



Performance rapport

JOOST IN BEWEGING – 20 januari 2017

Vertrouwelijk

Dit rapport is ene product van:



1. Inleiding

Waarom een Performance scan?

Onderdeel van het ontwikkeltraject is de performance scan waarbij inzicht wordt verkregen in jouw kwaliteiten en ontwikkelpunten als **Challenger Sales**. Hiermee kun je gericht aan de slag met jouw persoonlijke ontwikkeling.

Wat is de performance scan?



Met de performance scan wordt op gestructureerde wijze feedback gevraagd aan de mensen in jouw werkomgeving. Per competentie wordt een aantal gedragscriteria omschreven die zijn afgeleid van het profiel van de Challenger. De competenties zijn verdeeld over de drie belangrijkste talenten van de Challenger: Teach, Tailor en Take Control. De mate waarin je deze gedragscriteria toepast wordt beoordeeld op een schaal van één tot tien. Daarnaast wordt een aantal open vragen gesteld.

De performance scan is niet bedoeld als beoordelingsinstrument maar als een ontwikkelinstrument. Jij ontvangt dit rapport rechtstreeks, het is aan jou of je het deelt met jouw leidinggevende en andere respondenten.

Wat kun je met dit rapport?

Met dit rapport krijg je een duidelijk beeld van jouw kwaliteiten en ontwikkelpunten volgens de mensen waarmee je samenwerkt in de dagelijkse praktijk. Je ziet direct waar jouw beeld overeenkomt of verschilt met de respondenten, je krijgt in één overzicht de vijf hoogst en vijf laagst gewaardeerde gedragscriteria en een toelichting op de kwaliteiten en ontwikkelpunten die zij bij jou zien. Het rapport vormt een goede basis voor je persoonlijke ontwikkeling en geeft direct inzicht in jouw ontwikkeling naar een goede Challenger Sales. Je kunt het rapport gebruiken in het intake en natekesprek van het programma of in de reguliere performance cyclus.

We adviseren je het rapport in elk geval te bespreken met je leidinggevende om samen ontwikkeldoelen te bepalen. Daarnaast kun je met een aantal respondenten in gesprek om toelichting te vragen op de gegeven feedback. In het hoofdstuk `Resultaat per gedragscriteria` vind je meer informatie en tips voor het bespreken van het rapport.

Vragen?

Voor vragen over dit rapport kun je contact opnemen met ROI Institute Europe:
per telefoon op: 0346 754 5550 of per email: helpdesk@roiinstitute-europe.com

