



# Themakatern

**Meer rendement uit P&O**

P&O Themakatern Meer rendement uit P&O  
Themakatern Meer rendement uit P&O  
Eindredactie katern: Jelle Dijkstra, Jacco van den Berg  
ent uit P&O Themakatern Hoofdre  
Hoofdre  
dactie: Jacco van den Berg, Peter Mackaay, Mieke Posthumus, Andor de Rooy  
Themakatern Meer rendement uit P&O  
Themakatern Meer rendement uit P&O  
ent uit P&O Themakatern Meer rendement uit P&O  
er rendement uit P&O Themakatern Meer rendement uit P&O

# Sturen op opleidingskosten

# 4

*Ger Driesen*

## 4.1 Inleiding

Als het gaat om sturen op kosten voor P&O is 'opleidingen' wellicht het thema waar het meest dualistisch mee wordt omgegaan. In wervingsadvertenties, bedrijfspresentaties en op websites zie je dat organisaties die zich als werkgever positief willen positioneren hun uitgebreide aandacht en mogelijkheden voor het volgen van opleidingen in de strijd gooien. Daarnaast lijken ze in economisch moeilijke tijden om kosten te besparen hun opleidingsprogramma's ook zo weer in de prullenbak te gooien. Dit suggereert dat in goede tijden initiatieven ontstaan die in slechte tijden snel sneuvelen. Een waarschijnlijke oorzaak is dat deze initiatieven in eerste instantie niet voldoende of niet expliciet zijn verhelderd als het gaat om de kosten-batenverhouding. Het zou voor veel partijen (P&O, management en medewerkers) gunstiger zijn als het lukt hier minder golfbewegingen in te zien. Dit betekent in goede tijden zeer kritisch blijven als het gaat om rendement van nieuwe initiatieven zodat deze in slechte tijden gemakkelijker verdedigbaar zijn en de kans groter is dat ze blijven bestaan.

Om hier invulling aan te kunnen geven worden in dit hoofdstuk de volgende thema's nader uitgewerkt. Als eerste komen de belangrijkste rekenkundige uitgangspunten aan de orde waarmee de kosten en baten van opleidingen berekend kunnen worden. Daarna wordt een aantal praktische modellen uitgewerkt die helpen om te kunnen sturen op rendement bij opleidingen. Als laatste volgt een beschrijving van een aantal valkuilen die in de dagelijkse praktijk tot onnodige kosten kunnen leiden.

## 4.2 Kosten, baten en kengetallen

Om het rendement van opleidingen aan de orde te kunnen stellen, moet eerst inzicht ontstaan in welke elementen van invloed zijn op kosten en baten.

Als het gaat om kosten zijn dit de volgende elementen:

Ontwikkelkosten:

- salarissen van ontwikkelaars, inhoudsdeskundigen en adviseurs;
- overheadkosten van ontwikkelaars, inhoudsdeskundigen en adviseurs;
- materiaalkosten voor onderzoek en ontwikkeling;
- professionaliseringskosten voor ontwikkelaars, inhoudsdeskundigen en adviseurs.

Deelnemerskosten:

- salaris- en overheadkosten van cursisten tijdens deelname aan cursus;
- salaris- en overheadkosten van cursist tijdens opdrachten, uitproberen, oefenen;
- 'lost opportunity'-kosten (= gemiste kansen/verkopen);
- kosten voor vervanging (mogelijk inhuur capaciteit);
- reis- en verblijfkosten.

Uitvoeringskosten:

- salaris- en overheadkosten van de trainer/opleider;
- organisatiekosten (secretariaat, logistiek);
- reis- en verblijfkosten trainer/opleider;
- kosten voor faciliteiten extern (zaal, apparatuur, materialen);
- afschrijving op apparatuur en leermiddelen;
- onderhoud eigen opleidingsruimte en apparatuur.

