



Verbetering gegarandeerd!

Sturen op opleidingsinvesteringen

Zolang er binnen organisaties wordt opgeleid, bestaan er misverstanden over veronderstelde effecten van opleidingsinvesteringen en de vertaling van deze effecten in financiële termen. Dat kan ertoe leiden dat lijnmanagers en kwaliteitsmanagers het niet eens worden over de inzet van opleidingen bij organisatieverbeteringen. Deze situatie is te voorkomen door opleidingsinvesteringen hetzelfde te behandelen als 'normale' bedrijfsinvesteringen en deze te vertalen in een *businesscase*.

Lang was opleiden en leren in organisaties het domein van personeels- of opleidingsfunctionarissen. Zij bepaalden vanuit hun expertise wat goed was voor de manager, de medewerker en de organisatie. Een waaier aan 'pedagogische' instrumenten, technieken en methoden werd geïntroduceerd om vaardige, competente en betrokken managers en mede-

werkers te creëren. Opleiden en leren evolueerden echter in de afgelopen decennia van taak- en functiegerichte scholing naar 'strategisch opleiden'. Leren was voortaan gekoppeld aan de strategische doelen van de organisatie en er diende een relatie te zijn tussen de 'opleidingsinvestering' en bedrijfseconomische opbrengsten.

Tabel 2. Behoeftte aan stuurinformatie en de beschikbaarheid ervan

Stuurgetallen op het gebied van	Percentage organisaties dat veel tot heel veel waarde hecht aan stuurinformatie	Percentage organisaties dat de beschikking heeft over de gewenste stuurinformatie
ROI van training	78%	11%
Impact van ontwikkelingsactiviteiten anders dan trainingsactiviteiten	73%	6%
ROI van de HR-functie	70%	5%
Impact van specifieke trainingservaringen op de performance	88%	24%
ROI van investeringen in ontwikkelingsactiviteiten anders dan training	62%	2%

Bron: Corporate Leadership Council, 2001/2002

Een volgende evolutiestap leidde tot verbreding van de begrippen leren en opleiden tot 'Human Resource Development'. HRD is méér dan trainen, instrueren en coachen. HRD creëert omstandigheden die leiden tot een 'lerende organisatie' die zich continu verbetert en tot 'lerende medewerkers' die zélf het initiatief nemen tot organisatieverbetering, competentie-ontwikkeling en loopbaanplanning (Bergenhengouwen e.a., 2002). Door deze evolutie is leren en ontwikkelen steeds meer doorgedrongen in het domein van de lijnmanager en is het integraal onderdeel geworden van zijn gedachtewereld, werkpraktijk en instrumentarium. In dat kader heeft Jack Welch, de kleurrijke, zeer succesvolle en voormalige CEO van General Electric eens gezegd dat 'an organization ability to learn and translate that learning [into action], is the ultimate competitive advantage'. Uit een onderzoek dat de University of Michigan Business School verrichtte onder 2000 lijnmanagers, blijkt dat zij grote waarde hechten aan het onderwerp 'attracting, developing and keeping people' (zie tabel 1).

Tabel 1. Tien belangrijkste aandachtspunten van lijnmanagers

1. Attracting, developing and keeping people;
2. Thinking and planning strategically;
3. Maintaining a high performance climate
4. Improving customer satisfaction
5. Managing time and stress
6. Staying ahead of the competition
7. Aligning vision, strategy and behavior
8. Maintaining work and life balance
9. Improving internal processes
10. Producing high quality goods and services

Bron: The first annual pressing problems survey results, 2000

De lijnmanager is door deze ontwikkelingen niet de afhankelijke klant van de P&O- of de HRD-afdeling, maar staat in toenemende mate zélf aan het roer om een succesvolle leer- en ontwikkelingsgerichte organisatie in te richten. Om daarin succesvol te zijn, heeft hij behoefte aan inzichten, methoden en technieken die beter passen bij zijn leiderschapsvisie en managementpraktijk, dan die hij aangereikt krijgt van zijn P&O- of opleidingsfunctionaris. Daarnaast wil hij inzicht hebben in welke opleidingsinvesteringen 'return on investment' (ROI) opleveren, hoe hij opleidingsinvestering kan beoorde-

len, op welke wijze hij de voortgang van de opleidingsactiviteiten kan volgen en hoe hij kan sturen op het verloop ervan. Deze behoefte aan sturing op rendement (ROI) van opleidingsinvesteringen blijkt indringend uit een onderzoek dat het Corporate Leadership Council heeft verricht onder 77 wereldwijd opererende ondernemingen naar de beschikbaarheid van ken- en stuurgetallen op opleidingsgebied. Daaruit blijkt dat circa 80% van de onderzochte ondernemingen veel waarde hecht aan inzicht in effecten van opleidingsinvesteringen, terwijl slechts in gemiddeld 15-20% van de organisaties de relevante informatie gemeten wordt en beschikbaar is (zie tabel 2). Andere onderzoekers wijzen er op dat slechts drie procent van de bedrijfsopleidingen op hun financiële resultaat wordt getoetst (Swanson & Holton, 1999).

