

Outsourcing van HRD

It takes three

In Nederland bestaan organisaties die opleidingsprocessen uit handen nemen. Algemeen bekend is dat nog niet bij Nederlandse bedrijven, zo blijkt uit onderzoek (Baan, 2007). In deze reportage zijn wij op onderzoek gegaan naar de actuele praktijk en de mogelijkheden van het outsourcen van HRD-activiteiten.

Tekst Marlo Kengen & Petra Jagtman

Het uitbesteden van opleidingsactiviteiten, zoals het inhuren van een externe trainer voor het verzorgen van een trainings- of coachingstraject, is niet nieuw. Outsourcing onderscheidt zich daarvan door het langdurige en structurele karakter van het uitbesteden aan externen. Bovendien gaat het in veel gevallen om een ander type activiteit: niet alleen trainingen, maar ook advieswerk en ondersteunende processen kunnen worden uitbesteed. Volgens Smits (2007) gaat het bij outsourcen in de kern om de vraag of andere partijen een beter resultaat met de beschikbare middelen weten te behalen dan de organisatie zelf. Op het terrein van Human Resource Management is outsour-

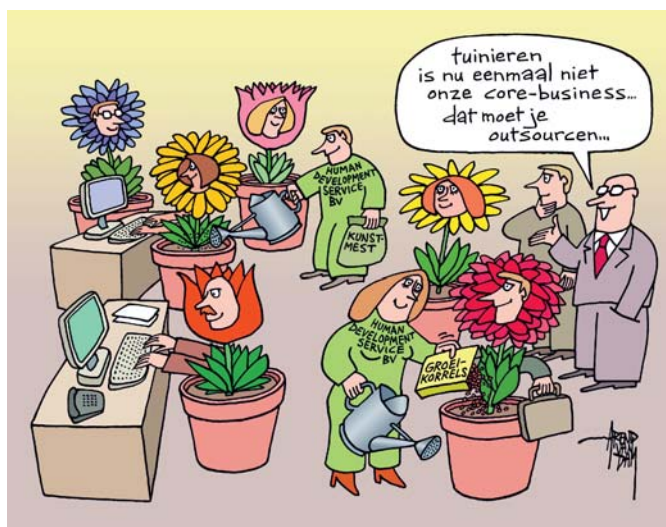
cing een actueel onderwerp. Ook in de context van HRD wordt er regelmatig over geschreven, maar dan vooral als een brede ontwikkeling in organisaties waar een opleidingsafdeling mee te maken kan krijgen (Schramade, 1999; Bergenhenegouwen e.a. 2002).

Voor deze reportage hebben we gesproken met twee opleidingsintermediairs: Conclusion Learning Centers en Fources. Daarnaast hebben telefonische interviews plaatsgevonden met hun klanten (Provincie Gelderland en AEGON) en leveranciers van externe trainingen en opleidingen (Getronics PinkRocade en Schoevers).

Conclusion Learning Centers is onderdeel van Conclusion, een brede zakelijke dienstverlener met in totaal 30 werkmaatschappijen op het gebied van Human Capital, Communication, Organisation en Technology. Fources is onderdeel van de Freia-groep, een groep met een breed scala aan trainings- en opleidingsorganisaties. Ze is begonnen als onderdeel van KPN en in 2002 verzelfstandigd. Beide hebben zich toegespitst op procesbeheersing, kostenbesparing en het uit handen nemen van 'zorgen' die de opleidingsfunctie nu eenmaal met zich meebrengt. Hun Corporate Educational Services staan centraal in deze reportage.

Perspectief klanten

In veel gevallen weet een organisatie, voordat ze gaat outsourcen, niet exact wat ze aan opleidingen uitgeeft en hoeveel leveranciers ze in haar bestand heeft. Eén van de voordelen die het outsourcen van de HRD-functie voor een organisatie kan hebben, is het zichtbaar, toonbaar en organiseerbaar maken



van de opleidingsactiviteiten. Opleiden blijkt regelmatig verborgen te zijn in de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan opzichzelfstaande acties van managers, maar ook aan de rol van ervaren medewerkers bij het opleiden van (nieuwe) medewerkers. Sylvia The, Hoofd opleidingen bij AEGON Nederland zegt: 'In onze organisatie is door outsourcing het aantal opleidingsleveranciers teruggebracht van 350 naar 50.'

