

Aan de slag met je online cursuscatalogus - 2

In deel 1 heb kun je lezen wat de IBLC community¹ voor afnemers van opleidingen kan betekenen, zie: <http://tinyurl.com/q2e8ng>. Wanneer je eenmaal aangesloten bent bij de community met een eigen online cursuscatalogus, is het belangrijk medewerkers goed te begeleiden bij de introductie ervan, maar ook erna. Hier volgen enkele invalshoeken van waaruit je te werk kunt gaan.
door Paul Bessems²

Invalshoeken

- 1 **Overtuigen management**
- 2 **Inrichten opleidingsorganisatie**
- 3 **Planmatig opleiden**
- 4 **Communiceren denkkader en infrastructuur**
- 5 **interventie aanbrengen op structuur**
- 6 **interventie aanbrengen op cultuur**
- 7 **interventie aanbrengen op aanbieder**

1 **Overtuigen management**

Het is belangrijk dat het management overtuigd is van het belang van opleiding & ontwikkeling. Wanneer er namelijk te weinig management aandacht is voor dit gebied, valt het rendement op opleiding & ontwikkeling vaak tegen in de praktijk; je ziet dan dat:

- 80% van alle trainingen nooit wordt gebruikt (AT Kearney);
- het rendement van opleidingen veel te laag is (varieert van 0 – 40% - Mulder);
- slechts 36% de opleiding het stempel goed geeft (Intermediair);
- slechts 40% tevreden is over de afstemming tussen opleiding en praktijk (Intermediair);



Om dit tegen te gaan is het dus hard nodig dat je commitment hebt van het management. Overtuig het management dus ervan hoe belangrijk opleidingen zijn en hoe belangrijk het is om dit deel goed op poten te hebben. Je kunt hierbij de volgende argumenten³ aandragen:

argumenten

a. Opleidingen worden steeds belangrijker

om...

- mensen te werven & te behouden (companies that don't invest in people are 300% more likely to lose them, AT&T);
- kosten te besparen ("one great person can replace 3 good people", Cisco);
- sneller in te spelen op marktontwikkelingen (Just in Time Training);

¹ Voor 2009: kosten eenmalig 300 euro ex. BTW

² Paul Bessems is Weconomist, hij schrijft, geeft lezingen en adviseert organisaties die professionals slimmer willen inzetten in een community economie, zie www.paulbessems.com

³ Zie ook artikel Employee Self Service van Paul Bessems met Wouter de Klerk van McKinsey:

<http://tinyurl.com/rdapqj>

- de kwaliteits- en servicegraad te verbeteren (learning companies outperform the market by 45%);
- innovatie & verandering te realiseren binnen de organisatie;
- te voldoen aan wettelijke of CAO bijscholingsverplichtingen (“Investor in People”);

b. Medewerkers willen steeds meer zelf hun loopbaanontwikkeling kunnen bepalen

dit komt doordat...

- ze steeds mondiger & actiever worden;
- ze meer gericht zijn op rendement; stellen concrete leerdoelen en evalueren;
- ze steeds meer vragen om maatwerk; zowel qua cursus als persoonlijke begeleiding;
- competentiegericht opleiden en employability centraal staan; het gaat om een leven lang leren, niet noodzakelijk bij één werkgever.



c. Voor HRM geldt een omslag van administratief naar strategisch opereren

de volgende ontwikkelingen maken dit duidelijk...

- opleiding wordt gezien als een van de belangrijkste middelen om strategie te koppelen aan implementatie;
- er is toenemende aandacht voor reductie personeelskosten (PWC);
- Shared Service Centers spelen een belangrijke rol en kunnen tussen de 20 – 50% van de administratieve kosten reduceren;
- medewerkers eisen meer keuzevrijheid waardoor regie in belang toeneemt;
- 77% van middelgrote en grote bedrijven besteedt training & opleiding uit.

Pas als opleiding & ontwikkeling hoog genoeg op de agenda staat in het bedrijfsplan kun je de volgende stappen zetten m.b.t. je opleidingsorganisatie:

- richten (strategisch)
- inrichten (tactisch)
- verrichten (operationeel)

2 Inrichten opleidingsorganisatie

Onder een opleidingsorganisatie verstaan we...