Als het gaat om baten kunnen we aan de volgende zaken denken:

- toegenomen omzet/winst;
- toegenomen productiviteit;
- toegenomen efficiëntie van gebruik van apparatuur;
- toegenomen klanttevredenheid;
- minder klachten;
- minder servicekosten (uurloon en materialen);
- minder kosten als gevolg van fouten;
- beter imago van de organisatie;
- toegenomen veiligheid (minder ongevallen);
- minder ziekteverzuim;
- minder milieubelasting;
- toegenomen employability (intern en extern);
- minder/meer personeelsverloop;
- beter teamwork;
- verhoogde medewerkerstevredenheid;
- verbeterde interne communicatie;
- snellere besluitvorming;
- minder weerstand tegen veranderingen.

Daarnaast zijn er diverse kengetallen die veel gebruikt worden als het gaat om opleidingen:

- 'out of pocket'-kosten: dit zijn de direct aanwijsbare kosten waarvoor facturen aanwezig zijn;
- opleidingskosten als percentage van de brutoloonsum;
- gemiddeld aantal opleidingsdagen per medewerker per jaar;
- competentieratio: aantal medewerkers die aan hun competentieprofiel voldoen in verhouding tot de totale doelgroep;
- aantal cursisten dat een opleiding (succesvol) heeft afgerond ten opzichte van het totaal aantal deelnemers;
- aantal uitgevoerde opleidingen per periode;
- aantal opgeleide cursisten per periode;

- bezettingsgraad: aantal deelnemers per groep ten opzichte van het optimale aantal deelnemers x 100%;
- normbudget: gemiddeld opleidingsbudget per medewerker per functiecategorie;
- opleidingsrendement: opleidingsopbrengsten in verhouding tot de totale kosten.

### Praktijkvoorbeeld: keuze van een opleidingsinstituut voor het verzorgen van een pc-opleiding

Stel dat in een bedrijf 40 medewerkers een cursus moeten volgen op automatiseringsgebied. Bij drie aanbieders wordt een prijsopgaaf gevraagd en de P&O'er stelt op basis daarvan het volgende kostenoverzicht op (ROI% = opbrengst/kosten x 100%):

**Tabel 4.1 Kostenoverzicht aanbieders pc-opleiding**

Instituten	Ontwikkelen	Deelnemers	Uitvoering	Tot. kosten	Baten	Opbrengst	ROI%
Van Galen	15.000	40.000	35.000	90.000	100.000	+15.000	+16,7%
Hapito	20.000	50.000	30.000	100.000	100.000	0	0%
GigaByte	15.000	85.000	25.000	125.000	100.000	-25.000	-20%

Uit deze vergelijking blijkt dat Van Galen de beste keuze is en GigaByte de slechtste, ondanks het feit dat de ontwikkel- en uitvoeringskosten op het laagste niveau liggen. Als alleen daarnaar was gekeken, dan zou GigaByte zijn gekozen.

In deze paragraaf zijn enkele voorbeelden van kengetallen of ratio's opgenomen. Deze ratio's helpen om als management de discussie over opleidingsrendement met behulp van concrete feiten bespreekbaar te maken.

Door zicht te hebben op welke elementen kosten veroorzaken, kan de kostenkant van opleidingen goed in beeld worden gebracht. Door een aantal kengetallen te hanteren, kunnen interessante ratio's bepaald worden die helpen om vergelijkingen te maken en zo te bepalen of investering in opleidingen effectief is geweest. Met kengetallen worden bedoeld vergelijkingen van de ratio's over verschillende jaren, vergelijkingen van ratio's over verschillende opleidingsactiviteiten, vergelijkingen van ratio's over verschillende afdelingen of functies en vergelijkingen met andere organisaties.

De kosten die met opleidingen samenhangen, zijn nu gemakkelijk te bepalen. Bij de baten blijkt dat veel minder eenvoudig te zijn. Het is vaak lastig om heel eenduidig aan te tonen dat een opleidingsinspanning heeft geleid tot bijvoorbeeld meer omzet of winst. Naast opleidingen spelen er allerlei dagelijkse zaken die van invloed kunnen zijn. Kortom: in hoeverre is een waargenomen effect veroorzaakt door een opleidingsinspanning of door andere factoren. Maar wellicht was de opleidingsinspanning heel effectief maar hebben andere factoren het effect deels teniet gedaan. Ook zaken als 'medewerkerstevredenheid', 'beter imago' of 'weerstand tegen verandering' zijn meetbaar te maken in kwalitatieve zin maar lastig om te rekenen in geld. Hoe krijg je dan toch een goede grip op opleidingsrendement?

