

Van individuele leeropbrengsten naar Return on Investment MD met rendement

In dit artikel wordt de praktijk van MD- en professionaliseringsprogramma's getypeerd en geëvalueerd met behulp van een begrippenkader dat is ontleend aan twee bekende evaluatiemodellen.

Pieter van Bommel & Hennie Stegen

Steeds meer organisaties willen de opbrengsten van MD- en professionaliseringsprogramma's meten. De opbrengsten kunnen worden vastgesteld op verschillende niveaus, waarbij de bijdrage van dergelijke programma's voor de organisatie als geheel, uitgedrukt in financiële opbrengsten (Return on Investment, ROI), de meest verregaande vorm is. In de praktijk komen we meerdere varianten van MD- en professionaliseringsprogramma's tegen, die op verschillende wijzen zijn ontworpen en tot verschillende soorten van opbrengsten leiden.

Allereerst gaan we in op het evalueren van MD-programma's aan de hand van het model van Kirkpatrick en het model van Holton. Vervolgens verkennen we de praktijk van MD- en professionaliseringsprogramma's en beschrijven en analyseren we een viertal praktijkvarianten aan de hand van de twee theoretische modellen. Aansluitend gaan we kort in op een MD-programma met hoog rendement, het Talentontwikkeling en Professionaliseringsprogramma (TOP). We sluiten af met de conclusies.

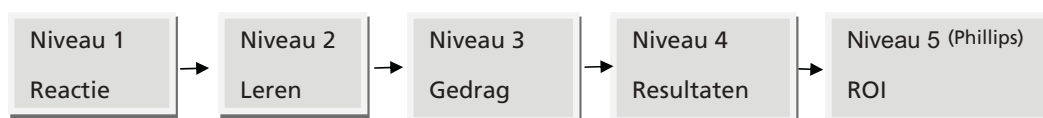
Evalueren van programma's

Het meten van de opbrengsten van MD- en professionaliseringsprogramma's is al jaren onderwerp van studie. Het meest gebruikte en bekendste model is het 'four level model' van Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1976; Aguinis & Kraiger, 2009) (zie figuur 1). Dit model onderscheidt evaluatiecriteria op een viertal niveaus. Phillips voegde later een vijfde niveau toe, het niveau van Return on Investment (ROI), waarmee de opbrengsten voor organisaties in financiële resultaten kunnen worden uitgedrukt (Coopman et

al., 2009). Het eerste niveau, het niveau van reactie, levert informatie op in hoeverre de deelnemer het programma aantrekkelijk vond. Op het tweede niveau, het niveau van leren, wordt gemeten in hoeverre er waarneembare veranderingen in vaardigheden, kennis en attituden van de deelnemers zijn, buiten de context waarbinnen men dit nieuwe gedrag moet laten zien. Op het derde niveau, het niveau van gedrag, worden veranderingen in het gedrag op de werkvloer gemeten. Het vierde en hoogste niveau van Kirkpatrick richt zich op resultaten. Dit niveau meet de invloed van het programma op het bedrijf. Het niveau van Phillips is op te vatten als een vijfde niveau, het niveau van Return on Investment. Op dit niveau kunnen de economische opbrengsten van het programma in heldere kosten-baten overzichten worden weergegeven.

Het model van Kirkpatrick gaat uit van een causaal verband tussen de verschillende evaluatieniveaus: positieve reacties leiden tot beter leren, wat vervolgens weer leidt tot een betere transfer en uiteindelijk meer opbrengsten voor de organisatie (Bates, 2004).

In aanvulling op het model van Kirkpatrick heeft E.F. Holton (1996) een uitgebreider model ontwikkeld. In dit uitgebreide model wordt er, evenals in het model van Kirkpatrick, van uitgegaan dat individuele leeropbrengsten een belangrijke voorwaarde vormen voor individueel presteren en dat individuele prestaties een belangrijke voorwaarde vormen om prestaties op organisatieniveau te kunnen realiseren. Daarnaast zijn in het model van Holton diverse



Figuur 1. De 4 evaluatieniveaus van Kirkpatrick's model, aangevuld met het 5e niveau van Phillips (1997)

transfervariabelen opgenomen, evenals verklarende factoren in de organisatie, in de werkomgeving en bij de individuele deelnemers (Bates, 2004).

