

‘De prijs is niet altijd zaligmakend’

Professor Joseph Kessels is een autoriteit op het gebied van bedrijfsopleidingen. In zijn studententijd was Kessels betrokken bij de oprichting van de Learning Company, een adviesbureau dat bedrijfsopleidingen ontwerpt. De Learning Company bestaat nog steeds, maar inmiddels is Kessels hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de UT en wetenschappelijk directeur van de TSM Business School, die postdoctorale opleidingen verzorgt.

Tekst:
Gerben Kuitert

Foto:
George Nusmeijer

wist. Met een meer uniforme aanpak was een deel van ‘het probleem’ al opgelost.’

Directies kunnen kiezen uit tientallen soortgelijke opleidingen. Hoe bepaal je de juiste keuze?

‘Door goed om je heen te kijken, referenties op te vragen en na te trekken en te kijken of een opleidingsinstituut een kwaliteitskeurmerk heeft. De Stichting CEDEO is een instituut dat aan kwaliteitsbewaking doet en advies geeft over de te kiezen opleiding. Het CEDEO is onafhankelijk, directies en opleidingsfunctionarissen kunnen daar goed met vragen en voor advies terecht.’

De prijsverschillen tussen bedrijfsopleidingen zijn aanzienlijk. Ook als het ogenschijnlijk om dezelfde opleidingen gaat. Hoe beoordeel je of de prijs/kwaliteitsverhouding goed is?

‘Opleidingsinstituten die een standaardprogramma bieden, kunnen doorgaans een lagere prijs berekenen. Maar als de opleiding niet tot het gewenste resultaat leidt, is het toch een slechte investering gebleken. Aan maatwerk ligt onderzoek ten grondslag en dat kost geld. Waar vaak ook te weinig rekening mee wordt gehouden zijn de ‘verletkosten’; de kosten die een bedrijf maakt doordat een medewerker op cursus is. De loonkosten gaan door en de afwezigheid van de medewerker leidt tot productieverlies. Daarom kan een meer op maat gesneden intensieve cursus die duurder is, soms uiteindelijk toch goedkoper zijn dan een langere standaardcursus. Dat is een afweging die vooraf moet worden gemaakt.’

Ook bedrijfsopleidingen zijn aan mode onderhevig. Wat zijn de huidige trends?

‘Veel meer dan vroeger stellen oplei-



Prof. Kessels: ‘Het probleem moet eerst in kaart worden gebracht voor de cursus wordt gekozen.’

dingsinstituten tegenwoordig in samenwerking met de opdrachtgevers – bedrijven en instellingen – en de studenten een lesprogramma samen. Op die manier zijn we binnen TSM Business School op dit moment bezig met het ontwerpen van een opleiding voor zware projectmanagers, die eind dit jaar moet gaan draaien. Veel programma’s zijn tegenwoordig ook niet alleen meer individueel gericht, maar het in teamverband oplossen van

een probleem wordt steeds belangrijker gevonden. Qua inhoud lag de vraag nog maar een paar jaar geleden meer op wat ik de ‘harde aspecten’ van de business noem: financiën, marketing, dat soort zaken. Tegenwoordig is er veel vraag naar opleidingen waarin de ‘mensenkant’ centraal staat; waarin het zwaartepunt ligt op facetten als leiderschap en coaching. Op ‘personal development and leadership’, zoals we dat noemen.’

‘Mijn personeel scholen, verdienen ik dat terug dan?’

Bij bedrijfsopleidingen wordt vooral gekeken naar de kosten. Werkgevers vragen zich, zoals bij elke investering, af of die ook terug te verdienen zijn. De onderzoekers J. van Loo van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en prof. A. de Gip van de Universiteit van Maastricht publiceerden in 2003 een onderzoek, waaruit zou blijken dat de winst per medewerker met 12.400 euro per jaar stijgt naarmate het aantal cursussen stijgt. Dat is vooral statistiek. Net als er te discussiëren valt over de uitkomsten van weer een ander onderzoek, dat aantoonde dat de effectiviteit van cursussen en trainingen tegenvalt. Dat slechts twintig tot veertig procent van het geleerde in de praktijk wordt gebracht. Onderzoekers zijn het doorgaans wel over één ding eens: vooraf binnen de onderneming duidelijk vaststellen

waar een cursus toe moet leiden en daarop de selectie van de opleiding of training aanpassen, is het belangrijkste. Om het rendement van bedrijfsopleidingen te kunnen aantonen, ontwierp manager Jan den Breejen van opleidingsinstituut ISBW een scorekaart. In deze ‘balanced leerrendement scorecard’ zijn strategische doelen van het bedrijf vertaald naar individuele prestaties van medewerkers. Maar dit hulpmiddel werkt alleen als leidinggevers er ook de tijd voor willen nemen deze registratie serieus in te vullen. Wie geïnteresseerd is, kan het boekje dat Breejen hierover bij uitgeverij Thieme liet verschijnen bestellen: ‘Rendement van leren en veranderen’, prijs 22,50 euro, ISBN 90 5871 274 5. Zeker is dat bedrijfsopleidingen de productiviteit verhogen als de cursisten begeleiding binnen het eigen bedrijf

krijgen. Omdat dit bij grote bedrijven meer het geval is dan bij kleine, verdienen grote bedrijven de kosten sneller terug. Het onderzoeksbureau EIM toonde aan dat de terugverdienkosten van opleidingen bij grote bedrijven drie tot vier jaar bedragen en bij kleine bedrijven kunnen oplopen tot twintig jaar. Volgens EIM kunnen kleinere bedrijven dan ook beter minder investeren in de opleiding zelf en meer in extra coördinatie en begeleiding van hun werknemers. Volgens EIM is het zogeheten *Investors in People*-traject daarbij een goed hulpmiddel. Volgens dit stappenplan wordt de bedrijfsopleiding gerelateerd aan de doelstelling van de onderneming en volgt achteraf een evaluatie.

Meer info via:
 www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap.

Dinsdag 29 mei 2007

17

DE TWENTSCHE COURANT
Tubantia