Opbouw rapport

Hoofdstuk 1. **Inleiding**

Hoofdstuk 2. **Resultaat per Salestype**

Hoofdstuk 3. **Resultaat per talent**

Hoofdstuk 4. **Top-5 en Bottom-5 Gedragscriteria**

Hoofdstuk 5. **Top-5 en Bottom-5 GAP**

Hoofdstuk 6. **Resultaat per gedragscriterium**

Hoofdstuk 7. **Open vragen**

Hoofdstuk 8. **Achtergrond Challenger Sales**

Hoofdstuk 9. **Het feedbackrapport bespreken**

Hoofdstuk 10. **De Piramide van Leren en Presteren**

Hoofdstuk 11. **Welke conclusies trek je zelf uit dit rapport?**

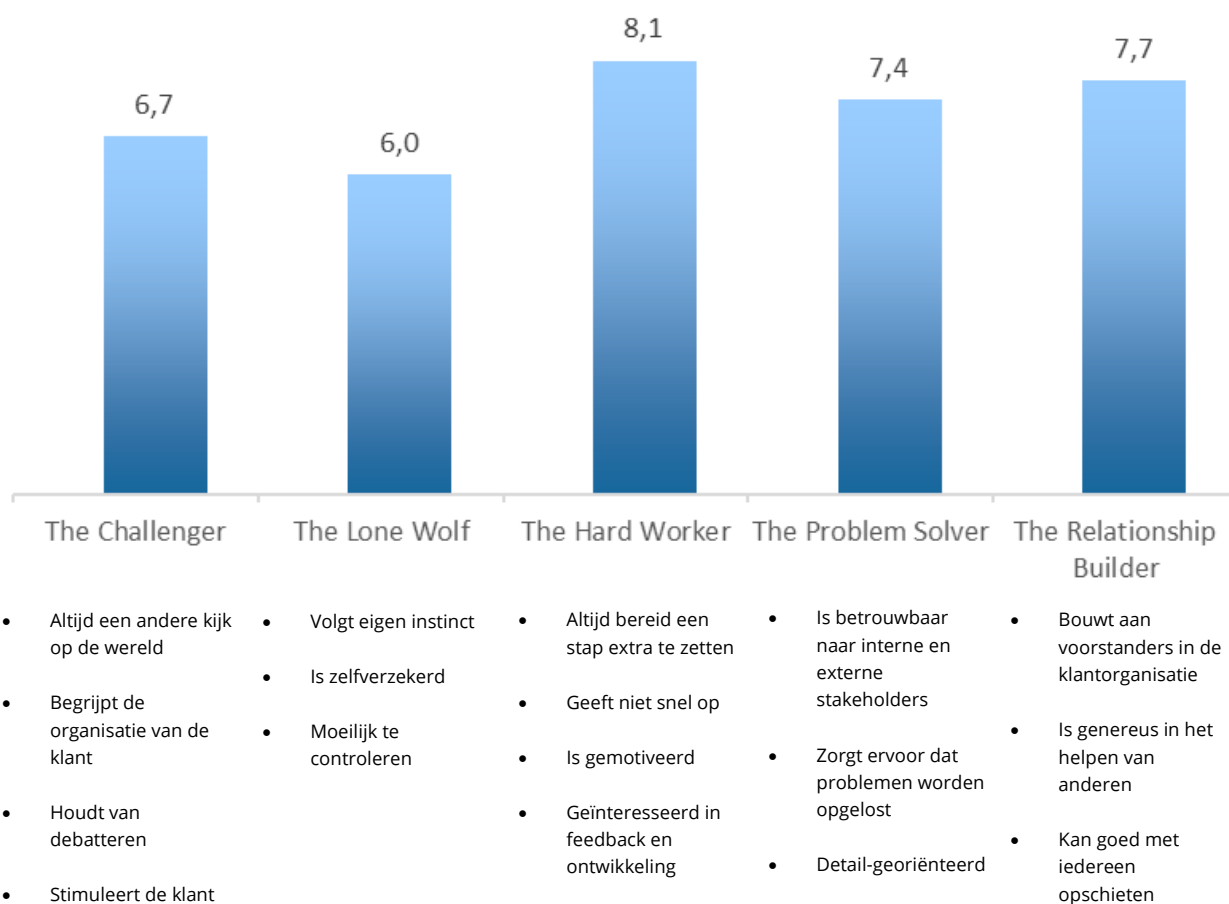
Respondenten

Onderstaande respondenten zijn uitgenodigd om de performance scan in te vullen.

ROL	NAAM	STATUS
Deelnemer	Joost in Beweging	✓ Ingevuld
Leidinggevende	Leidinggevende	✓ Ingevuld
Klant	Klant 1	✓ Ingevuld
Klant	Klant 2	✓ Ingevuld
Klant	Klant 3	✓ Ingevuld
Klant	Klant 4	✗ Niet ingevuld

2. Resultaat per Sales Type

In dit hoofdstuk wordt in onderstaand figuur jouw gemiddelde scores per Sales Type weergegeven. Op welke van de vijf verschillende profielen heb jij de hoogste score? Dat is waarschijnlijk jouw dominante stijl. Een uitvoerige studie gebaseerd op duizenden verkopers toont aan dat 'Challengers' het meest succesvol presteren en 'Relationship Builders' het minst succesvol. Meer informatie over de achtergrond en de Challenger Sales is te vinden in hoofdstuk 9.



3. Resultaat per talent

In dit hoofdstuk worden de gemiddelde scores die jij aan jezelf hebt gegeven en de gemiddelde scores die jouw respondenten aan jou hebben gegeven per component onder elkaar getoond. Als eerst wordt de overall Challenger score weergegeven. Deze overall score is opgebouwd uit de scores op de drie talenten 'Teach', 'Tailor', 'Take Control' Deze drie elementen vind je terug op de volgende pagina.

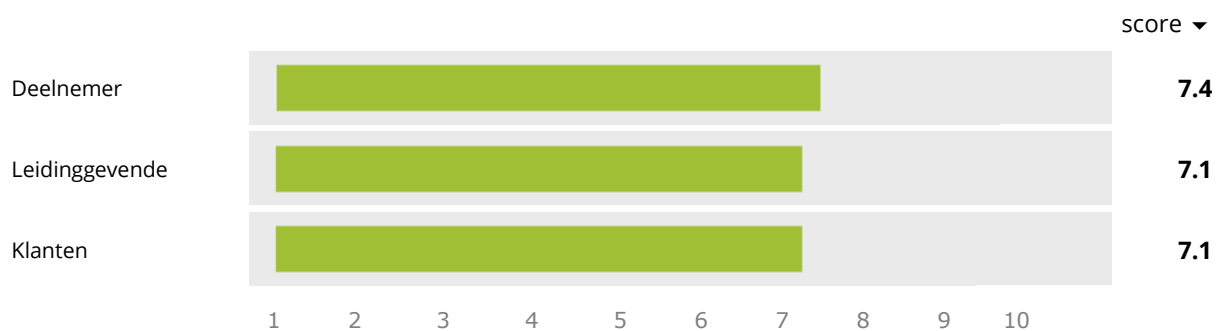
De kleur van de balkjes geeft een attentiewaarde aan:

- Groen: deze respondentgroep heeft een score van 7 of hoger gegeven.
- Geel/oranje: deze respondentgroep heeft een score tussen 5 en 7 gegeven.
- Rood: deze respondentgroep heeft een score lager dan 5 gegeven.