Het geheel van beleid, systemen, services en afspraken binnen je organisatie en met derden, dat ervoor zorgt dat medewerkers⁴ de juiste opleiding⁵, op het juiste tijdstip op de juiste plaats en tegen de best passende prijs/kwaliteit verhouding afnemen waarbij op elke gewenst moment proces- en productinformatie beschikbaar is.

Binnen opleidingsorganisaties onderscheiden we 4 hoofdprocessen:

- 1 productie (bv ontwikkelen lesmateriaal)
- 2 levering (via docent, internet etc.)
- 3 logistiek (planning & organisatie)
- 4 verkoop (van cursusstoelen).

De online cursuscatalogus wordt vooral ingezet bij de laatste twee: logistiek en verkoop.

⁴ Onder medewerkers worden ook andere doelgroepen begrepen waarvoor de betreffende organisatie verantwoordelijk is of waaraan de organisatie systemen en services aanbiedt zoals bijvoorbeeld flexwerkers, gedetacheerde, leveranciers

⁵ Onder opleiding kunnen ook worden verstaan: training, cursus, seminar, e-learning, blended learning, zelfstudie etc.

3 Planmatig opleiden

Laat medewerkers geen opleidingen kiezen op basis van een folder of website die 'toevallig voorbij komt'. Maar zorg voor een automatische koppeling tussen cursisten en cursussen. Want zo krijg je inzicht in de opleidingsgegevens (managementinformatie) en kun je planmatig opleiden.

Kies voor een geautomatiseerde infrastructuur die de verschillende fasen van een opleidingsproces ondersteunt, bijvoorbeeld op basis van de 'Deming circle':

1. Plan (opleidingsbeleid, opleidingsplan, kiezen assortiment, preferred suppliers etc.)
2. Do (zoeken en boeken van de best passende opleiding)
3. Check (evalueren, management informatie analyseren)
4. Act (beleid aanpassen).
5. Plan... etc.

Probeer zoveel mogelijk registratie vanuit transacties te doen: bijvoorbeeld na afloop moet de gevolgde cursus automatisch in het e-Portfolio of CV van de medewerker bijgewerkt worden.

4 Communiceren denkkader en infrastructuur

Welke stappen kun je ondernemen om de on line cursuscatalogus bij je medewerkers en managers te introduceren? Alles wat nieuw is, is lastig, vandaar dat het belangrijk is om draagvlak te creëren voor de catalogus. Draagvlak kun je stimuleren door te communiceren met de verschillende interne doelgroepen.



Bij een veranderingsproces binnen een bedrijf speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol. Een verandering is namelijk geen eenmalige ingreep maar een continu proces dat in stappen moet worden aangepakt. Te denken valt aan de volgende algemene stappen die je zeker moet doorlopen om de online catalogus effectief en efficiënt in te voeren:

1 voorbereiding	Bij de voorbereiding op veranderingsprocessen moet stil worden gestaan bij twee belangrijke facetten: de urgentie en de eventuele obstakels. De urgentie van de verandering moet in de "mindset" van betrokkene gaan zitten, de energie moet daarop gericht zijn. Obstakels liggen op het terrein van gedrag. Voorbeelden daarvan zijn: te hoge verwachtingen, laksheid en het maken van fouten.
2 vormgeven van je toekomst	(Het gedrag van) je organisatie moet continu veranderen wil je overleven. De gehele organisatie is steeds die toekomst aan het vormgeven. Twee hulpmiddelen daarbij zijn de strategie en de in te zetten middelen. Belangrijke facetten van de strategie zijn: <ul style="list-style-type: none"> - baseer je op de sterke kanten van je organisatie - richt je op kernactiviteiten - richt je op een niet te lange tijdshorizon De middelen bestaan voornamelijk uit: mensen en geld.
3 visie	De algemene strategie wordt vertaald in een visie, die duidelijkheid moet geven over de wijze van handelen in een organisatie. De visie is het verschil tussen de snelgescoorde korte termijn successen en de lange

