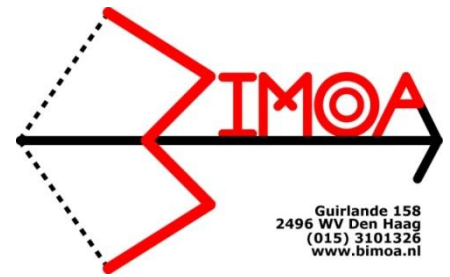


# INFORMATIEBLAD ROI BIJ OPLEIDINGEN

(november 2011)



Een belangrijke vraag bij investeringen is altijd 'Wat levert het op?' of nog specifiek 'Wat is de Return on Investment (ROI)?'

De term ROI geeft de verhouding tussen het rendement en de investering aan en brengt daarmee de winstgevendheid van bijvoorbeeld een project in beeld. Zo betekent een ROI van 40% dat voor elke geïnvesteerde Euro er € 1,40 wordt terugverdiend.

De redenen dat deze vraag ook steeds vaker bij opleidingsactiviteiten wordt gesteld komt enerzijds voort uit de algemene begrotingsdruk binnen organisaties waarbij het opleidingsbudget al snel tussen de 1% à 2% van de totale loonsom bedraagt.



Anderzijds worden opleidingsprogramma's dikwijls ingezet bij het implementeren van organisatieveranderingen en wil het management concreet zien welke bijdrage dit instrument hieraan heeft geleverd zeker als er in het verleden sprake kan zijn geweest van tegenvallende resultaten.

Maar het is ook een hele mooie manier voor trainers om hun toegevoegde waarde te etaleren en voor HRD professionals om te checken of er wellicht (tevens) andere leervormen moeten worden ingezet<sup>1</sup>.

Het beantwoorden van bovenstaande vraag is in de praktijk echter nog niet zo simpel! Zo is het soms moeilijk om causale verbanden te leggen aangezien er meerdere factoren van invloed zijn. Ook valt het niet altijd mee om bepaalde effecten uit te drukken in geld. Toch is het de moeite waard om hiermee aan de slag te gaan en op deze manier opleidingsactiviteiten te verantwoorden.

In dit informatieblad wordt ingegaan op het belang van het koppelen van prestatie-indicatoren aan de gedefinieerde leerdoelen ten behoeve van het meten van opleidingseffecten en het managen van verwachtingen. Vervolgens wordt uitgelegd op welke niveaus deze effecten kunnen worden gemeten en de manier waarop dit kan worden vertaald in financiële grootheden.

## Knelpuntanalyse

Binnen een organisatie kan op een gegeven moment een specifiek knelpunt worden gesignaleerd welke het realiseren van de beoogde doelstellingen negatief beïnvloedt dan wel kan gaan beïnvloeden. Nader onderzoek kan uitwijzen wat hiervan de oorzaken zouden kunnen zijn.

**Voorbeeld:** Binnen Organisatie X (2.000 FTE) ligt bij medewerkers boven de 50 (300 FTE) het verzuimpercentage (6%) de laatste jaren significant hoger dan bij de overige leeftijdsgroepen (4,5%) met name als gevolg van een hogere gemiddelde verzuimduur. Deze leeftijdsgroep zal de komende jaren een steeds groter aandeel gaan uitmaken van de arbeidspopulatie. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat er bij deze leeftijdsgroep in verhouding laag wordt gescoord bij de onderdelen Functie & werkzaamheden, Scholing & ontwikkeling, Manier van leidinggeven en Erkenning & waardering.

Op basis van de uitkomsten van deze knelpuntanalyse kan vervolgens worden bepaald wat er moet veranderen ten opzichte van de huidige situatie, welke competenties nodig zijn om deze veranderingen door te voeren en hoe deze competenties het beste kunnen worden verworven of versterkt<sup>2</sup>.

Bij organisatie X wordt besloten om extra aandacht te gaan schenken aan het onderwerp Vitaliteit door het organiseren van een 1-daagse training voor de leeftijdsgroep 50+ (400) en de direct leidinggevenden (60). Thema's: levensfasen, werkdrukbeleving, energiebronnen, kernkwaliteiten, loopbaandoelen. Eindresultaat: eerste aanzet voor een persoonlijk vitaliteitsplan. De trainingsvariant voor de doelgroep leidinggevenden belicht de coachende rol van de leidinggevende in dit gehele proces en de bijbehorende gesprekstechnieken.