Weinig oog voor contractmanagement

P&O- en opleidingsfunctionarissen hebben vaak weinig oog voor de lijnmanager als opdrachtgever, voor zijn onzekerheid en voor zijn behoefte tot controle over de investering. Zij besteden te weinig tijd aan het vroegtijdig afsluiten van een contract met het lijnmanagement als opdrachtgever van de opleiding. In dit contract is in aansluiting op de managementagenda nauwkeurig omschreven voor welk probleem de opleiding een oplossing biedt, welke concrete resultaten verwacht worden, binnen welke termijn en tegen welke investering. Zonder duidelijke afspraken over deze contractaspecten, is het onmogelijk het rendement van een opleidingsinvestering vast te stellen. Verder maken opleidingsfunctionarissen onvoldoende heldere afspraken over te rapporteren ken- en stuurgetallen, de planning van deze rapportages en zijn zij onvoldoende thuis in bedrijfseconomische aspecten zoals *return on investment* en budgetsturing. Hierdoor starten veel opleidingsfunctionarissen zónder concrete opdracht met het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen en communiceert men met de lijnmanager uitsluitend in opleidingskundige termen zoals 'curriculum', 'leerdoel' en 'werkvorm'.

Opleidingen voor kwaliteitsverbeteringen

De scepsis van de lijnmanager over het rendement van

opleidingsinvesteringen én de beperkte contractmanagementcompetenties van de opleidingsfunctionaris, beïnvloeden in sterke mate de relatie tussen lijnmanagement en kwaliteitsmanager. Er ontstaat steeds meer een kloof tussen beide partijen. De kwaliteitsmanager moet evenals de opleidingsfunctionaris bij de lijnmanager steeds meer weerstand overwinnen bij het inzetten van opleidingen bij verbeterprocessen. Hij moet hoog gespannen verwachtingen van de lijnmanager zien te vertalen in haalbare en meetbare resultaten en instrumenten aanreiken waarmee de lijnmanager actief kan sturen op het beoogde opleidingsrendement. Dit kan ertoe leiden dat lijnmanagement en kwaliteitsmanagers steeds verder van elkaar af komen te staan en elkaar onvoldoende weten te vinden én te waarderen bij hun gezamenlijke uitdaging: continue organisatieverbetering (Mooijman & Meijering, 2003)!

Hoe is deze kloof te dichten en hoe kunnen lijnmanagers, kwaliteitsmanagers en op de achtergrond óók opleidingsfunctionarissen juist hun krachten bundelen zonder dat hun eigen verantwoordelijkheid in het gedrang komt? Hoe kunnen zij gezamenlijk én vanuit hun eigen perspectief en professionaliteit sturen op opleidingsinvesteringen?

De opleiding als businesscase

Deze kloof is naar de ervaring van de auteur te dichten door opleidingsinvesteringen hetzelfde te behandelen als 'normale' bedrijfsinvesteringen. Dat betekent dat in een héél vroeg stadium lijnmanager, kwaliteitsmanager en P&O- of opleidingsfunctionaris tijd besteden aan het samenstellen van een zogenaamde 'businesscase'. Deze bestaat uit een kort en kernachtig document waarin beschreven is:

1. De huidige en ongewenste situatie (bijvoorbeeld % fouten of productie-uitval);
2. De gewenste situatie in concrete en meetbare grootheden, dus het beoogde resultaat (% minder fouten of productie-uitval) én de wijze waarop en wanneer deze resultaten gemeten worden (= *benefit tracking*);
3. De voorgestelde oplossing of interventie (hier opleiding, training, et cetera);
4. De kosten van deze interventie vertaald in een budget (= investering) en de maximaal toegestane afwijkingen;
5. Het verwachte rendement (= opbrengsten investering minus het geïnvesteerde bedrag);
6. De mogelijke faal- of succesfactoren en afhankelijkheden met andere projecten;
7. De inrichting van de projectorganisatie inclusief besluitvorming;
7. De projectplanning;
8. De aan de manager/opdrachtgever te rapporteren sturen en kengetallen;
9. De wijze van rapporteren en de rapportageplanning;
10. Een implementatie- en communicatieplan om betrokkenen tijdig te informeren en te betrekken.