	termijn van verandering. Een duidelijk omschreven visie geeft de medewerkers enerzijds de kracht te veranderen en anderzijds de kracht jarenlang vast en operationeel te houden.
4 veranderingsproces	Tijdens het daadwerkelijke veranderingsproces is de betrokkenheid van iedere medewerker van belang. Want wanneer niet iedereen erbij betrokken is, loopt de organisatie het risico dat het veranderingsproces blijft steken. In de praktijk zien we dat bij empowerment de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie gelegd worden. Een hoge mate van veranderingsgezindheid wordt hierdoor gerealiseerd, omdat medewerkers in zelfsturende teams werken en zelf verantwoordelijk zijn voor hun resultaten.

Natuurlijk is elke organisatie anders en dient jouw organisatie zelf invulling te geven aan deze vier stappen. Hierna volgen enkele tips die je bij het invoeren van je online catalogus kunt gebruiken:

stapsgewijze implementatie	Ga bij voorkeur stapsgewijs te werk want je hebt dan een grotere kans dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de verandering. Dit betekent dan dus ook dat je niet in één keer je doelstelling hoeft te halen.
pilotperiode	Las een pilotperiode in, waarin je de mogelijkheid hebt om proef te draaien bij een kleine groep medewerkers. Op deze manier kun je erachter komen waar de knelpunten zitten en weet je dus waarmee je rekening moet houden bij de daadwerkelijke invoering van het systeem.
communiceren	Zorg voor duidelijke communicatielijnen, bijvoorbeeld top-down en parallelle communicatie en laat medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen met vragen.
middelen	Zet tijdens het communicatieproces meerdere, verschillende middelen in; afhankelijk van wat mogelijk is binnen je bedrijf. Zorg voor een goede combinatie van mondelinge en schriftelijke middelen. Door te variëren is er een kans dat medewerkers met minimaal één van de middelen in aanraking komen.
tijd	Neem de tijd voor de implementatieperiode. Reken op minstens een half jaar om alles op de juiste manier te laten verlopen (dit hangt onder andere af van de organisatiegrootte en de structuur en cultuur)
origineel	Zorg voor originele communicatiemiddelen zodat je meer kans hebt dat de boodschap blijft hangen.
overtuigen	Stimuleer medewerkers gebruik maken van het portaal. Dit kan door links op de intranetsite, de oude manier van zoeken en boeken helemaal te verwijderen en wanneer medewerkers het toch nog op de 'oude' manier doen hen hierop te wijzen en opnieuw inschrijven via het nieuwe systeem.
tussenpersoon	Zorg ervoor dat er vanuit het bedrijf één contactpersoon is die verantwoordelijk is voor de communicatie tussen het bedrijf en de community. Op deze manier is het helder wie er verantwoordelijk is voor de opleidingscatalogus en wie beslissingen kan en mag nemen.
evaluatie	Las een jaar na de invoering een evaluatieperiode in. Tijdens deze evaluatie kunnen de valkuilen en verbeterpunten besproken worden.
afspraken	Maak zowel intern als extern goede afspraken. Zorg ervoor dat er ook afspraken gemaakt worden met betrekking tot de communicatie. Welke stappen moeten er genomen worden

	wanneer je vragen hebt? Wat te doen als er iets fout is gegaan?
--	---

En 'last but not least', vergeet vooral niet de voordelen te noemen:

- één makkelijk te beheren overzicht van alle interne en externe opleidingen;
- direct boekbaar waardoor geen beschikbaarheidscontrole nodig is;
- employee self service: medewerkers die zelf zoeken en boeken;
- automatische autorisatie van aanvragen: geen handmatige controle meer nodig;
- automatisch te registreren en hieruit management rapportages te halen.
- preferred suppliers, intern aanbod of alleen eigen aanbod (voor instituten);

5 Interventie op structuur

Je kunt zelf (of via een externe consultant of verandermanager) beheerders, managers en gebruikers begeleiden bij het succesvol gebruiken van de catalogus. Hieronder zie je de verschillende fasen waarin je opleidingsorganisatie zich kan bevinden en wat je kunt doen om die verschillende fasen goed te doorlopen.



