat is de kwaliteit van de nieuwe opleiding? Deze is door de afdeling Opleidingen in samenspraak met alle betrokkenen vergeleken met de 'oude' opzet.

De perceptie van alle stakeholders is dat de kwaliteit van de opleiding zeer hoog is en het niveau van toetsing zelfs hoger dan voorheen. Dit wordt vooral onderbouwd met de vaststelling dat alle digitale content uniform wordt aangeboden en dat deze het verhaal vertelt van 'De Hypotheker trainer'. Het gegeven dat diezelfde content permanent als naslag beschikbaar is, wordt eveneens hoog gewaardeerd. En wat de coaches betreft: zij kunnen onder andere tijdens de classroom sessies direct en meer de diepte in en beschikken over meer ruimte voor individuele begeleiding. Het behoud van kwaliteit wordt

vanzelfsprekend ook enorm gewaardeerd door de franchisers. Zij kunnen hun klanten via hun medewerkers nog steeds de gewenste kwaliteit bieden.

De digitale vorm van examineren is zwaarder dan voorheen, met name vanwege de toepassing van meer vragen en vraagsoorten, een grotere differentiatie van onderwerpen - ook qua moeilijkheidsgraad - en de toepassing van open en gesloten casussen.

De examinering biedt tegelijkertijd een genuanceerder beeld van de resultaten van de cursisten. ■

Trefwoorden: **Blended learning • Smart learning**

Quotes De Hypotheker:

"Door het invoeren van Blended Learning zijn wij in staat om de wachttijd voor de opleiding tot hypotheekadviseur terug te brengen van maximaal vier maanden naar twee weken, terwijl:

- *de kwaliteit van de opleiding verbetert, onder andere omdat de deelnemers in hun eigen tempo kunnen leren. Onervaren deelnemers kunnen een les herhalen, terwijl ervaren adviseurs er sneller doorheen kunnen;*
- *alle adviseurs zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze hun lessen volgen;*
- *door het systeem van een vaste opleiding, coach en klassikaal leren er een betere focus is op (de ontwikkeling van) de deelnemers;*
- *aanpassingen in de training sneller en effectiever gerealiseerd worden dan voorheen.*

Kortom, het invoeren van Blended Learning heeft ons in staat gesteld om de kwaliteit en deskundigheid van onze adviseurs nog verder te verhogen."



Gijsbert Boon is werkzaam als Manager Innovatie en Productontwikkeling bij The Competence Group en lid van het managementteam. Hij is betrokken bij alle strategische projecten van The Competence Group.
E-mail: g.boon@competence.biz



Jan Pille is werkzaam als Manager Educational Development bij The Competence Group en lid van het managementteam. Hij heeft dit project geleid en is met regelmaat ook betrokken bij ontwikkelen en implementatietrajecten binnen de zorg.
E-mail: j.pille@competence.biz