

Portfolio rationalisatie

Upgrade uw opleidingen

en wat u erin kunt renderen met vijf stappen

Wat betekent de rendementsvraag voor bestaande opleidingsprogramma's en -activiteiten? Portfolio rationalisatie is een proces waarin u al uw opleidingen, trainingen en andere programma's systematisch onder de loep neemt. Stapsgewijs toetst en verbetert u de winstgevendheid. De methode hier beschreven werkt van grof naar fijn. Op deze manier zorgt u ervoor dat u snel winst boekt.

We beschrijven het proces. U leest eerst het proces in vogelvlucht, daarna volgen tien afzonderlijke praktische stappen.

METHODIEK

Diederick Stoel



U start met een globaal onderzoek naar de visie, missie en strategie van uw bedrijf. Hieruit leidt u af welke bedrijfsresultaten van strategisch belang zijn voor de onderneming. De indicatoren die daarbij horen, zijn de indicatoren die u gaat gebruiken in de analyse van het opleidingsportfolio. U gaat op zoek naar programma's of onderdelen daarvan die direct van invloed zijn op de bedrijfsresultaten. Belangrijk is dat u het vooronderzoek niet achter uw bureau doet. Het beste is om uw klanten te bezoeken. Interview vooral de mensen die op strategische posities zitten in uw organisatie.

Als u de indicatoren die er toe doen helder heeft, belicht u het portfolio vanuit twee perspectieven. U onderzoekt per programma eerst wat de intenties of doelstellingen zijn. Vervolgens gaat u na of u per programma kunt aantonen of ze van invloed zijn op de bedrijfsresultaten. U kijkt dus eerst naar de intentie. Vervolgens naar de procedure die moet duidelijk maken of de intentie ook wordt waargemaakt.

De intenties delen we in naar:

- Profit: het programma heeft tot doel de winst en productiviteit te verbeteren.
- Propositie: het programma heeft als doel de waardepropositie te verbeteren.
- Prestaties: het programma heeft als doel de prestaties te verbeteren.
- Potentie: het programma heeft als doel de kennis, vaardigheden en de attitude te verbeteren.

In de rubrieken herkent u wellicht de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton. De mate waarin we in staat zijn resultaten aan te tonen delen we in naar:

- Kwantificeerbaar: het is duidelijk welke resultaten het programma moet opleveren en waar, bij wie en hoe die waargenomen kunnen worden. Er zijn schalen gedefinieerd en de waargenomen resultaten kunnen worden uitgedrukt in numerieke waarden.
Voorbeelden: conversieratio's offertes-orders, ziekteverzuim percentage, kosten per klacht.
- Indirect kwantificeerbaar: het is duidelijk welke resultaten het

programma moet opleveren en waar, bij wie en hoe die waargenomen kunnen worden. De waargenomen resultaten kunnen als dat nodig is worden omgezet in numerieke waarden. Voorbeelden: verhouding offertes-verkopen, ziekteverzuim, klachten.

- Immaterieel: de resultaten van dit programma zijn merkbaar. Er ontbreekt een duidelijke beschrijving waar, bij wie en hoe de registratie van het resultaat moet plaatsvinden. Er is geen formele meetprocedure.

Voorbeelden: kwaliteit offertes, werkklimaat, beleving van de klant.

- Onvoorspelbaar: voor dit programma is geen enkel idee of procedure die beschrijft wat de resultaten moeten zijn en hoe ze aantoonbaar kunnen worden gemaakt.

De combinatie van de twee gezichtspunten levert u een zogenoemde portfoliomatrix (zie figuur 1) op. De matrix geeft aan waar u de meeste kans heeft om de winstgevendheid van uw programma's aan te tonen.

Kwantificeerbaar				
Indirect kwantificeerbaar				
Immaterieel				
Onvoorspelbaar				
	Potential	Performance	Proposition	Profit

Figuur 1. Matrix opleidingsportfolio

De matrix geeft ook aan waar u het best kunt beginnen als u de winstgevendheid van uw programma's wilt verbeteren. Verder maakt de matrix ook duidelijk welke programma's in aanmerking komen voor eliminatie. De matrix is een beschrijvend raamwerk. De beslissing om programma's te promoten, te verbeteren of te verwijderen is aan u.