fase	inhoud	toelichting
beschrijven	opleidingsprocessen in kaart brengen	Breng alle opleidingsprocessen in kaart: van opleidingsbeleid tot en met registratie. Gebruik hierbij stroomschema's en geef hierbij een toelichting.
beheersen	processen borgen via audits	Evalueer vervolgens met het management of de processen conform beschrijving worden uitgevoerd: wordt er een opleidingsplan gemaakt, wordt er aangemeld via de digitale cursuscatalogus, gaat de factuurstroom goed, etc.
verbeteren	opleidingsprocessen ter discussie stellen en waar nodig verbeteren	Bekijk op basis van de evaluaties met het management of de uitvoering van de processen zo goed verloopt. Zo niet, pas de dan processen aan.
monitoren	procesprestaties expliciet maken m.b.v. prestatie indicatoren	Vraag je af wat de KSF's (kritische succesfactoren) zijn van de opleidingsorganisatie. Waar wordt uiteindelijk op gestuurd: aantal dagdelen ontwikkeling, budget en behaald rendement? Stel Prestatie indicatoren op, maak vergelijkingen tussen afdelingen, etc.
normeren	normen opstellen voor PI's en doelstellingen bepalen	Stel normen op voor de prestatie indicatoren, bijvoorbeeld minimaal 6 dagdelen opleiding & ontwikkeling per jaar, 2% van de loonsom, 90% van aanmeldingen via catalogus etc. Zorg ervoor dat PI's SMART zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, redelijk en tijdgebonden. En maak prestatie normering een terugkerend verschijnsel, bijvoorbeeld als onderdeel van het beleidsplan en onderdeel van jaarlijks ontwikkelgesprek met medewerker en manager.
besturen	opleidingsorganisatie en -beleid periodiek aanpassen aan evaluaties en nieuwe doelstellingen	Stuur bij naar aanleiding van SWOT analyse (inclusief evaluatie van PI's en procesuitvoering van afgelopen jaar) en daaruit geformuleerd beleid en strategie en doelstellingen. Gebruik hierbij de Deming Circle: Plan -> Do -> check -> Act.

Probeer uiteindelijk in de laatste fase van procesbeheersing te komen.

6 Interventie op cultuur

Naast de interventie op structuur is de interventie op cultuur minstens zo belangrijk om de opleidingsorganisatie succesvol te verbeteren. Een mogelijk aanpak is het 7-krachtenmodel van Berenschot:

kracht	kernbegrip	toelichting
noodzaak	in beweging brengen	Concretiseer zaken dusdanig dat de opleidingsorganisatie wel in beweging moet komen, zie ook instrument "1. Management meekrijgen".
visie	richting geven	Toon een duidelijke strategie: waar gaan we heen. De organisatie, en vooral het management, moet het gevoel krijgen dat de 'juiste' zaken gedaan worden.
succes	Geloven in haalbaarheid	Deel de verbeteringen op in 'quick wins' en meer lange termijn resultaten.
spirit	kracht uitstralen en geven	Zorg voor leiderschap en zingeving: breng de veranderingen enthousiast over.
structuur	verankeren van culturele interventies	Leggen verbeteringen vast in een nieuwe structuur. Zie ook 'interventie op structuur'.
capaciteit	haalbaarheid	Zorg voor voldoende middelen zoals trainingen en het benutten van menselijk kapitaal.
systemen	regels vaststellen voor beloning en 'bestrafing'	Bedenk hoe je iemand beloont of 'bestraft'/ tot de orde roept?