Overall Challenger score

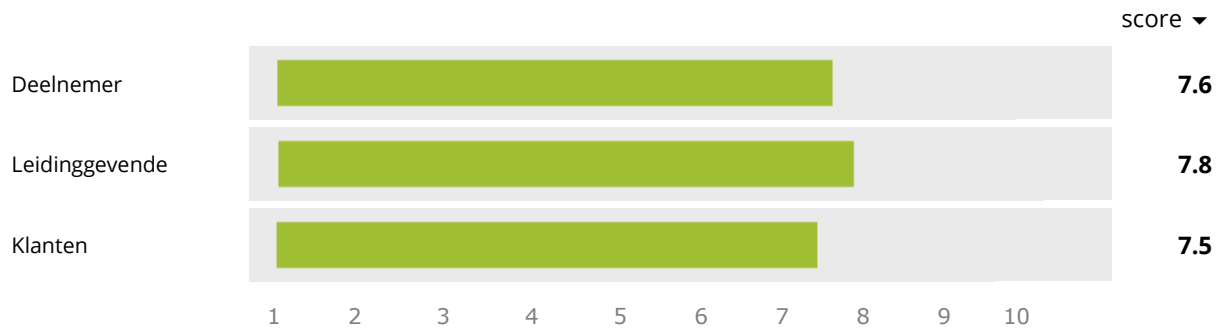
Gemiddelde (Teach - Tailor - Take Control) = Overall Challenger score

De verkoper die met veel kennis van zaken nieuwe inzichten en nieuwe benaderingen voor klantproblemen durft te benoemen.



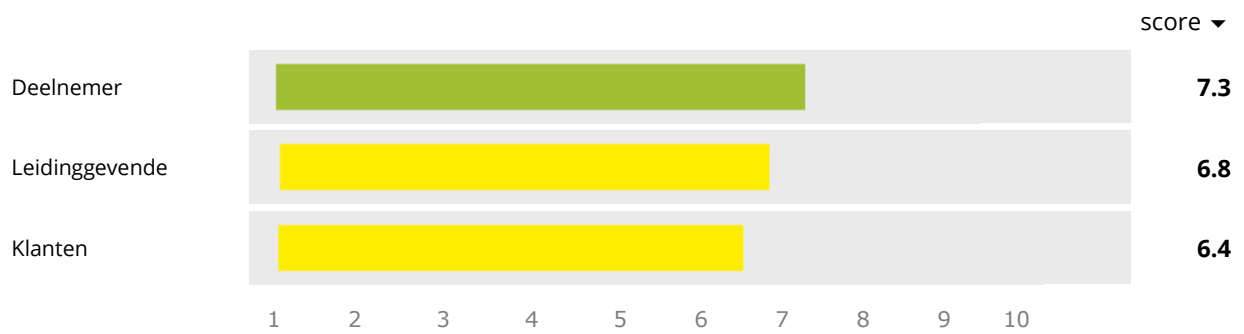
Teach

Biedt ontwrichtend perspectief en is communicatief vaardig.



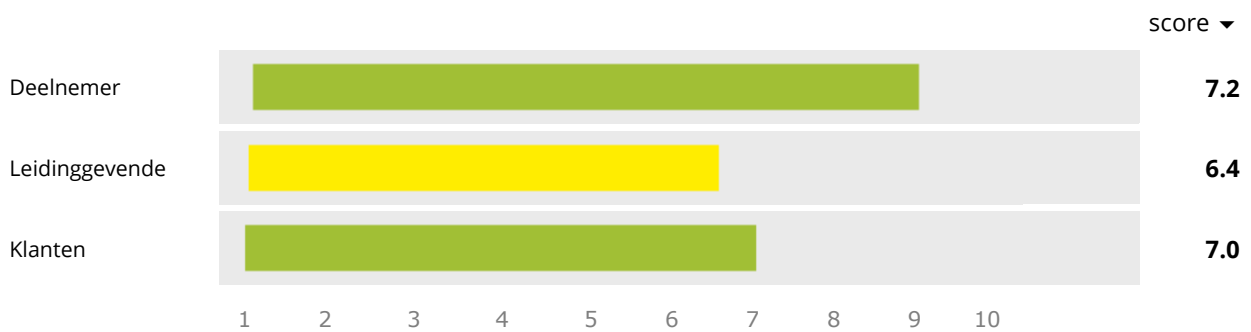
Tailor

Kent de klantwaarden en herkent economische motieven.