**Praktijkvoorbeeld: een bedrijf in de procestechnische industrie**

Bij het opstellen van opleidingsplannen en opleidingsbudgetten werd steeds hetzelfde ritueel opgevoerd. De geïnventariseerde plannen zouden 'out of pocket' € 750.000,00 kosten. Het beschikbare budget was de voorgaande jaren € 600.000,00 en het daadwerkelijk bestede budget bedroeg drie jaar op rij € 500.000,00. Blijkbaar vertegenwoordigde dit bedrag een soort evenwicht van de opleidingsinspanningen die de organisatie aankon. Tot dan toe werd gestart met een carte blanche bij de inventarisatie, daarna werd geconstateerd dat het te duur was en vervolgens werden lastige gesprekken gevoerd over prioriteiten. Door het om te draaien en het 'natuurlijke' gegeven van € 500.000,00 als kader te gebruiken, werden managers direct gedwongen over de noodzaak en prioriteit van alle plannen na te denken. Dit leverde opleidingsplannen op die veel robuuster waren en bijstellingen gedurende het jaar werden gemakkelijker bespreekbaar.

**4.3 Winst op eigen scholing**

Om te kunnen sturen op kosten en rendement van opleidingen is op organisatie-niveau een kader nodig in de vorm van een goed opleidingsbeleid en op individueel niveau een logische aanpak van de opleidingvragen.

Die belangrijke elementen, die aanwezig zijn in een goed opleidingsbeleid, zijn te vinden in een onderzoeksrapport uit 1989 met de titel *Winst op eigen scholing*. In dit rapport wordt veel aandacht besteed aan de relatie tussen de opleidingsinspanningen van een bedrijf enerzijds en het bedrijfsresultaat anderzijds. De belangrijkste conclusie was dat naarmate opleidingen beter gericht zijn op ondersteuning van het bedrijfsbeleid en beter gericht zijn op het ontwikkelen van voor de organisatie specifieke competenties er een hogere bijdrage is aan het bedrijfsresultaat. Ook werd duidelijk dat de didactische elementen (doelstellingen, werkvormen, de persoon van de trainer en evaluatie) zeer weinig effect hebben op het bedrijfsresultaat. Anders gezegd: beter een didactisch niet optimale training die naadloos aansluit bij het bedrijfsbeleid en de nodige competenties dan een didactisch perfecte training met een zwakke link met bedrijfsbeleid en benodigde competenties.

Het onderzoeksrapport laat in de vorm van een vraag-en-antwoordspel zien hoe vanuit het bedrijfsbeleid een opleidingsbeleid ontwikkeld kan worden. De belangrijkste vragen en antwoorden zijn:

- Vraag: Hoe moet degene die opleidingen coördineert zijn takenpakket inrichten om bovenstaande uitgangspunten waar te maken?
- Antwoord: De hoogste prioriteit moet gelegd worden bij:
- Vertaling van het bedrijfsbeleid in opleidingsbeleid door de thema's die het belangrijkste zijn voor het succes van de organisatie te vertalen naar aanvullende kennis en vaardigheden.

- Mobiliseren van lijnmanagers in hun betrokkenheid bij opleiden door hen zelf opleidingsplannen te laten maken, keuzes te maken in budgetten, in te zetten als docent en te betrekken bij de evaluatie.
- Ontwikkelen van specifieke kwalificatieniveaus en -eisen (competentiesysteem).
- Lijnmanagers aanleren om vanuit competenties opleidingsprogramma's te definiëren door bij iedere opleidingsvraag deze te verhelderen en te toetsen aan competenties.
- Stimuleren dat veel medewerkers vaak, kort, gericht en goedkoop worden bijgeschoold.

Vraag: We zijn van plan een goed evaluatiesysteem voor opleidingen op te zetten. Is dat niet minstens zo belangrijk?