Stap 1 Verzamel indicatoren

In het vooronderzoek bepaalt u welke indicatoren belangrijk zijn. Selecteer een groep mensen die u inzicht kunnen geven in de exacte visie, missie en strategie van uw bedrijf. Interview hen aan de hand van een vaste set vragen. Bijvoorbeeld

- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen die u ziet het komende jaar?
- Wat zijn de factoren die ons bedrijf winstgevend maken?
- Wat zijn volgens u de factoren die de waardepropositie van ons bedrijf bepalen?
- Hoe kunnen we onze productiviteit verbeteren?
- Wat zijn overige belangrijke punten waarin we ons als bedrijf kunnen verbeteren?

De vragen zijn gestructureerd naar het model dat we later gebruiken om de programma's uit het portfolio te rubriceren. De eerste vraag is een openingsvraag waarmee u nagaat wat de prioriteiten van de geïnterviewde zijn. Met de overige vragen gaat u systematisch na of de focus op profijt, de propositie of de performance ligt. De categorie potentieel laten we hier achterwege. We zoeken naar indicatoren die rechtstreeks van invloed zijn op de bedrijfsresultaten.

Stap 2 Prioriteer indicatoren

Na het interview zet u de interesses en de agenda van de geïnterviewden om naar meetbare grootheden en eventueel eenheden. Met andere woorden: als imago hoog op de agenda staat, dan vertaalt u dit naar bijvoorbeeld percentage van de klanten die tevreden of zeer tevreden zijn met de dienstverlening. Koppel de indicatoren terug en vraag aan de geïnterviewden of uw interpretatie juist is. Doe deze terugkoppeling ook als u performance-indicatoren uit uw managementinformatiesysteem gebruikt. Een stuurgroep kan u helpen om de gegevens die u in stap 1 heeft verzameld, te vertalen naar een procedure waarmee u het portfolio gaat onderzoeken. Laat de geïnterviewden de indicatoren prioriteren. Dat kan op zich al interessante resultaten opleveren. Selecteer met de stuurgroep een set van 5 tot 7 indicatoren die van strategisch belang zijn voor de organisatie. Meer kan ook, maar minder is beter.

Stap 3 Inventariseer alle programma's

Maak een overzicht van alle programma's die u binnen uw bedrijf op winstgevendheid wilt toetsen. Beperk u tot formele programma's zoals opleidingen, trainingen, workshops en seminars. U kunt ervoor kiezen om afdeling voor afdeling te werken.

Houd verder bij de inventarisatie een eenvoudig schema aan. Bijvoorbeeld [a] naam van het programma, [b] doelgroep, [c] doelstelling, [d] contactpersoon, [e] leverancier, [f] korte omschrijving.

Vaak is het zoeken in alle gaten en hoeken, maar zorg voor een complete lijst. Absolute voorwaarde is dat elk programma dat u evalueert een 'eigenaar' heeft. Als er niets van het programma op papier staat, heeft u in elk geval geen bron. De regel: geen bron, geen rendement.

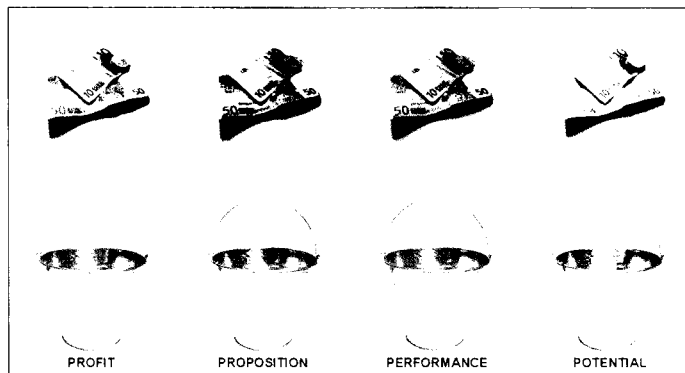
Stap 4 Rubriceer programma's naar intentie

Maak 5 tot 7 rubrieken die de intenties van het hele portfolio afdekken. U kunt de generieke indeling die we eerder beschreven, gebruiken. Het rubriceren is een omvangrijke klus. Programma voor programma stelt u de vraag: Wat is de bedoeling van dit programma? Draagt dit programma primair bij aan [1] de winst, [2] de waardepropositie, [3] de performance of [4] het potentieel?