Take control

Onderhandelt over de prijs en weet de druk op te voeren.



4. Top-5 en bottom 5 gedragscriteria

Hieronder worden de gedragscriteria met de vijf hoogste en de vijf laagste scores weergegeven. Hierbij wordt uitgegaan van de gemiddelde score die jouw leidinggevende heeft gegeven. Wij verwijzen je naar het hoofdstuk "Resultaat per gedragscriterium" voor een overzicht van de scores per gedragscriteria per respondentgroep.

Top-5 Gedragscriteria

GEDRAGSCRITERIUM	COMPETENTIE	SCORE
Houdt op een prettige en volhardende wijze vast aan eigen standpunten.	OVERTUIGINGSKRACHT (TEACH)	9,8
Weet in de analyse door te dringen tot de kern van het probleem.	ANALYTISCH VERMOGEN (TEACH)	9,3
Creëert commerciële kansen en weet deze te benutten.	ONDERNEMERSCHAP (TAKE CONTROL)	9,0
Daagt de ander uit om met eigen ideeën of oplossingen te komen.	MOTIVEREN VAN ANDEREN (TEACH)	8,5
Geeft tijd en aandacht aan hetgeen de ander naar voren brengt.	MOTIVEREN VAN ANDEREN (TEACH)	8,5

Bottom-5 Gedragscriteria

GEDRAGSCRITERIUM	COMPETENTIE	SCORE
Blijft in lastige situaties kansen en uitdagingen zoeken voor de eigen organisatie.	ONDERNEMERSCHAP (TAKE CONTROL)	3,5
Zoekt voortdurend naar winst en voordeel voor de organisatie.	ONDERNEMERSCHAP (TAKE CONTROL)	5,0
Houdt rekening met veranderende omstandigheden en toekomstige factoren.	STRATEGISCHE VISIE (TAILOR)	5,5
Stelt vragen vanuit verschillende invalshoeken en in een brede context.	STRATEGISCHE VISIE (TAILOR)	5,8
Kan afstand nemen van korte termijn zaken en zich richten op een lange termijn perspectief.	STRATEGISCHE VISIE (TAILOR)	5,8

5. Top-5 en bottom 5 GAP

In dit hoofdstuk worden de vijf gedragscriteria weergegeven waarbij de GAP tussen jouw eigen score en de gemiddelde score die jouw respondenten aan jou hebben gegeven het grootst is. Dit overzicht geeft direct inzicht in de gedragscriteria waar jullie het meest verschillen.

In de eerste tabel worden de gedragscriteria weergegeven waar de grootste positieve GAP is. De gemiddelde score van de respondenten is hoger dan jouw eigen score.

In de tweede tabel worden de gedragscriteria weergegeven waar de grootste negatieve GAP is. De gemiddelde score van jouw respondenten is lager dan jouw eigen score.

Top-5 GAP

GEDRAGSCRITERIUM	COMPETENTIE	GAP
Onderbouwt de eigen mening op een heldere en duidelijke manier.	OVERTUIGINGSKRACHT (TEACH)	22%
Stemt eigen argumenten af op beweegredenen en belangen van de ander.	OVERTUIGINGSKRACHT (TEACH)	22%
Geeft vertrouwen en ruimte aan de ander om zelfstandig te handelen.	MOTIVEREN VAN ANDEREN (TEACH)	22%
Creëert commerciële kansen en weet deze te benutten.	ONDERNEMERSCHAP (TAKE CONTROL)	22%
Neemt de leiding op zich en zet mensen en middelen effectief in.	LEIDERSCHAP (TAKE CONTROL)	14%

Bottom-5 GAP

GEDRAGSCRITERIUM	COMPETENTIE	GAP
Blijft in lastige situaties kansen en uitdagingen zoeken voor de eigen organisatie.	ONDERNEMERSCHAP (TAKE CONTROL)	-167%
Zoekt voortdurend naar winst en voordeel voor de organisatie.	ONDERNEMERSCHAP (TAKE CONTROL)	-133%
Stelt vragen vanuit verschillende invalshoeken en in een brede context.	STRATEGISCHE VISIE (TAILOR)	-40%
Kan afstand nemen van korte termijn zaken en zich richten op een lange termijn perspectief.	STRATEGISCHE VISIE (TAILOR)	-40%
Is onderzoekend in de analyse; kijkt verder dan beschikbare informatie en de context van een probleem.	ANALYTISCH VERMOGEN (TEACH)	-33%

6. Resultaat per gedragscriterium

De scores van de verschillende respondentgroepen worden per gedragscriterium naast elkaar weergegeven. Tevens is ook een GAP weergegeven. Dit is het verschil tussen de score die jij jezelf hebt gegeven en de score die jouw leidinggevende aan jou heeft gegeven.