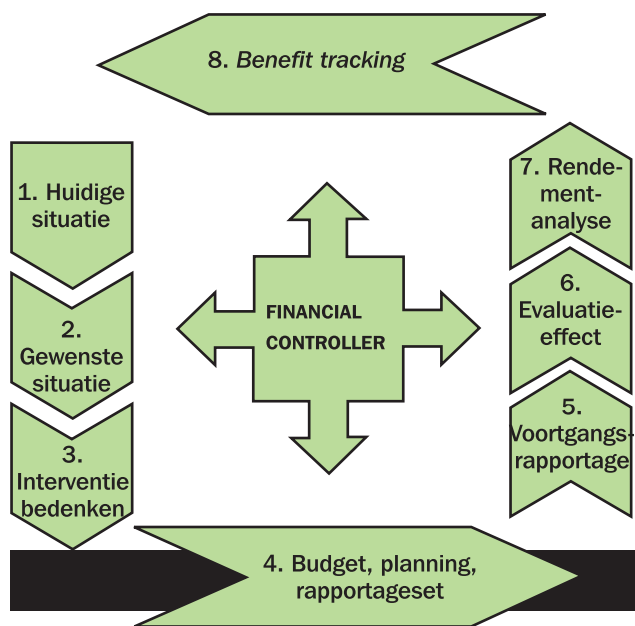
Als er tussen lijnmanager, kwaliteitsmanager en opleidingsfunctionaris overeenstemming is over bovengenoemde aspecten, dan rekent de *financial controller* de *businesscase* na en ondertekent deze. Na deze goedkeuring ondertekenen ook de lijnmanager en de kwaliteitsmanager het document, waarmee de *businesscase* als dwingend contract geldt tussen opdrachtgever (de lijnmanager) en de uitvoerder (de kwaliteitsmanager).

Met dit document kan de kwaliteitsmanager vervolgens de werkzaamheden van de opleidingsfunctionaris vastleggen. Deze kan vervolgens een opleiding ontwikkelen waarvan vooraf het resultaat en het financiële rendement vast ligt. Aan de hand van de afgesproken rapportages kan de kwaliteitsmanager de investering monitoren en zonodig bijsturen! Door de strikte contracteringsfase zijn wederzijdse verwachtingen optimaal afgestemd en zijn onzekerheden bij de lijnmanager zoveel mogelijk gereduceerd. De *businesscase* geldt als startpunt voor een projectmatige en resultaatgerichte afwikkeling van een opleidingsproject gericht op het ondersteunen van een organisatieverbetering. De *businesscase* maakt de voordelen voor de onderneming helder, brengt afhankelijkheden in beeld, doet voorstellen voor het wegnemen van deze afhankelijkheden, maakt de rolverdeling tussen projectleden helder, helpt beslissers te beslissen, doet dienst als planning- en controlinstrument en is leidraad voor het meten van het beoogde financiële rendement (ROI). Ten slotte doet de *businesscase* dienst bij het op korte en lange termijn bewaken van de beoogde doelstellingen ook wel 'benefit tracking' genoemd. Het *businesscase*-proces, waarbij de *financial controller* een belangrijke sturende en controlerende rol krijgt, is in figuur 1 schematisch weergegeven.

Motorola en de Six Sigma-businesscase

De onderstaande casus illustreert de voorgestelde bedrijfseconomische *businesscase*-benadering van opleidingsinvesteringen. Er is een relatie gelegd tussen opleidingsinvesteringen (130 miljoen dollar) en te realiseren doelen (ieder medewerker leert 100 uur, kwaliteit organisatie op hoogste niveau brengen en kritische kennis op peil houden). Verder wil men door bijscholing de productie-uitval verminderen tot een Six Sigma-niveau van 3,4 defecten per miljoen producten. Door de besparingen ten gevolge van de vermindering van productie-uitval te verrekenen met de bijscholingsinvestering, kan men vooraf nauwkeurig het rendement van de opleidingsinvestering bepalen. Daarnaast kan men sturen op de opleidingsinvestering door tijdens de bijscholing het percentage productie-uitval te meten, te vergelijken met de planning en zonodig acties te formuleren om de resultaten bij te sturen.