Holton onderscheidt drie vormen van opbrengsten: *leeropbrengsten voor het individu*, *individueel presteren* en *prestaties op organisatieniveau*. Deze drie vormen van opbrengsten worden bepaald door de volgende factoren:

1. *Leeropbrengsten voor het individu* worden bepaald door *leervermogen*, *leermotivatie* en *percepties van de werkomgeving*.
2. *Individueel presteren* wordt bepaald door de *leeropbrengsten voor het individu* en is verder afhankelijk van de *transfermotivatie* (de motivatie om het geleerde te gaan gebruiken in de werkomgeving), het *transferklimaat* (de mate waarin de omgeving het toepassen van het geleerde faciliteert en ondersteunt) en het *transferontwerp* (de mate waarin het ontwerp zich richt op transfer).
3. *Prestaties op organisatieniveau* worden bepaald door het *individueel presteren* en zijn verder afhankelijk van het *verwachte rendement* van de deelnemer en de organisatie, door *gebeurtenissen in de externe omgeving* en door de mate waarin het programma is *afgestemd op de organisatiedoelen*.

Wanneer we ons richten op prestaties op organisatieniveau blijken er dus meerdere factoren bepalend te zijn: naast alle condities die ervoor zorgen dat deelnemers leren en kennis in de praktijk gaan toepassen, zal een organisatie er pas aantoonbaar beter van worden indien het programma aansluit bij de organisatiedoelen en wanneer de verwachtingen over het rendement van het programma, zo mogelijk in een helder kosten-baten overzicht, kunnen worden geëxpliciteerd.

Hierna zullen we kijken naar de praktijk en presenteren we vier varianten van MD- en professionaliseringsprogramma's. Deze varianten zijn op verschillende wijzen ontworpen en leiden tot verschillende vormen van opbrengsten, van leeropbrengsten voor het individu tot toepassing van het geleerde in de werkomgeving en tot aantoonbare opbrengsten voor de organisatie als geheel.

Vier praktijkvarianten in MD- en professionaliseringsprogramma's

In de praktijk komen we een viertal vormen van MD- en professionaliseringsprogramma's tegen, die we hieronder kort zullen beschrijven. We zullen deze vier varianten het MD1, MD2, MD3 en het MD4 model noemen (figuur 2). Vervolgens worden deze vier varianten aan de hand van het model van Kirkpatrick en Holton geanalyseerd.

Voorbeeld MD1: Open MBA-opleidingen in Nederland

De nadruk bij de open MBA-opleidingen in Nederland ligt op individuele kennisverwerking. Bedrijfskundige modules, zoals Marketing, Strategic Perspectives, HRM en Finance, worden aangeboden en deze kennis wordt getoetst in tentamens. Docenten zijn experts op hun vakgebied. Studenten krijgen hun MBA-titel wanneer zij in staat blijken de aangereikte kennis integraal toe te passen door praktijkonderzoek te doen en een thesis te schrijven over een strategisch vraagstuk in de eigen organisatie. Deze thesis wordt begeleid door een begeleider vanuit het bedrijf en een docent van de opleiding. De beoordeling vindt plaats door docenten van de MBA-opleiding. Hierdoor kan het voorkomen dat een thesis met voldoende wordt beoordeeld, terwijl de thesis voor de organisatie geen of weinig toegevoegde waarde oplevert.

In deze eerste praktijkvariant (MD1) staat het cognitief leren centraal. Kenmerkend voor open opleidingen is dat het leren plaatsvindt buiten de eigen werkplek en er geen rekening wordt gehouden met de organisatorische context waarbinnen het geleerde moet worden toegepast. In MD1 blijven de nagestreefde opbrengsten beperkt tot het evaluatieniveau van reactie en het niveau van leren, volgens het model van Kirkpatrick (figuur 1). Aanvullend hierop laat het model van Holton zien dat leeropbrengsten worden bepaald door het leervermogen en de leermotivatie van de deelnemers. De motivatie om het geleerde in de praktijk ook te gaan gebruiken, de transfermotivatie volgens Holton, wordt niet aangesproken omdat transfer in MD1 niet of nauwelijks wordt gefaciliteerd, noch in het ontwerp van de opleiding, noch door het treffen van transferbevorderende maatregelen in de organisatie. Hierdoor is de opleiding niet gericht op het verbeteren van het functioneren van de deelnemer, waardoor ook de organisatie als geheel er niet beter van wordt.