Indien jouw leidinggevende of een van de andere respondentgroepen de performance scan niet heeft ingevuld dan is deze kolom hieronder niet weergegeven.

	Deelnemer	Leidinggevende	GAP	Klanten
OVERTUIGINGSKRACHT (TEACH)	7,5	8,3	10%	7,7
Straalt uit achter eigen standpunt, mening of beslissing te staan waardoor anderen snel overtuigd zijn.	7,0	8,0	13%	8,5
Weet anderen voor plannen en ideeën te winnen.	8,0	8,0	0%	8,5
Onderbouwt de eigen mening op een heldere en duidelijke manier.	7,0	9,0	22%	6,0
Stemt eigen argumenten af op beweegredenen en belangen van de ander.	7,0	9,0	22%	6,0
Houdt op een prettige en volhardende wijze vast aan eigen standpunten.	9,0	10,0	10%	9,5
Achterhaalt de werkelijke oorzaak van de weerstand en gebruikt deze in het voordeel van het eigen standpunt.	7,0	6,0	-17%	7,5
ANALYTISCH VERMOGEN (TEACH)	7,3	7,2	-1%	7,3
Stelt vragen om de problematiek in de breedte te verkennen.	7,0	6,0	-17%	7,5
Vraagt door op de verkregen antwoorden tot dat hij/zij werkelijk weet wat er speelt.	7,0	8,0	13%	5,5
Slaagt erin om complexe problemen of vragen logisch te ordenen in deelgebieden.	7,0	8,0	13%	6,5
Weet in de analyse door te dringen tot de kern van het probleem.	8,0	9,0	11%	9,5
Is onderzoekend in de analyse; kijkt verder dan beschikbare informatie en de context van een probleem.	8,0	6,0	-33%	7,5
Legt verbanden tussen de verschillende factoren in een bepaalde situatie.	7,0	6,0	-17%	7,5
MOTIVEREN VAN ANDEREN (TEACH)	7,8	8,0	3%	7,4
Stelt zich enthousiast en positief op ten opzichte van de ander.	8,0	7,0	-14%	8,0
Geeft tijd en aandacht aan hetgeen de ander naar voren brengt.	9,0	9,0	0%	8,0
Daagt de ander uit om met eigen ideeën of oplossingen te komen.	8,0	9,0	11%	8,0
Geeft vertrouwen en ruimte aan de ander om zelfstandig te handelen.	7,0	9,0	22%	6,0

Geeft de ander specifieke en constructieve feedback.	8,0	6,0	-33%	7,0
Motiveert de ander om uitdagingen aan te gaan en innovatief bezig te zijn.	7,0	8,0	13%	7,5

STRATEGISCHE VISIE (TAILOR)

Analyseert strategie en beleid van de klant vanuit unieke perspectieven.	8,0	7,0	-14%	7,5
Stelt vragen vanuit verschillende invalshoeken en in een brede context.	7,0	5,0	-40%	6,5
Houdt rekening met veranderende omstandigheden en toekomstige factoren.	6,0	5,0	-20%	6,0
Kan afstand nemen van korte termijn zaken en zich richten op een lange termijn perspectief.	7,0	5,0	-40%	6,5
Kijkt vooruit en bepaalt een koers.	7,0	7,0	0%	7,0
Weet een strategische visie op inspirerende wijze over te brengen.	8,0	6,0	-33%	6,5

ORGANISATIESENSITIVITEIT (TAILOR)

Weet wat er speelt in de organisatie en durft onuitgesproken zaken bespreekbaar te maken.	8,0	7,0	-14%	6,0
Houdt rekening met politieke verhoudingen in de organisatie.	7,0	7,0	0%	7,0
Anticipeert op veranderingen binnen de organisatie.	8,0	8,0	0%	7,0
Overziet de consequenties van besluiten en acties voor de positie van de afdeling of de organisatie.	8,0	8,0	0%	7,0
Houdt bij besluitvorming rekening met de invloed van factoren in de omgeving.	7,0	8,0	13%	7,5
Gebruikt formele en informele interne relaties om doelstellingen te realiseren.	7,0	8,0	13%	7,0

ONDERNEMERSCHAP (TAKE CONTROL)