Antwoord: Nee, zaken als opleidingsevaluatie, formulering van leerdoelstellingen, inventarisatie van leereffecten en eigen ontwikkeling van leerprogramma's hebben op zich weinig invloed op de resultaten van het bedrijf. Prioriteiten kunnen beter elders gelegd worden

Vraag: Welk budget ('out of pocket'-kosten) moeten we beschikbaar stellen?

Antwoord: Het laagst mogelijke budget waarvoor korte, gerichte opleidingen aan alle medewerkers kunnen worden aangeboden. Een percentage van 4% van de brutoloon som geldt als maximum: meer draagt niet aantoonbaar bij aan de bedrijfsprestatie. (Opmerking van de auteur: Hier is enige nuancering mogelijk omdat het vereiste budget sterk afhankelijk is van de sector. De ICT-sector besteedt meer aan opleidingen dan de industrie. Het budget is ook afhankelijk van de verschuiving die optreedt in het scenario of het werkpakket van het bedrijf.)

Vraag: Waar moeten we op letten bij het selecteren en inkopen van opleidingen?

Antwoord: Van meerdere opleidingen bij diverse instituten folders opvragen. Van elke opleiding vaststellen of de doelen en de inhoud aansluiten bij de gedefinieerde competentie-eisen. Van de opleidingen die daaraan voldoen de kortste en goedkoopste kiezen. Deze leveren in het algemeen het meeste rendement op.

Vraag: Welke informatie (kengetallen, stuurgetallen) zouden we moeten hebben om op rendement te kunnen sturen?

Antwoord: De volgende informatie is zinvol:

kengetal	Gemiddeld aantal opleidingen per medewerker per jaar (0,75):
stuurgetal	Minimaal 1, liefst groter dan 1,25
kengetal	Aantal opleidingsdagen per medewerker per jaar (3,4):
stuurgetal	Meer dan 5 is niet nodig
kengetal	Opleidingsuitgaven ('out of pocket') per medewerker (2,8%):

stuurgetal	Zo laag mogelijk, in het algemeen niet meer dan 4 % van de brutoloonsum
kengetal	Percentage functies met een competentieprofiel (84%):
stuurgetal	Hoe dichterbij 100% hoe beter
kengetal	Percentage opleidingen gericht op gedefinieerde competenties (63%):
stuurgetal	Hoe dichterbij 100% hoe beter
kengetal	Opleidingsbeleidsplan:
stuurgetal	Zo goed mogelijk de relatie met het organisatiebeleid uitgewerkt (100%).
	Maximale betrokkenheid van lijnmanagers (100%) bij de vertaalslag van organisatiebeleid en competenties naar opleidingen.

Als laatste kan opgemerkt worden dat de aangegeven aspecten in samenhang het beste richting geven aan het sturen op opleidingsrendement.

#### 4.4 Mens of omgeving, opleiden of managen?

In de vorige paragraaf is beschreven hoe het kiezen van de juiste beleidsuitgangspunten tot verbetering van het opleidingsrendement kan leiden. Het rendement wordt ook verbeterd als de gekozen opleidingen ertoe bijdragen dat de grootste competentielacunes gedicht worden. Als we op dit punt nader inzoomen, dan kunnen we nog meer aanknopingspunten vinden om onnodige opleidingskosten te vermijden. Een voorbeeld kan dit verduidelijken.

Een manager verwacht van zijn medewerkers die aan een project werken, dat zij maandelijks hun voortgangsrapportage in een standaard-format aanleveren. Hij heeft hen dit aan het begin van het project gevraagd en het format is via het intranet beschikbaar. In de praktijk blijkt dat de medewerkers hun rapportage niet of te laat inleveren. Na een herhaald verzoek besluit de manager de medewerkers naar een training 'schriftelijk rapporteren' te sturen. Schriftelijk rapporteren is een competentie waarvan door de organisatie is bepaald dat deze door projectmedewerkers beheerst moeten worden.