Voor de klant is het van groot belang dat hij bij het outsourcen van zijn opleidingen zijn eigen herkenbaarheid behoudt. Door het plaatsen van de e-catalogus in de intranetomgeving van de eigen organisatie is dit gegarandeerd. Ook als de medewerker de helpdesk belt, gaat de telefoon bij de intermediair en wordt er opgenomen met de naam van de eigen organisatie. Sylvia The geeft aan dat de e-catalogus bij AEGON de ruggengraat van het Expertisecentrum Opleidingen is. Deze bevat meer dan zevenhonderd opleidingen en is vrij dwingend neergezet in de organisatie. Alles op het gebied van opleiden loopt via dit systeem.

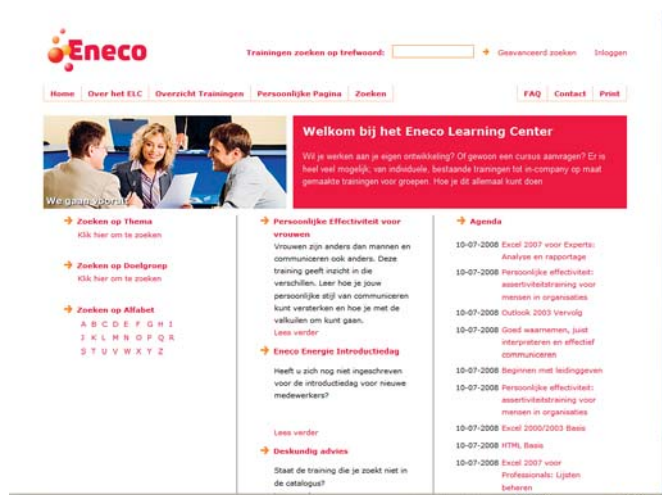
Besluit een organisatie haar opleidingsfunctie te outsourcen, dan kan dat behoorlijk wat consequenties hebben. Allereerst verdwijnen veel van de administratieve werkzaamheden binnen de afdeling HRD. Daarnaast verandert de rol van de afdeling HRD en die van de managers in een organisatie. Beide partijen kunnen zich nu met hun corebusiness bezighouden. Verder helpt het de afdeling HRD om zich meer strategisch te positioneren en haar eigen doelstellingen te behalen. Bert Kwant, opleidingsadviseur bij de Provincie Gelderland geeft aan: 'De opleidingsadviseur richt zich enkel nog op strategische vraagstukken. Er komt meer nadruk te liggen op de adviesrol.'

Dit lijkt een ideale situatie. Dat wil echter niet zeggen dat outsourcen een gemakkelijk proces is. In de eerste plaats is er een organisatieverandering voor nodig. De verantwoordelijkheid van het opleiden ligt niet (meer) bij de afdeling HRD,

Drie typen diensten bij opleidings-intermediairs

1. Procesgeoriënteerde diensten. Hier gaat het vooral om ICT-producten die oplossingen bieden op logistiek en administratief gebied.
2. Inkoopgeoriënteerde diensten. Deze diensten richten zich op het behalen van financieel voordeel voor organisaties door centrale inkoop en contractering. Daarnaast valt hier de begeleiding van aanbestedingen onder.
3. Productgeoriënteerde diensten. Deze zijn een optelsom van de eerste twee diensten, aangevuld met een adviserende rol. In totaliteit levert dit een totaalpakket: de zogenaamde Corporate Educational Services.

Bron: Smits (2007)



Figuur 1. Voorbeeld e-catalogus

maar bij de managers en de medewerkers zelf. Zij moeten zich bewust worden van deze verandering en capabel gemaakt worden. Er wordt een bepaalde mate van zelfstandigheid verwacht van de medewerkers; niet meer vragen, maar zelf 'zoeken en boeken'. Daar staat tegenover dat de medewerkers te maken krijgen met een professionele aanpak als het gaat om hun ontwikkeling en loopbaan. Bert Kwant geeft aan dat de rol van leidinggevendenden eveneens cruciaal is. Deze zullen worden getraind in het maken van goede ontwikkelafspraken. Verder is het met een e-catalogus een uitdaging om te zorgen dat opleidingen vraaggestuurd blijven. 'Leidinggevendenden en medewerkers moeten goed zicht hebben op welke ontwikkelmogelijkheden er nog meer zijn – naast het aanbod in de catalogus. Denk hierbij aan intervisie, leren op de werkplek, en cetera. Ons loopbaancentrum heeft verschillende instrumenten in huis om medewerkers te laten ontdekken welke vormen van leren bij ze passen', aldus Bert Kwant.