U zult merken dat veel programma's meerdere doelstellingen

hebben. Ieder programma krijgt bij het rubriceren altijd het hoogst mogelijke label toegewezen. Het doel is immers het financieel rendement verbeteren.

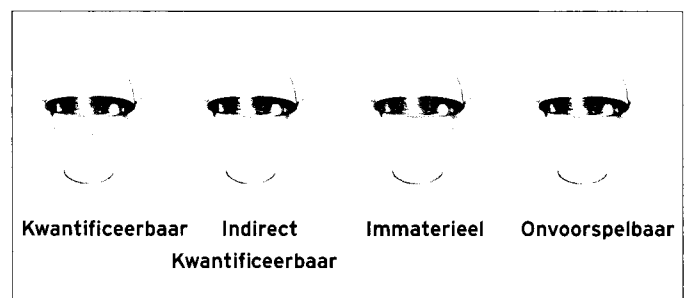
Een visueel hulpmiddel is het zogenoemde 'bucket-model'. Zet vier denkbeeldige emmers klaar en gooi daar één voor één de programma's in. De laatste emmer 'potentieel' is de emmer voor alle programma's waarvan u niet weet wat de intentie is. We geven deze programma's het voordeel van de twijfel en gaan ervan uit dat ze iets bijdragen.



Figuur 2 De doel-emmers

Stap 5 Rubriceer programma's naar rekenschap

In hoeverre bent u in staat aan te tonen dat de doelstellingen van de programma's ook daadwerkelijk gerealiseerd worden? Met andere woorden, kunt u rekenschap afleggen en de effecten van de programma's duiden en meten? U rubriceert alle programma's opnieuw. We maken nu onderscheid in de eerdergenoemde categorieën. Ook hier kan het voorkomen dat programma's in verschillende emmers thuishoren. Als u snel profijt wilt laten zien aan uw stakeholders, adviseren we u een programma met meerdere labels in de hoogst mogelijke emmer te deponeren.



Figuur 3 De accountability emmers

Stap 5 vereist enige oefening. U beoordeelt namelijk de accountability van uw programma's. Het gaat om de kwaliteit en exactheid van de doelen en de helderheid van de procedure om het effect aan te tonen. Vooral het verschil tussen immaterieel, indirect kwantificeerbaar en kwantificeerbaar kan tot discussies leiden.

Om het tempo erin te houden, kunt u het aantal rubrieken ook terugbrengen tot drie: meetbaar, merkbaar en onvoorspelbaar.

U heeft nu een grove indeling gemaakt van uw portfolio. De resultaten kunt u weergeven in een portfoliomatrix (zie figuur 1). De matrix helpt u om prioriteiten te stellen. Met het verbeteren van het portfolio begint u bij de programma's die de intentie hebben om de winst te verbeteren, maar waarvan de resultaten nog niet gekwantificeerd zijn.

Stap 6 Scan het portfolio op indicatoren

Op welke indicatoren scoren onze opleidingsprogramma's? Dat is de vraag in stap 6. U zoekt naar mensen die kunnen bevestigen dat ze als gevolg van een programma aantoonbaar succes hebben geboekt. U zoekt naar aanwijzingen voor een duidelijk verband tussen het trainingsprogramma, de invloed op het gedrag en de geboekte resultaten. De grootste kans op slagen vindt u bij de programma's in de box rechtsboven van het opleidingsportfolio.

Op basis van de indicatoren uit stap 1 en 2 maakt u een zogenaamde Quick Scan. Op één pagina zet u alle indicatoren die voor u van belang zijn. De lijst met indicatoren laat u voorafgaan door de volgende stelling: 'Het effect van de opleiding is duidelijk waarneembaar. Als gevolg van het programma hebben we.....

Voorbeeld van een one page score card

- Hogere productiviteit door minder kosten
- Hogere productiviteit door beter gebruik van middelen
- Beter beschikbaarheid van onze medewerkers
- Minder fouten in het werk

- Omzetgroei door meer toegevoegde waarde
- Omzetgroei door meer marktaandeel
- Beter prijs-kwaliteitverhouding van diensten
- Beter tijd-kwaliteitverhouding van vergaderingen

Na stap 6 weet u welke programma's winstgevend zijn in de ogen van de deelnemers en vooral ook waar u de verhalen kunt vinden die dat beeld bevestigen (of ontkennen).