Schematisch ziet dit voorbeeld er als volgt uit:

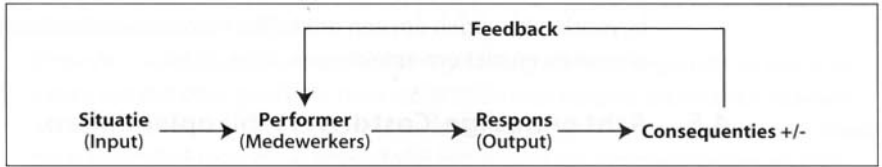
*Figuur 4.1  
Schematische weergave van de verwachte en waargenomen output van de maandelijkse projectrapportage*



Dit schema suggereert dat de oorzaak voor het verschil tussen verwachte en waargenomen output te vinden is bij de medewerkers. Uit onderzoek blijkt echter dat dit in slechts 15% van de gevallen zo is. Veel vaker (85%) is de oorzaak te vinden in de werkomgeving. In die gevallen is de maatregel 'opleiden' niet gericht op de oorzaak en zal daarom ook nauwelijks effect hebben. Wat dan wel?

Om zicht te krijgen op de omgevingsfactoren helpt het 'Performance Systeem model' van Kepner-Tregoe:

*Figuur 4.2*  
Het 'Performance Systeem model' van Kepner-Tregoe



De omgevingsfactoren worden hierna nader toegelicht en per omgevingsfactor wordt een aantal vragen genoemd waarmee geanalyseerd kan worden waarom de output anders is dan verwacht.

*Situatie:* gaat over de input die noodzakelijk is voor het uitvoeren van de taak en de randvoorwaarden die de medewerkers moeten ondersteunen bij het uitvoeren van hun acties.

Analysevragen zijn:

- Hoe duidelijk zijn de outputverwachtingen en hoe goed zijn die begrepen en geaccepteerd?
- Hoe duidelijk is het signaal om de gewenste output te leveren?
- Hoe goed ondersteunt de fysieke werkomgeving (werkplek, systemen, informatie) het gedrag dat leidt tot de gewenste output?

*Performer:* de werknemer die door zijn gedrag de gewenste output moeten leveren op basis van zijn kennis, vaardigheden, fysieke, mentale en emotionele mogelijkheden.

Analysevragen zijn:

- Hoe capabel is de performer om de gewenste output te kunnen leveren?
- Beschikt hij over de benodigde kennis en/of vaardigheden?
- Is hij fysiek, mentaal en emotioneel in staat de verlangde output te leveren?

*Respons:* de daadwerkelijk waargenomen reactie in termen van gedrag of output.

Analysevragen zijn:

- Wat is het waargenomen gedrag of de waargenomen output?
- Hoe verhoudt het zich tot het gewenste gedrag of de gewenste output?

*Consequenties:* de effecten (aanmoedigend of ontmoedigend) die de medewerker ervaart als gevolg van het vertoonde gedrag of de geleverde output.

Analysevragen zijn:

- Hoe (positief of negatief) stimuleren de consequenties het gewenste gedrag of de gewenste output?

*Feedback:* de informatie die de performer ontvangt over de wijze waarop hij zijn acties heeft uitgevoerd.

Analysevragen zijn:

- Hoe duidelijk is de feedback?
- Hoe goed wordt de feedback gebruikt om gewenst gedrag of gewenste output te beïnvloeden?

Een manager kan samen met een opleidingsadviseur een opleidingsvraag analyseren en bepalen welke interventie het meest effectief is. Onnodige opleidingsinspanningen kunnen worden vermeden als de ontwikkelingen in de omgeving bijvoorbeeld vragen om een duidelijke managementbeslissing of betere werkafspraken en niet om opleidingen.

#### 4.5 Acht onnodige 'Costdrivers' bij opleidingen

Als laatste behandelen we acht veel voorkomende denkpatronen die tot onnodige opleidingskosten kunnen leiden.

##### 1 *Baat het niet dan schaadt het niet*

Soms hebben managers weinig behoefte aan het maken van een goede analyse van medewerkers die niet optimaal presteren. Een gemakkelijke route is doorverwijzen naar HRM met het verzoek een opleiding te regelen. Pogingen vanuit HRM om wel te analyseren worden dan wel eens weggewuifd met 'baat het niet dan schaadt het niet'. Het idee 'baat het niet dan heeft het wel veel geld en tijd gekost' vinden managers dan blijkbaar minder interessant.