Voorbeeld MD2: Incompany MD-programma voor de gemeente Zwolle

In 2006 is gestart met een MD-programma voor alle leidinggevenden van de Gemeente Zwolle. Dit modulaire programma is ontwikkeld in samenwerking tussen de afdeling HRM van de Gemeente en Hogeschool Windesheim. Vaardigheidstrainingen en kennisoverdracht wisselen elkaar af, voor coaching en intervisie op de werkplek is de nodige ruimte vrijgemaakt. Er wordt gebruikgemaakt van interne deskundigen, er is ondersteuning vanuit de lijn, en deelnemers werken ter afsluiting aan een Mees-

terstuk, waarin zij een actueel managementvraagstuk uit de eigen organisatie analyseren, oplossen en presenteren. Het Meesterstuk wordt beoordeeld door docenten van de Hogeschool. Bij de eindbeoordeling kan het voorkomen dat het Meesterstuk volgens de docent voldoet aan de kwaliteitseisen, maar onvoldoende aansluit bij de cultuur en strategische koers van de organisatie, waardoor de aanbevelingen niet altijd worden overgenomen.

In deze tweede praktijkvariant gaat het om incompany MD- en professionaliseringsprogramma's, die voor één enkele organisatie worden ontwikkeld. Kenmerkend voor incompany programma's is maatwerk, er wordt aangesloten bij de organisatiedoelen, er wordt casuïstiek uit de eigen organisatie gebruikt en het management wordt bij de uitvoering van het programma betrokken, als begeleider en coach van de deelnemer en soms ook als interne docent. Het programma bevat een aantal kennis- en vaardigheidsmodules, die vooraf worden vastgesteld. In aanvulling op het leerprogramma wordt met behulp van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's) geoefend in de werkomgeving, waarbij men wordt gecoacht door de eigen leidinggevende. De nagestreefde opbrengsten zijn in het model van Kirkpatrick op het tweede evaluatieniveau, het niveau van leren, en in beperkte mate ook op het derde niveau, gedragsniveau, omdat in deze variant de organisatie meer bij het leerproces van de deelnemer is betrokken. Volgens het model van Holton wordt de transfer vooral gerealiseerd door de beïnvloeding van het transferklimaat, waardoor de transfermotivatie van de deelnemers toeneemt omdat ze worden uitgenodigd om geleerde kennis en vaardigheden in hun eigen werkomgeving te gaan toepassen.

Voorbeeld MD3: MBA van Business School Nederland

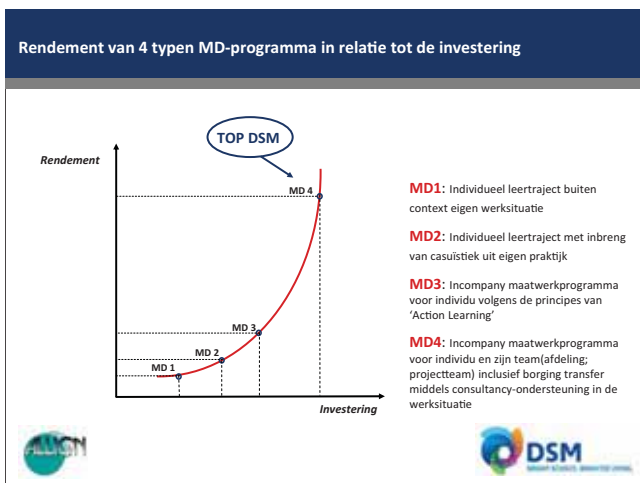
De open executive MBA-opleiding van Business School Nederland is ingericht volgens de principes van Action Learning. Dit betekent dat vraagstukken uit de organisatie van de deelnemers het uitgangspunt van het leertraject vormen en dat de theorie direct in de praktijk toegepast wordt. Naast het werken aan projecten en het reflecteren op de theorie, worden bedrijfskundige inleidingen aangeboden en worden managementvaardigheden getraind, gericht op de projecten waar men aan werkt. Toetsing vindt plaats aan de hand van projectbeoordelingen. De opleiding wordt afgesloten met een thesis over een strategisch vraagstuk binnen de eigen organisatie. De beoordeling van de thesis vindt plaats door do-

centen van de MBA-opleiding in samenspraak met het management van het deelnemende bedrijf, waarbij afstemming op de strategische koers, praktische haalbaarheid en toepasbaarheid belangrijke beoordelingscriteria zijn.