Om uitwisseling van kennis en voortdurende vernieuwing ervan te stimuleren, besteedt Motorola ruim 3% van zijn loonsom aan opleiding en training. Vorig jaar kwam dat neer op naar schatting 130 miljoen dollar. Dat is aanzienlijk meer



Figuur 1. Opstellen businesscase voor opleidingen

dan de 1,75% die Amerikaanse bedrijven gemiddeld aan scholing besteden, laat staan de 1,65% die in Europa voor dit doel wordt uitgegeven. 'Een Motorolan - van bestuurslid tot koffiejuffrouw - leert nu gemiddeld 50 uur per jaar. Over 2 jaar zal dat 100 uur zijn', zegt Vincent Siritella, directeur planning, beleid en *joint venture*-ontwikkeling van Motorola University. Dit 'huiscollege' beschikt over zeshonderd docenten en een aanbod van ongeveer 400 cursussen die Siritella, zonder enig spoor van bescheidenheid, tot 'de beste ter wereld' rekent. Eigen mensen verzorgen grofweg de helft van de opleidingen. Externe instituten, waaronder 40 universiteiten waarmee Motorola University samenwerkt, tekenen voor de rest. Zo'n 15 jaar geleden al besloot het concern 1,5% van de loonsom uit te trekken voor scholing, voor die tijd een absurd hoog bedrag.

Het was nodig, vond de concerntop, om de kwaliteit van de organisatie op het hoogste niveau te brengen en te houden. Voortdurend investeren in mensen werd gezien als de enige remedie tegen het probleem dat kennis en vaardigheden van ingenieurs en technici in drie jaar tijd verouderen. Inmiddels is daar nog een andere doelstelling bijgekomen: productie volgens Six Sigma. Dat wil zeggen dat van de miljoen producten die de fabriek verlaten er niet meer dan 3,4 een defect mogen vertonen.

Wat is nodig?

Voor veel kwaliteits- én lijnmanagers is de voorgestelde werkwijze nog lastig. De grenzen tussen strategievorming, organisatieverbetering, training en opleiding vervagen steeds meer. Hierdoor ontkomen de kwaliteitsmanager en in zijn kielzog de opleidingsfunctionaris er bij de inzet van opleidin-

gen niet aan om nauw samen te werken met lijnmanager. Dit verlangt van alle betrokkenen specifieke bekwaamheden en de bereidwilligheid zich te verdiepen in elkaars verwachtingen, onzekerheden, werkpraktijk en professie. De kwaliteitsmanager dient zich net als de opleidingsfunctionaris te verdiepen in de managementagenda en werkprocessen van lijnmanager. Hij moet beschikken over goede adviesvaardigheden, is bedrijfseconomisch onderbouwd en is in staat contractmanagement toe te passen.

Oók de lijnmanager komt er niet onder uit zich aan te passen: hij moet de kwaliteitsmanager zo vroeg mogelijk bij een organisatieverbetering of probleem betrekken en de tijd nemen voor het definiëren van de gewenste situatie in meetbare termen. Hij dient open te staan voor de professie en het vakjargon van de kwaliteitsmanager en de opleidingsfunctionaris. Ten slotte moet hij bereid zijn opleidingsinvesteringen in de vorm van een *businesscase* te behandelen. Dat doet hij immers ook bij investeringen in gebouwen, machines of marketingcampagnes!

De traditionele benadering waarbij de lijnmanager opdrachtgever van een verbeteringstraject is en de kwaliteitsmanager en opleidingsfunctionaris zorgen voor realisatie ervan, is steeds minder van toepassing. Ze zijn meer sámen verantwoordelijk en dienen een nieuw *partnership* aan te gaan. De *businesscase* kan hierbij uitstekend dienst doen als smeermiddel. Ten slotte: gaat u eens bij uzelf na hoeveel verbeterprojecten u onder handen heeft? En hoeveel van die projecten zijn beschreven in een *businesscase*?

Literatuur

The first annual pressing problems survey results; Innovative solutions to the pressing problems of business. University of Michigan Business School Executive Education Center, 2000.

'Corporate leadership council HR measurement series'. In: *From information to insight, Maximizing the business impact of HR metrics*, volume IV, Washington, London 2002.

Mooijman, E.A.M. en Meijering R. (red.), *Leren én veranderen: een nieuwe kijk op organisatieverandering*. HRD themanummer, Kluwer, Deventer 2003.

Bergenhengouwen, G.J., Tillema H.H. en Mooijman, E.A.M., *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Stenfert Kroese, derde volledig gewijzigde druk, Groningen 2002.

Swanson R.A. en Holton, E.F., *Results, how to assess performance, learning and perceptions in organisations*. Berret-Koehler Publishers inc., San Fransisco 1999.

De auteur

Eric A.M. Mooijman is partner bij Vitrum P&O Consulting BV Barneveld.