##### 2 *In voorraad opleiden*

Soms bestaat de neiging medewerkers alvast op te leiden omdat er een vermoeden of plan bestaat dat deze medewerkers in de toekomst een andere functie gaan invullen. 'Laten we ze maar opleiden dan hebben we dat alvast geregeld'. Vandaag opleiden in het gebruik van software die je pas over drie maanden beschikbaar hebt heeft echter weinig zin.

##### 3 *Alles in één keer*

Soms worden uitgebreide opleidingsprogramma's in een korte periode 'erdoor gedraaid'. Daarbij kan het heel goed zijn dat alle onderwerpen in een opleiding aan de orde moeten komen. Doceren en doseren zijn echter twee begrippen die erg goed bij elkaar passen. Uitsmeren van veel onderwerpen over een langere periode en in de tussentijd energie stoppen in de randvoorwaarden voor toepassing levert uiteindelijk veel meer op.

##### 4 *Trainen in plaats van toetsen*

Soms is het veel simpeler, goedkoper en prettiger voor medewerkers om niet verplicht aan een opleiding mee te doen maar om via een formele toets aan te tonen dat je bepaalde kennis of vaardigheden beheerst. Vooral als het gaat om wettelijk of voor bepaalde certificering noodzakelijke kennis en vaardigheden. Over het algemeen dient aantoonbaar te worden gemaakt dat medewerkers bepaalde kennis of vaardigheden bezitten, hetgeen niet per se de verplichting van opleiden inhoudt.

##### 5 *Dikke mooie mappen/leuke trainer*

Soms kunnen uiterlijkheden het succes van een opleiding bepalen. Mooie materialen en/of een leuke trainer kunnen soms tot flinke mond-op-mond-reclame leiden en de populariteit van een opleiding geweldig beïnvloeden. Sommige

trainers gebruiken dit fenomeen – al dan niet bewust – om hun omzet te garanderen. Pas op voor te leuke trainers.

#### 6 *Trendhoppers*

In professionele organisaties kom je regelmatig mensen tegen die er van overtuigd zijn dat de organisatie mee moet doen met nieuwe technieken, nieuwe software, nieuwe trends. Anders is de organisatie ten dode opgeschreven, maakt de concurrentie een inhaalslag of zijn installaties en computersystemen niet meer 'in de lucht te houden'. Als dit soort initiatieven niet worden gecheckt, leidt dit vaak tot onnodige kosten waarbij de opleidingskosten een belangrijke rol spelen.

#### 7 *Olympischespeleneffect*

Meedoen is belangrijker dan resultaat. Onder dat mom kunnen sommige medewerkers heel volhardend zijn in hun pogingen aan een opleiding mee te mogen doen (en daarmee aan te tonen al bijzonder vaardig te zijn). Deelnemer zijn bij een opleiding voor managers aan een interessante business school zorgt ervoor dat je 'in the picture' bent en gaat behoren tot de 'happy few'.

#### 8 *Volloopsystemen*

Succesvolle opleidingen die ooit terecht zijn georganiseerd, verworden nogal eens tot standaardopleidingen. Bij P&O kun je je inschrijven en bij voldoende aanmelding wordt de opleiding georganiseerd. 'U vraagt, wij draaien'. Het regelmatig checken van het actuele nut en het kritisch blijven selecteren van deelnemers kan onnodige opleidingskosten beperken.

## 4.6 Afsluiting

Uit het voorgaande kunnen de volgende conclusies getrokken worden. Wie wil sturen op opleidingskosten zal ten eerste cruciale informatie over kosten en baten in de vorm van kengetallen beschikbaar moeten hebben. Ten tweede is het belangrijk opleidingsinvesteringen zakelijk te benaderen en te koppelen aan thema's die voor de organisatie van van cruciaal belang zijn in plaats van 'leuke dingen voor de mensen' doen. Daarbij is steeds een goede analyse nodig om te bepalen of medewerkers dan wel hun werkomgeving om investeringen vragen. Als dit goed gebeurt, mogen we ook het vertrouwen hebben dat opleidingsinvesteringen een gunstig rendement opleveren. Al met al kun je zeggen: 'wees zuinig met opleidingsbudgetten, wees gul in het managen van de randvoorwaarden'.