De derde praktijkvariant (MD3) bestaat uit open én incompany programma's, voor één of meerdere organisaties, waarbij de oriëntatie op transfer centraal staat. Het ontwerp van dergelijke programma's is gestoeld op de principes van Action Learning. Dit betekent dat de inhoud van een dergelijk programma niet bij voorbaat vaststaat, maar dat vraagstukken uit de organisatie het uitgangspunt voor de inhoud vormen, in plaats van andersom zoals in MD1 en MD2 het geval is. Dit betekent dat deelnemers leren om praktijkvraagstukken te analyseren en op te lossen, waarbij de theorie ondersteunend is aan het leren in de werkomgeving. Deze programma's worden gekenmerkt door het expliciet geformuleerde transferontwerp. In deze praktijkvariant zijn de nagestreefde opbrengsten volgens Kirkpatrick op het derde niveau, het gedragsniveau (figuur 1) en in beperkte mate ook op het vierde niveau van Kirkpatrick, het niveau van resultaten op organisatieniveau. Aanvullend verklaart het model van Holton dat het leren én het individueel presteren toenemen omdat er sprake is van een sterk transferontwerp en een gunstig transferklimaat, met als gevolg een hoge transfermotivatie. Door het verbeterd individueel presteren, kunnen er ook aanwijsbare opbrengsten voor de organisatie als geheel zijn.

Voorbeeld MD4: Talentontwikkelings- en professionaliseringsprogramma DSM

Voor DSM Nederland is – met ondersteuning van een extern bureau – een talentontwikkelings- en professionaliseringsprogramma (TOP) ontworpen. Het TOP is ontworpen voor vakprofessionals tot en met middenkaderniveau en is bedoeld om een expliciete bijdrage te leveren aan de strategische doelen van de organisatie. TOP richt zich op het professionaliseren van de gehele werkomgeving. Opleiden is slechts een onderdeel van het programma. Consultancy (strategieontwikkeling) en opleiden (HRD) zijn in TOP onlosmakelijk met elkaar verbonden. Gezamenlijk wordt er gewerkt aan een business case, waar verworven inzichten in managementprocessen en getrainde vaardigheden worden ingebracht. De afsluiting van het programma is te zien als een tussenevaluatie van de business case. Alle betrokkenen zijn uitgenodigd en presenteren de (individuele- en business) opbrengsten tot nu toe en kijken vooruit naar de te verwachte resultaten en effecten op de langere termijn.



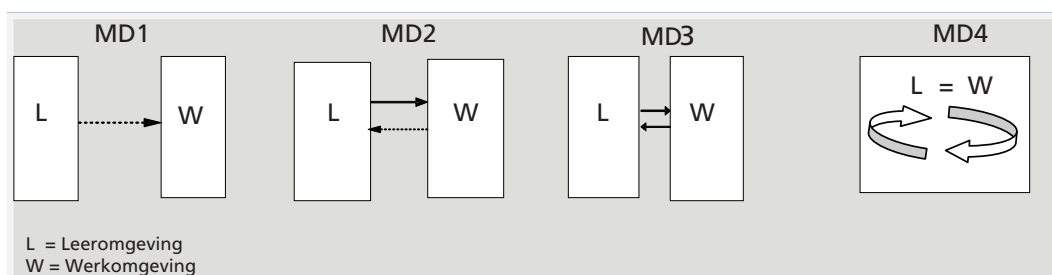
In de vierde praktijkvariant van MD- en professionaliseringsprogramma's staat niet alleen de oriëntatie op transfer centraal, maar kunnen de nagestreefde opbrengsten voor de organisatie in financiële termen worden uitgedrukt (ROI). In deze variant gaat het om incompany programma's, waarbij de eigen werkomgeving de leeromgeving vormt en waarbij afspraken over financiële opbrengsten contractueel worden vastgelegd. In MD4 herkennen we het vierde niveau van Kirkpatrick, het niveau van resultaten en het ROI-niveau van Phillips (figuur 1). Een ander onderscheidend kenmerk van MD4 is dat niet alleen het lerende individu (talentontwikkeling) leert effectiever te handelen, zoals in MD1 tot en met MD3 het geval is, maar dat de *gehele* werkomgeving leert beter te handelen. Volgens het model van Holton wordt in deze variant voldaan aan alle voorwaarden om aantoonbare opbrengsten voor de organisatie te kunnen behalen. De transfermotivatie van de deelnemer is hoog, omdat het leren op de werkplek plaatsvindt; het transferklimaat is krachtig omdat leidinggevend en collega's samenwerken aan de realisatie van de business case; en het programma is ontworpen vanuit een gerichtheid op transfer. Verder is sprake van een duidelijke afstemming tussen organisatie- en programmadoelen en zijn vooraf de verwachtingen over het financiële rendement van het programma geëxpliciteerd en contractueel vastgelegd. In figuur 2 worden de vier praktijkvarianten gepresenteerd in een vorm waarin een blok 'leeromgeving' en een blok 'werkomgeving' met elkaar