Weet situaties te beïnvloeden en naar zijn/haar hand te zetten.	8,0	7,0	-14%	6,5
Blijft in lastige situaties kansen en uitdagingen zoeken voor de eigen organisatie.	8,0	3,0	-167%	4,0
Gebruikt eigen kennis van de markt, branche of sector in het voordeel van de klant.	8,0	7,0	-14%	7,0
Zoekt voortdurend naar winst en voordeel voor de organisatie.	7,0	3,0	-133%	7,0
Is niet bang om risico's te nemen.	7,0	6,0	-17%	8,5
Creëert commerciële kansen en weet deze te benutten.	7,0	9,0	22%	9,0

LEIDERSCHAP (TAKE CONTROL)

Geeft aan welke doelen anderen moeten nastreven.	7,0	8,0	13%	7,5
Neemt de leiding op zich en zet mensen en middelen effectief in.	6,0	7,0	14%	6,6

Volgt de voortgang van activiteiten en grijpt waar nodig in.	7,0	6,0	-17%	7,2
Stelt zich beschikbaar op voor het geven van advies en begeleiding aan anderen.	8,0	8,0	0%	7,8
Spreekt anderen aan op onvoldoende functioneren en neemt maatregelen bij achterblijvende resultaten.	6,0	6,0	0%	6,5
Toont waardering voor goede prestaties van anderen.	7,0	7,0	0%	6,5

7. Open vragen

Welke kwaliteiten zie je bij jezelf / de deelnemer?

Deelnemer

Er springt niet één ding helder uit - volgens mij is juist de breedte mijn kracht.

Leidinggevende

Is deskundig en komt geloofwaardig over. Is erg punctueel.

Klanten

Betrouwbaar en objectief.

Hij is mensgericht, ontzettend goed op de hoogte van de branche en draagt hierover echt zijn visie uit.

Snelle denker, heeft goed overzicht. Kundig in zijn werk. Humor op de goede momenten.

Welke ontwikkelpunten zie je bij jezelf / de deelnemer?

Deelnemer

Meer proactief zijn en minder aannames doen.

Leidinggevende

Proactiever de lead nemen in gesprekken. Meer vragen stellen om te polsen hoe de klant in het gesprek zit.

Klanten

Nog meer verantwoordelijkheid bij je managers neerleggen (soms lijkt de afhankelijkheid van jouw commitment op grote en kleine beslissingen groot, maar soms ook lastig te managen)

Ik denk dat je soms twijfelt aan jouw presentatiekwaliteiten. Dat zou niet hoeven, doet hij heel goed met een mooie balans tussen duidelijkheid over wat ze als organisatie kunnen en als visie hebben, en ruimte geven aan de klant. Zonde dat hij daaraan twijfelt en ook top dat hij hierop wil reflecteren.

Meer kwetsbaarheid tonen en daarmee intensiever de verbinding maken met mensen.

Vaak van de grote lijnen, details worden vergeten. Meer strategisch dan operationeel en tactisch, juiste balans moet hierin gezocht worden

8. Achtergrond Challenger Sales

Deze Performance scan is gebaseerd op de drie belangrijkste talenten van de Challenger: Teach, Tailor en Take Control.

In de afgelopen decennia zijn er talloze boeken vol geschreven over welk salestype je bent en ook vooral welk salestype je zou moeten zijn. Challenger Sales kijkt daar net iets anders tegenaan. Uiteraard is het een gegeven dat er verschillende type verkopers zijn. Als we zelf naar een winkel gaan dan merken we direct welke keuze er in die winkel gemaakt is.

Reageert de verkoper reactief op een vraag? Word je pro-actief en klantvriendelijk geholpen? Word je snel opgejaagd om toch vooral te kopen of merk je dat de verkoper vooral gericht is op de relatie of op de zogenaamde "loyalty"-programma's? Challenger Sales erkent wel verschillen in dominantie maar erkent ook dat iedere gemiddeld goede sales professional kenmerken heeft van alle profielen. Een gemiddeld goede sales professional heeft dus de "license to sell" maar is hij/zij daarmee ook succesvol? In voorkeur en dominantie is de salesman of vrouw in te delen naar:



The Relationship Builder (Performance 7%)

De verkoper die goede persoonlijke en professionele relaties opbouwt en onderhoudt



The Problem Solver (Performance 12%)

De klantgerichte en detail georiënteerde verkoper die evengoed service medewerker kan zijn



The Hard Worker (Performance 17%)

De gemotiveerde, gedreven verkoper die er veel tijd insteekt en inzet toont



The Lone Wolf (Performance: 25%)

De zelfverzekerde 'verkoopcowboy' die zijn eigen instinct volgt en niet noodzakelijk de lijn van het management



The Challenger (Performance: 39%)

De verkoper die met veel kennis van zaken nieuwe inzichten en nieuwe benaderingen voor klantproblemen durft te benoemen

Uit de verschillende onderzoeken blijkt de Challenger het meest succesvol te zijn in de performance. In 33 procent van de gevallen is de Challenger de high performer in organisaties. Gevolgd door in 25% van de situaties de Lone Wolf. De relationship builder die traditioneel bij zowel Consultative Selling als bij Trusted Advisor een belangrijke rol speelt preformt verreweg het slechtst: 7%. Let op: hiermee is niet gezegd dat een goede klantrelatie niet belangrijk is. Integendeel. Het is echter geen doel op zichzelf maar een logisch gevolg van een succesvol verkooptraject.