7 Interventie op leveranciers

Bij het vinden en binden van instrumenten is de kans groot dat je veel samenwerkt met externe aanbieders (opleiders). Dit kan op volgende gebieden:

1. *extern label*: productie, distributie verkoop en logistiek door externe aanbieder
2. *mixed label*: productie en distributie door externe aanbieder, verkoop en logistiek door afnemer/service center
3. *intern label*: productie door externe aanbieder of afnemer, distributie door afnemer (eigen trainer) verkoop en logistiek door afnemer/service center

De rol van externe en interne aanbieders zal veranderen door het samenwerken in communities (zie denkkader) en de opkomst van service centers. We zien dat het product "opleiding" gesplitst wordt in een productie, distributie, verkoop en logistieke component. De logistieke component kan in sommige gevallen beter uitgevoerd worden door een logistieke dienstverlener.

intensievere contacten

Dit betekent niet dat de aanbieder zijn contact verliest met de afnemer. Op inhoudelijk vlak (volgen van ontwikkelingen, aanvoelen cultuur, didactiek etc.) zullen de contacten blijven. Sterker nog: contacten tussen inkopers en leveranciers zullen intensiever worden, omdat de administratieve rompslomp verdwijnt, zodat er meer tijd over blijft voor zaken die er toe doen. Daarom sluiten steeds meer aanbieders van opleidingen zich aan op de IBLC community. De belangrijkste redenen zijn daarnaast voor hen:



- ze hoeven maar op 1 plaats hun cursusinformatie te onderhouden
- ze ontvangen gestandaardiseerde transacties
- ze besparen op de verkoop- en logistieke kosten

- ze besparen op het maken van (logistiek) afspraken
- ze kunnen opleidingsprocessen stroomlijnen

Afspraken die je met externe aanbieders kunt maken zijn:

- het leveren van betekenisvolle en betrouwbare informatie over producten en transacties
- terugkoppeling indien medewerkers nog rechtstreeks boeken
- afspraken over incompany versus open trainingen, als bijvoorbeeld een medewerker langer dan 3 maanden op een interne groepstraining moet wachten mag deze extern
- logistieke afspraken

Tip: Spreek aanbieders aan op de gemaakte logistieke afspraken die je met ze maakt. Leg indien nodig sancties op via factuur kortingen.

Tot slot: nog enkele tips!

- Creëer draagvlak voor je online catalogus.
- Licht je medewerkers meteen in tijdens de eerste weken na de introductie van de catalogus.
- Stel het gebruik van het portaal verplicht zodat je complete management informatie hebt en de complete kostenvoordelen pakt.
- Zorg ervoor dat medewerkers met vragen, klachten en suggesties altijd contact opnemen met het service center.
- Besteed aandacht aan de meest gestelde vragen over de catalogus, bijvoorbeeld via intranet of via het portaal (catalogus) zelf.
- Wees consequent en zorg ervoor dat niemand meer op de 'oude' manier een opleiding zoekt en boekt.
- Spreek manager aan op het fiatteren van rechtstreekse boekingen die niet via portaal gaan, betaal in uiterste geval factuur niet.
- Mocht een bepaalde opleiding niet op het portaal gepubliceerd worden, neem dan contact op met het service center. Zij kunnen, vaak in overleg met de beheerder binnen 1 dag een cursus toevoegen.
- Lever kwaliteit: zorg voor betrouwbare en betekenisvolle informatie.
- communicatie: regelmatige communicatie blijft belangrijk, vraag je community infrastructuur leverancier naar een ComKit met powerpoints, voorbeeld brieven etc.;
- Verplicht alle medewerkers via de online catalogus te boeken door deze te koppelen aan:
 - inkoopstelsel (ordernummer nodig anders worden facturen niet betaald);
 - studiefaciliteiten regeling;
 - facturatie stelsel;
 - personeel informatiesysteem;
 - autorisatiesysteem (wie mag wie fiatteren);
 - kwaliteitssysteem: Deming Circle, Plan, Do, Check , Act
 - Employee Self Service Stelsel (ESS);
 - HR-portal (e-hrm);
- Houd controle op beleidsplannen en actiepunten hierin: management verplicht zich gebruik te maken van catalogus, einde jaar wordt vergeleken, hoeveel via de catalogus en hoeveel rechtstreeks geboekt hebben (info uit crediteuren administratie).
- Werk samen met andere organisatieonderdelen.
- Schakel eventueel een (externe) organisatieadviseur in die de processen, het procesmanagement en de procesverbetering in kaart brengt.

Wil je meer weten, neem contact op met ir. Paul Bessems, onafhankelijk consultant, zie: www.paulbessems.com