zijn verbonden, waarbij in MD1 deze verbinding uiterst zwak is en MD4 wordt gekenmerkt door de continue terugkoppeling tussen leer- en werkomgeving. MD1 tot en met MD3 zijn gericht op het lerende individu, terwijl MD4 niet alleen focust op individuele leeropbrengsten, maar ook op transfer en op de ontwikkeling van de gehele werkomgeving, waardoor opbrengsten in financiële opbrengsten kunnen worden uitgedrukt. Hierna zullen we MD4 nader beschrijven, waarbij we kort stil zullen staan bij de ontwerpprincipes van het TOP programma en de eerste evaluaties van TOP kort de revue laten passeren (Nijhuis, 2010).

Het TOP programma

Ontwerp van TOP

De ontwerpprincipes zijn door Bonekamp et al. (2010) uitgebreid beschreven. De kern van TOP wordt gevormd door de principes van Strategy Deployment, een visie om op een rationele en doelmatige wijze de strategie te vertalen in processen, waarop vervolgens alle systemen en acties worden aangesloten. Deze visie is gebaseerd op de best practices van het gehele DSM-concern en (inter)nationaal literatuuronderzoek. Hierna is de verbinding gelegd met de gangbare werkwijzen, taal en systemen binnen DSM. Met deze kern wordt een krachtige afstemming bereikt met de strategische doelen van het bedrijf. Deze afstemming krijgt in TOP concreet vorm door het werken met een business case, die een centrale plek inneemt gedurende het gehele traject. Deze business case kan op diverse niveaus worden geformuleerd (project, keten, afdeling, fabriek, businessunit) en kent een opdrachtnemer en een opdrachtgever. Deze opdrachtgever kan de eigen leidinggevende zijn, maar ook een hogere manager. Voorafgaand aan het werken aan de business case wordt vastgelegd wat de opdrachtgever wil. De opdrachtnemer zal een aantal opties moeten uitwerken op basis van slaag- en faalfactoren, en aangeven wat de consequenties van die opties zijn. Vervolgens worden afspraken over de opbrengsten van de business case in een contract vastgelegd. Een gevolg van deze werkwijze is dat de verwachtingen over en weer van alle bij de business case betrokken actoren expliciet worden gemaakt. Kenmerkend voor TOP is dat talentont-



Figuur 2. Vier praktijkvarianten van MD- en professionaliseringsprogramma's

wikkeling nauw is gekoppeld aan de ontwikkeling van de directe werkomgeving van de deelnemer. Dit kan een project-, een lijn- of een ketenomgeving zijn. Het programma spitst zich toe op de rollen die worden vervuld binnen de huidige functie in de drie typen werkomgevingen. In een zogenaamd 'Leer-Presteer'-dossier wordt vastgelegd aan welke prestatiedoelen de deelnemer gaat werken, welke competenties daarvoor nodig zijn en welke hij of zij nog verder dient te ontwikkelen. Tegelijkertijd wordt aangesloten bij de reguliere beoordelingscyclus, waardoor de beoordeling een valide beeld geeft van de beoordeling van de deelnemer, als medewerker én als deelnemer aan het TOP programma. De afronding van het TOP programma is te zien als een tussenevaluatie over de ROI tot dusver en een prognose voor de verdere opbrengsten op langere termijn. Uiteindelijk doel van het professionaliseringstraject is dat op termijn de gehele organisatie dezelfde expertkennis gebruikt en dezelfde 'taal' spreekt.