De Challenger houdt van het debat. Als een volleerd debater is de Challenger in staat om de klant een stap verder te helpen in zijn/haar denken. To teach is daarmee een van de drie belangrijkste talenten van een Challenger. Dit leidt tot unieke inzichten voor de klant, de Challenger is sterk in zijn communicatie, kent de individuele en zakelijke drijfveren van de klant, kan gemakkelijk over de zakelijke kant van een transactie praten en weet gezonde druk (constructive tension) op te bouwen richting de klant. Leert de klant (Teach) als het gaat om het overbrengen van verschillende inzichten naar de klant. Biedt maatwerk (Tailor) als het gaat om de goede boodschappen naar de juiste contactpersonen. Neemt de regie (Take Control) als het gaat om het salesgesprek of de actieve benadering van de klant.

Challenger Sales is gebaseerd op de **7 meest belangrijke eigenschappen** van sales die volgens klanten de grootste impact hebben op hun behoefte en dus oplossing.

Een verkoper die het verschil maakt:

- biedt unieke en waardevolle inzichten in de markt.
- helpt mij in het beoordelen van alternatieven.
- biedt voortdurend advies en nieuwe inzichten.
- helpt de klant in het voorkomen van het maken van grote fouten.
- "leert" de klant nieuwe onderwerpen en uitkomsten.
- Maakt het de klant gemakkelijk om van te kopen
- Zorgt dat de klantorganisatie overall service ervaart.

Challenger

- Biedt ontwrichtend perspectief
 - Communicatief vaardig
- Leert
- Kent de klantwaarden
 - Herkent economische motieven
- Maatwerk
- Onderhandelt over prijs
 - Weet de druk op te voeren
- Neemt de regie

Bouwt constructieve spanning

9. Het performancerapport bespreken

Met wie bespreek je het rapport?

We adviseren je om het rapport in elk geval te bespreken met je leidinggevende om samen ontwikkeldoelen te bepalen. Daarnaast kun je met een aantal respondenten in gesprek gaan om toelichting te vragen op de gegeven feedback.

Aandachtspunten bij het bespreken van het rapport



- Neem voldoende tijd voor het gesprek, een uur moet voldoende zijn.
- Besteed tijdens het gesprek niet alleen aandacht aan je ontwikkelpunten maar kijk ook naar je kwaliteiten. Onderzoek samen waar de meeste ruimte voor ontwikkeling ligt: werken aan je ontwikkelpunten of juist je kwaliteiten nóg beter benutten.
- Bedenk hoe je leidinggevende en jouw respondenten jou kunnen helpen bij je verdere ontwikkeling.



Tips bij het ontvangen van Feedback



- Sta open voor de feedback van de ander, luister goed naar wat er gezegd wordt. De feedback van de ander kan je helpen om jezelf te verbeteren.
- Ga niet in de verdediging, daarmee ontken je de mening of gevoelens van de ander.
- Onderzoek waar de feedback vandaan komt door vragen te stellen:
- *Waarom heb je hier een relatief hoog/laag cijfer gegeven? Wat zeg je hiermee?*
Met open vragen ontvang je de meeste informatie. Open vragen beginnen met wie, wat, welke, wanneer, waar, waarom of hoe.
- Doorvragen is essentieel om details te achterhalen:
Kun je daar een voorbeeld van geven? Heb je een concrete situatie in gedachten?
- Vat samen wat de ander gezegd heeft en vraag of jouw interpretatie klopt.
- Bedank de ander voor zijn/haar eerlijkheid en nodig uit om tips te geven.
- Je bepaalt uiteindelijk zelf wat je met de feedback doet. Denk na over wat er gezegd is. Vind je de feedback terecht? Wil je hier iets aan veranderen? Bepaal of je hier iets mee wilt doen.

Vervolgstappen

- Maak een persoonlijk ontwikkelplan en bespreek dit bij voorkeur met je leidinggevende en/of anderen die feedback hebben gegeven. Het maken van concrete afspraken helpt om je gedrag te veranderen.
Bijvoorbeeld: kun je mij feedback geven als ik weer.... Of kun je mij helpen om ...
- Herhaal eventueel de 360graden feedback binnen 12-14 maanden om je ontwikkeling te monitoren.