Stap 7 Verzamel praktijkverhalen

In stap 7 gaat u op zoek naar het verhaal achter de uitslagen van stap 6. Het doel is om te achterhalen wat de meest succesvolle deelnemers anders hebben gedaan dan de minder succesvolle. U interviewt een handjevol mensen uit drie categorieën. Mensen die erg succesvol zijn, mensen die gemiddeld succesvol zijn, mensen die weinig succesvol zijn. Wat is het verschil tussen deze mensen? U gaat op zoek naar leerstrategieën die mensen succesvol maken. Hoe leren ze? Wat hebben ze gedaan? Waarin verschillende de drie groepen? De indeling van de groepen kunt u op verschillende manieren maken. Het gaat om het idee. Voor de interviews kunt u de Success Case Method interviewtechniek gebruiken. U vindt een beschrijving in het artikel van Robert Brinkerhof op pagina

Stap 8 Optimaliseer programma's

Stap 6 en 7 leveren waardevolle informatie op. Stap 6 vertelt u welke programma's het meest en minst winstgevend zijn. Stap 7 levert u het bewijs en geeft u bovendien concrete aanwijzingen hoe u de programma's kunt verbeteren.

In stap 8 vergroot u vooral het aantal kwantificeerbare doelen. Op basis van de voorgaande stappen bepaalt u wat de nieuwe en reële resultaatdoelstellingen van het programma zijn. De doelen zijn per definitie valide omdat in het verleden is aangetoond dat ze realiseerbaar zijn. Scherp de doelen zoveel mogelijk aan.

Uit de succes cases kunt u verder afleiden wat de factoren zijn die van invloed zijn op de resultaatsdoelen. U weet wat het leren en het veranderen van het gedrag bevordert. U kunt deze factoren ombuigen tot leerstrategieën en in de nieuwe programma's verwerken. Verwijder ook nutteloze onderdelen. De interviews zijn de sleutel.

Een tip: gebruik de interviews als opleidingsmateriaal. Heel stimulerend en richtinggevend.

Stap 9 Borg evaluatie & monitoring

Als u de doelen van het programma opnieuw heeft geformuleerd en de leeractiviteiten strak heeft uitgelijnd met de doelen, kunt u werken aan een nieuwe evaluatieprocedure. Borg de evaluatie en monitoring: bouw in het programma consequent momenten van reflectie in. Zowel voor, tijdens en na het programma controleert u of de activiteiten bijdragen aan de gestelde resultaatsdoelen. De kunst is om het evalueren een systematisch onderdeel te laten zijn van het programma. De verantwoordelijkheid voor de toetsing legt u zoveel mogelijk bij de deelnemers aan het programma. Dit zal hun gedrag bij voorbaat richten richting winst.

Stap 10 Publiceer successen

Tot slot. Laat zien dat u successen boekt. Ook de kleine successen. Het succes van één persoon kan enorm stimulerend werken op de rest van de groep. Een 'zwaan kleef aan'-effect zal ontstaan. U brengt een mechanisme in werking dat zelfversterkend is.

Tot besluit, dit zijn 10 stappen waarmee u het rendement van uw opleidingen kunt verbeteren. Het is een systematische aanpak die ook systematisch moet worden uitgevoerd. Begin met een kleine set opleidingen. Het is namelijk belangrijk dat u de vaart in het proces houdt en niet verzandt in te veel informatie. De methode zoals hier omschreven, is ook heel geschikt om uit te proberen op één of twee programma's. U kunt dan inschatten hoeveel tijd het kost om één programma te upgraden.

Het motto bij de 10 stappen is 'wat je aandacht geeft, groeit'. Als u gericht bent op rendement, zult u zien dat het rendement toeneemt.

Portfolio rationalisatie in 10 stappen

1. Verzamel indicatoren
2. Prioriteer indicatoren
3. Inventariseer programma's
4. Rubriceer programma's naar intentie
5. Rubriceer programma's naar rekenschap
6. Scan portfolio op indicatoren
7. Verzamel praktijkverhalen: - / + / +
8. Optimaliseer programma's
9. Borg evaluatie & monitoring
10. Publiceer successen

Diederick Stoel is algemeen directeur van ProfitWise BV en tevens gastredacteur van dit nummer van Leren in Organisaties.