<sup>1</sup> Zie hiervoor ook het informatieblad Effectief opleiden.

<sup>2</sup> Zie hiervoor ook het informatieblad Leerlijnen ontwikkelen.

## Prestatie-indicatoren

In het opleidingsontwerp worden concrete leerdoelen geformuleerd<sup>3</sup> waarbij het zinvol is om deze gelijk SMART te maken door ze te koppelen aan prestatie-indicatoren zoals omzet, kosten, winst, productie, doorlooptijd, foutenmarge, klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, verzuim, etc.

NA AFLOOP VAN DE TRAINING VITALITEIT BIJ ORGANISATIE X:	PRESTATIE-INDICATOREN
→ hebben deelnemers inzicht in stressverhogende factoren en de wijze waarop deze in een vroeg stadium zijn te onderkennen	Verzuimpercentage: daling naar 4,5%
→ zijn deelnemers in staat om hun eigen kernkwaliteiten te benoemen en te vertalen naar taken/functies	Taakdifferentiatie: minstens 1 nieuwe taak per medewerker
→ kunnen deelnemers loopbaandoelen omzetten naar concrete acties op het gebied van persoonlijke ontwikkeling	Deelname aan leeractiviteiten: stijging met 50%
→ weten medewerkers een persoonlijk vitaliteitsplan te maken en het gesprek met de leidinggevende aan te gaan	Aantal besproken plannen: 100% binnen 3 maanden
→ weten leidinggevenden medewerkers te coachen bij de totstandkoming en realisatie van hun persoonlijke vitaliteitsplan	Score op de bijbehorende MTO-onderdelen: stijging met 1 punt

Vervolgens is het van cruciaal belang om deze doelstellingen ook te gaan communiceren binnen de organisatie zodat duidelijk is wat er van alle betrokkenen wordt verwacht.

## Leereffectplan

Een manier om hier nadere invulling aan te geven is het werken met een zogenaamd *leereffectplan*:

Wat ga ik leren?	Wat ga ik doen?	Wat zijn mijn resultaten?	Organisatie doelstellingen

Bron: Life Cycle Institute

Dit leereffectplan biedt o.a. de mogelijkheid om:

- deelnemers en leidinggevenden voor te bereiden op het leerproces en de toepassing in de praktijk
- te laten zien dat een opleiding niet op zichzelf staat maar deel uitmaakt van een proces
- randvoorwaarden in beeld te brengen die van invloed zijn op het uiteindelijke succes
- te bepalen of het zin heeft om het opleidingsprogramma uit te voeren
- relevante evaluatiecriteria te definiëren

## Werkwijze

1. De HRD professional vult eerst de organisatie doelstelling(en) in de laatste kolom in en vervolgens in de eerste kolom de (belangrijkste) leerdoelen die hiermee geassocieerd kunnen worden.
2. Dit wordt door de professional doorgenomen met de direct leidinggevende(n) van de deelnemers.
  3. De direct leidinggevende licht voorafgaand aan de opleiding het leereffectplan toe aan iedere deelnemer waarna ze samen de overige kolommen invullen.
  4. De leereffectplannen worden verzameld en doorgegeven aan de trainer die op basis hiervan het programma verder kan aanpassen.
  5. Aan het einde van de opleiding vraagt de trainer aan de deelnemers om hun leereffectplan nog eens door te nemen en eventueel bij te werken op basis van hetgeen geleerd is tijdens de opleiding.
  6. De direct leidinggevende gaat na afloop van de opleiding in gesprek met iedere deelnemer en stemt af hoe het één en ander wordt vertaald naar de werksituatie.



Wat ga ik leren?	Wat ga ik doen?	Wat zijn mijn resultaten?	Doelstelling organisatie X
Inzicht in mijn kernkwaliteiten	Vertalen in een specifieke nieuwe taak	Meer variatie en plezier in mijn werk	Daling verzuimpercentage

## Effectmeting

Donald Fitzpatrick heeft in het verleden een model ontwikkeld waarbij de impact van opleidingen kan worden gemeten op vier niveaus:

<sup>3</sup> Zie hiervoor ook het informatieblad Programma van Eisen Opleiding.