Evaluatie

Arthur Nijhuis (2010) van de Universiteit van Maastricht heeft recentelijk in zijn evaluatiestudie van het TOP programma geconcludeerd dat TOP voor DSM aantoonbaar rendabel is: binnen een jaar zijn de investeringskosten ruimschoots terugverdiend. Uit de analyses wordt verder duidelijk dat TOP de kloof overbrugt tussen leren en werken en dat het TOP programma een positieve invloed heeft op de kennisontwikkeling in de organisatie. Managers, leidinggevenden en deelnemers zijn tevreden over de resultaten die worden bereikt. Managers zien vooral dat de investeringen zichzelf terugverdienen, leidinggevenden zien dat deelnemers bekwaamer zijn, meer initiatief nemen, productiever en meer betrokken zijn. De deelnemers zelf geven aan meer kennis en inzicht te hebben gekregen, waardoor ze hun rol in de werkomgeving beter kunnen invullen, er meer zelfvertrouwen is gegroeid en de dialoog met collega's en leidinggevende betekenisvoller is geworden. Het model van Holton laat zien dat het expliciteren van verwachtingen over het rendement van het traject invloed heeft op het werkelijk behaalde rendement. Soms blijkt dat verwachtingen van het management over de inhoud en het nut van het programma niet altijd even helder zijn, omdat men meent dat TOP een traditioneel talentontwikkelingsprogramma is dat de deelnemers individueel doorlopen. Op dit gebied zijn er nog enige uitdagingen voor DSM om de kenmerken en de opbrengsten voor de organisatie van het TOP programma beter te communiceren.

Tot slot

In het voorgaande hebben we gezien hoe er vanuit een tweetal modellen (het Four Level Model van Kirkpatrick en het Evaluation Research &

Measurement Model van Holton) verklaringen kunnen worden gevonden voor het rendement van MD- en professionaliseringsprogramma's op het niveau van de organisatie.

Wanneer de vier gepresenteerde varianten met elkaar worden vergeleken dan valt op dat de meerwaarde van MD4 ten opzicht van de drie andere praktijkvarianten zit in het expliciteren van de verwachtingen van alle bij het programma betrokken actoren en de duidelijke link met de strategische doelen, die tot uitdrukking komt in het werken aan een van de strategische doelen afgeleide business case. Een ander kenmerk is dat MD4 zich niet enkel richt op het lerende individu, maar op de gehele werkomgeving, waardoor de transfer van theorie naar de praktijk wordt geborgd. De contractueel vastgelegde betrokkenheid van de lijn en het samen met collega's werken aan de business case zorgen voor een krachtig transferklimaat, waardoor het rendement voor de organisatie hoog is. ●

Literatuur

- Aguinis, H. & K. Kraiger (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, **60**, pp. 451–74.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. **Evaluation and Program Planning**, vol. **27**, pp. 341–347.
- Bonekamp, F., G. Ensink, H. Stegen & P. Paffen (2010). Talentontwikkeling en professionalisering (TOP) bij DSM in Nederland, samen leren en werken aan strategische doelen. In: **Handboek voor effectief opleiden**, pp. 18.7-1.01 – 18.7-1.13.
- Coopman, B., M. Coopman, L. de Lee, I. de Volder & D. Gijbels (2009). Effectmetingen van opleidingen, een model ter oriëntatie in de veelheid van modellen en instrumenten. **Opleiding & Ontwikkeling**, **22** (1/2), pp 22-24.
- Holton III, E.F. (1996). The flawed four-level evaluation model. **Human Resource Development Quarterly** **7** (1), pp. 5-21.
- Kirkpatrick, D.L. (1976). Evaluation of training. In: R.L. Craig (Ed.), **Training and development handbook: A guide to human resource development**. New York: McGraw Hill.
- Nijhuis, A. (2010). **A Case Study of Transfer and Multilevel Benefits of a Talent Development Program: The DSM Case, Towards An Integrative Approach of Training and Professional Development** (master thesis). Maastricht: Maastricht University, School of Business and Economics.



Drs. Pieter van Bommel is Partner van CDC Nederland en Kerndocent MBA aan de Hogeschool Windesheim. E-mail: p.vanbommel@cdcneland.nl



Hennie Stegen is Manager Learning bij DSM Nederland. E-mail: hennie.stegen@dsm.com