11. De Piramide van Leren en Presteren

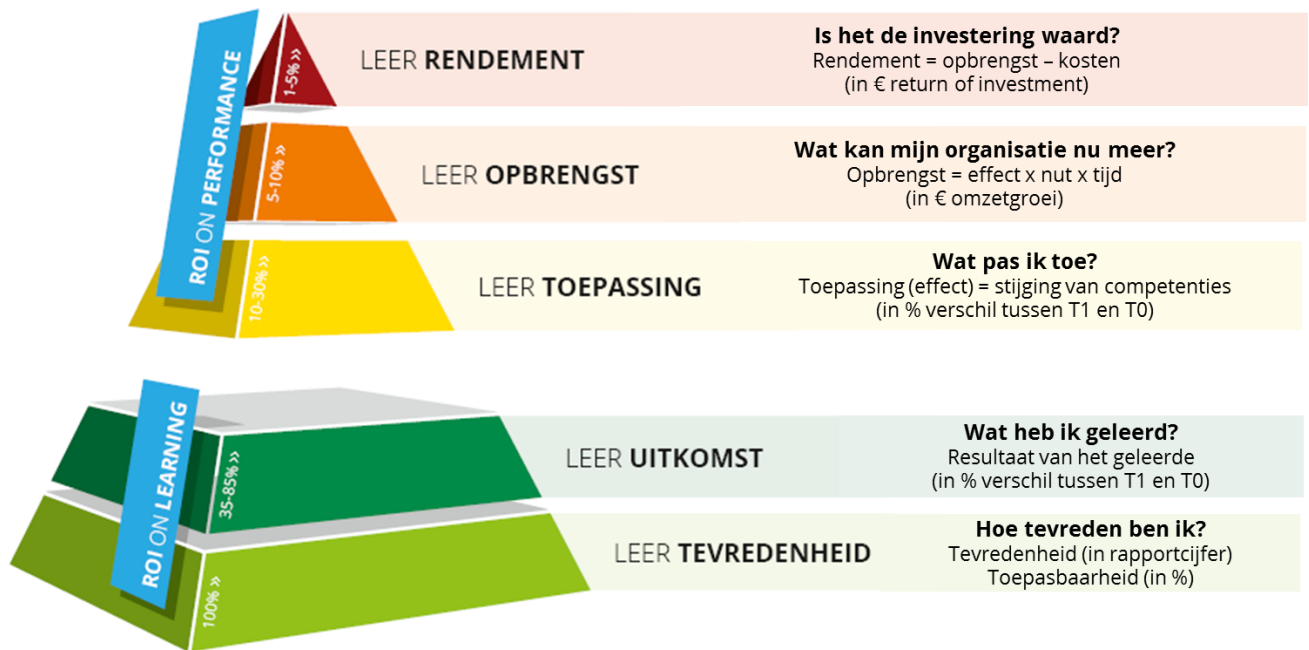
Organisaties hebben een groeiende behoefte het effect van leren te bepalen. We kijken steeds kritischer naar de impact van leren op presteren: draagt leren bij aan persoonlijke ontwikkeling? Draagt leren bij aan slagkracht van de organisatie? Wat levert het (financieel) op?

Om het effect van leertrajecten op medewerkers, teams en organisaties in kaart te brengen gebruikt ROI Institute Europe de Piramide van Leren en Presteren. In deze piramide zijn de vier niveaus van resultaatmeting van Donald Kirkpatrick te herkennen, aangevuld met niveau vijf van Jack Phillips over leerrendement. Op ieder niveau stellen we een vraag die we met behulp van onze geavanceerde (online) meetinstrumenten kunnen beantwoorden.

Wat pas ik toe in de praktijk?

Op level 3 “Leertoepassing” wordt aan de hand van de performance scan gemeten wat je hebt geleerd en daadwerkelijk toepast in de praktijk. Jouw competentieniveau (en het inzicht daarin) is een cruciale factor om succesvol te kunnen presteren. Jouw competentieniveau bepaalt grotendeels het resultaat dat je boekt.

Nu je een goed beeld hebt van jouw gedrag in de praktijk kun je vervolgens nagaan wat voor effect dit heeft op de organisatie. Welke ambitie heeft de organisatie hoe kan jouw gedrag hieraan bijdragen?



De Piramide van Leren en Presteren

12. Welke conclusies trek je zelf uit dit rapport?



Welke competenties wil je ontwikkelen?



Welk resultaat levert dit op voor jouw afdeling/organisatie?



Welke hulp heb je daarbij nodig?