### Niveau 1: Meten van reacties

Direct na afloop van de opleiding wordt de waardering gepeild onder de deelnemers meestal door het laten invullen van een evaluatieformulier.

**NB:** Op dit niveau wordt voornamelijk gemeten hoe de opleiding is ervaren ('*pleasure*')<sup>4</sup>, maar nog niet zozeer of de deelnemers iets hebben geleerd.



### Niveau 2: Meten van het leereffect

Hierbij wordt gemeten of de deelnemer ook vooruitgang heeft geboekt op het gebied van kennis, vaardigheden of gedrag en genoeg zelfvertrouwen heeft opgedaan om het te gaan toepassen ('*potential*'). Dit kan worden getest door middel van een toets of een proeve van bekwaamheid.

### Niveau 3: Meten van gedrag

Na afloop van de opleiding kan worden gekeken of de deelnemer ook daadwerkelijk het geleerde in de dagelijkse praktijk brengt ('*performance*') en welke factoren hierop van invloed zijn. Het is zinvol om dit vanuit meerdere standpunten te meten (deelnemer, leidinggevende, collega's, materiedeskundige) aan de hand van bijvoorbeeld vragenlijsten, interviews, observaties, vervolgtoltsen, prestatiemetingen, e.d.

### Niveau 4: Meten van het resultaat

Op dit niveau wordt de opbrengst van de opleiding gemeten met behulp van de eerder gedefinieerde prestatie-indicatoren in termen van kwantiteit, kwaliteit, kosten of tijd ('*productivity*').

**TIP:** Neem hiervoor als uitgangspunt niet zozeer de huidige situatie maar de situatie die was ontstaan als er niet was geïnvesteerd in het opleidingsprogramma.

<b>RESULTATEN TRAINING VITALITEIT BIJ ORGANISATIE X</b>	
Evaluatieniveau 1	<i>De training is gemiddeld beoordeeld met een 8,2.</i>
Evaluatieniveau 2	<i>Medewerkers hebben tijdens de training (een eerste aanzet voor) hun persoonlijke vitaliteitsplan aan elkaar gepresenteerd. Leidinggevenden hebben gesprekstechnieken geoefend tijdens een rollenspel met een acteur.</i>
Evaluatieniveau 3	<i>95% van alle deelnemers heeft binnen 3 maanden na afloop van de training hun persoonlijke vitaliteitsplan besproken met de leidinggevende en afspraken gemaakt.</i>
Evaluatieniveau 4	<i>Het verzuimpercentage bij de leeftijdsgroep 50+ is over een periode van 6 maanden na afloop van de trainingsperiode gedaald met 20% (t.o.v. dezelfde periode vorig jaar); bij de overige leeftijdsgroepen is het verzuimpercentage gelijk gebleven.</i>

### Niveau 5: Meten van de ROI

Om deze effecten te kunnen vertalen in financiële grootheden, heeft Jack Phillips een extra evaluatieniveau geïntroduceerd waarbij de *Return of Investment* wordt berekend<sup>5</sup>. Door het afzetten van de opbrengst tegen de gemaakte kosten wordt invulling gegeven aan de wens en/of noodzaak om verantwoording af te kunnen leggen over gedane opleidingsinvesteringen ('*profitability*').

Allereerst dient gepoogd te worden om de resultaten uit niveau 4 verder uit te filteren tot die effecten die zijn te herleiden naar de desbetreffende opleiding. Instrumenten die hierbij kunnen helpen:

- controlegroepen
- trendanalyses
- verwachtingen over de impact van de opleiding door deelnemers, leidinggevenden, ondergeschikten, materiedeskundigen
- inschatting van de impact van de andere factoren die een rol kunnen spelen
- input vanuit de klant



Daarna is het de kunst om deze uitgefilterde effecten te gaan vertalen in termen van geld. Indien dit lastig blijkt te zijn, kan eventueel gebruik gemaakt worden van ramingen, historische gegevens of externe onderzoeksresultaten.

De volgende stap is het berekenen van de totale opleidingskosten waarbij – naast de 'out of pocket' uitgaven – tevens rekening moet worden gehouden met de overheadkosten, de opleidingsuren van de deelnemers, mogelijke salarisstijgingen, renteverlies, e.d. (→ *Total Cost of Ownership*).

<sup>4</sup> Bron: 5-P model van Diederick Stoel.

<sup>5</sup> Er zijn gespecialiseerde onderzoeksbureaus die hiervoor (geautomatiseerde) tools hebben ontwikkeld.

Door de totale kosten tegen de opbrengst weg te zetten, ontstaat de volgende formule:

$$\text{Return on Investment (\%)} = \frac{\text{Opbrengst -/- Kosten}}{\text{Kosten}} \times 100$$

### Terugverdiëntijd

Een soortgelijke berekening kan worden ingezet om van tevoren de zogenaamde *Terugverdiëntijd* (TVT) uit te rekenen en dit mee te laten wegen bij de beslissing om wel of niet te gaan investeren in een opleidingsprogramma<sup>6</sup>.

Door de investering te delen door de opbrengst kan het break even point worden berekend en wordt duidelijk hoe lang het gaat duren voordat de investering geld op gaat leveren.

<b>RENDEMENT TRAINING VITALITEIT BIJ ORGANISATIE X</b>	
<i>Opbrengst</i>	→ de besparing op ziekteverzuim bedraagt over de laatste 6 maanden €110.000
<i>Kosten</i>	→ de totale opleidingskosten bedragen € 260.000 (= directe kosten voor de training, opleidingsuren van de deelnemers en inzet van HRD professionals)
<i>ROI</i>	→ -/- 136% (6 maanden na afloop van de trainingsperiode)
<i>TVT</i>	→ 14 maanden (bij een gelijkblijvend ziekteverzuimpercentage; wordt de daling richting de beoogde 4,5% voortgezet dan is de terugverdienperiode uiteraard korter)

### Tips uit de praktijk

Tot slot volgen nog een aantal tips ten aanzien van het werken met bovenstaande methodiek<sup>7</sup>:

- Bepaal per evaluatieniveau de dekkingsgraad om het beheersbaar te houden. Bijvoorbeeld 100% van de opleidingen doorlopen het eerste evaluatieniveau, 80% het tweede evaluatieniveau, etc. Hierbij spelen beschikbare tijd, aanwezige expertise, gewenste representativiteit en de focus vanuit het management een belangrijke rol.
- Selecteer voor het berekenen van de ROI met name opleidingsprogramma's die vaak worden georganiseerd, een grote groep deelnemers betreffen, veel exposure binnen de organisatie kennen of om een grote investering vragen. Begin eventueel met een pilot om ervaring op te doen.
- Gebruik deze methodiek niet voor samengestelde en/of langdurige opleidingstrajecten omdat het dan steeds moeilijker wordt om verbanden te kunnen leggen. Deel het programma eventueel op in kleinere onderdelen en doorloop het proces voor ieder onderdeel afzonderlijk.
- Betrek (interne) financiële experts bij de implementatie en uitvoering van de ROI berekeningen.
- Communiceer de evaluatieresultaten in volle omvang naar alle belanghebbenden (dus ook de deelnemers!) en bewaar de onderliggende gegevens waarop het rapport is gebaseerd.
- Benadruk in de uiteindelijke rapportage ook de minder tastbare effecten van het desbetreffende opleidingsprogramma zoals persoonlijke groei, meer plezier in het werk, gezonde medewerkers, een betere samenwerking, imagoverbetering, ontdekking van verborgen talent, etc.

### Informatie

Bel/mail/twitter geheel vrijblijvend voor meer informatie en/of advies op het gebied van:



- het ontwikkelen van leerlijnen
- het adviseren over leervormen
- het schrijven van een opleidingsplan
- het opstellen van een programma van eisen
- het inkopen of aanbesteden van opleidingstrajecten
- het uitvoeren van specifieke opleidingsprogramma's
- het vormgeven van de effectmeting
- het opzetten van een opleidingsafdeling c.q. academie
- het inrichten van opleidingsprocessen
- het aansturen/coachen van opleidingsprofessionals

### Machteld Brokerhof

brokerhof@bimooa.nl

06-26284195

@mabroker

<sup>6</sup> Het berekenen van de TVT kan tevens erg handig zijn in het geval van een kostbare individuele opleiding (bv. MBA)!

<sup>7</sup> Bron: ROI Institute