Perspectief intermediair

Als we de praktijk naast de drie typen diensten leggen die Smits (2007) onderscheidt (zie kader), dan zien we een belangrijke rol voor de digitale catalogus. Daarmee lijken de procesgeoriënteerde ICT-diensten de spil van het outsourcen. Een logisch vervolg daarop is de tweede dienst: In overleg met de klant wordt de catalogus gevuld met *preferred suppliers* van de intermediair.

Bij Corporate Educational Services speelt advies een belangrijke rol. Lang niet alle klanten maken echter gebruik van deze opleidingskundige adviesfunctie. De Provincie Gelderland kiest er bijvoorbeeld nadrukkelijk voor om dit zelf te blijven doen. 'Wij kennen de organisatie als geen ander', zegt Bert Kwant hierover. Dit sluit aan bij het onderzoek van Baan (2007). Hierin geeft slechts 10% van de respondenten aan dat opleidingsadvies in aanmerking komt voor uitbesteding. In hetzelfde onderzoek scoren ICT rondom de opleidingsfunctie, het ontwikkelen van opleiding & training en administratie/BackOffice het hoogst, respectievelijk 37%, 32% en 27%. ➤

Voor welke organisaties zijn deze diensten nu interessant? Richard Coonen, commercieel directeur van Conclusion Learning Centers zegt hierover: 'Wij richten ons op kennisintensieve organisaties met meer dan 1.000 medewerkers, waar mensen echt het verschil maken, waar een hoge 'PC-graad' is en organisaties veel werken met externe (standaard-)trainingen.'

Kostenbesparingen zijn vaak het startpunt voor gesprekken met potentiële klanten. Behalve dat het outsourcen van HRD kostenreductie voor klanten oplevert, worden er door de intermediairs ook kosten doorberekend. Varianten zijn:

- Vast tarief per medewerker (abonnement).
- Vast tarief per transactie (boeking).
- Verdelen van inkoopvoordeel (x% voor intermediair, x% voor klant).

Perspectief leveranciers

Het wel of niet samenwerken met een opleidingsintermediair is een bewuste keuze van de leverancier. Wij zien een spanningsveld tussen 'wat het je als leverancier oplevert' versus 'een stuk van de regie dat je kwijtraakt'. Er ontstaat namelijk een bepaalde mate van afhankelijkheid. Toch voelt geen van de ondervraagde leveranciers zich beperkt in hun handelen. Ria van 't Klooster, directeur Schoevers, zegt: 'Het leveren van kwaliteit is het allerbelangrijkste en zowel de opleidingsintermediair als wijzelf zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit. We hebben als leverancier dan ook rechtstreeks contact met de klant.' Hugo Prakke, sales executive Educational Services bij Getronics PinkRoccade, geeft aan: 'We informeren over en weer. Bijvoorbeeld tijdens maandelijkse gezamenlijke bijeenkomsten, maar ook tijdens wekelijks telefonisch contact.'

Zowel Schoevers als Getronics PinkRoccade geven aan dat ook hun trainers een belangrijke rol spelen in de samenwerking. Zij zijn degenen die de organisatie goed leren kennen en dat kunnen vertalen naar het juiste opleidingsaanbod. Volgens Ria van 't Klooster, directeur Schoevers, hebben alle partijen een belang bij een goede samenwerking: de klant, de leverancier en de intermediair. Het moet een win-win-win situatie



opleveren. 'Ik vind dit zelfs een voorwaarde voor de keuze om met een intermediair samen te werken.'

De intermediairs en leveranciers maken standaardafspraken. Hugo Prakke: 'Tarieven worden één keer vastgelegd voor alle klanten. Op die manier hoeft er niet steeds opnieuw onderhandeld te worden.'

Er wordt een bepaalde mate van zelfstandigheid verwacht van de medewerkers; niet meer vragen, maar zelf 'zoeken en boeken'

Het levert de leveranciers vanzelfsprekend een aantal voordelen op. Zo kunnen ze in contact komen met klanten waar voorheen nog geen contact mee was. 'De intermediair doet commercieel voorwerk waar je als bureau niet altijd aan toe komt', zegt Hugo Prakke. 'Als Getronics PinkRoccade bedienen wij de top 500 van Nederland. Met vijf accountmanagers binnen Educational Services red je dat niet. Door onze samenwerking met Conclusion en Fources kunnen wij meer van die organisaties bereiken.' Andere voordelen zijn dat het open aanbod bij een leverancier beter gevuld wordt en de administratie goed op orde is.

Het aanbod van opleidingen is specifiek afgestemd op de behoefte van de klant. Voor de leveranciers is het van groot belang dat de e-catalogus goed werkt. Ria van 't Klooster: 'Het is ons marketinginstrument binnen de organisatie. Opleidingsdoelen en omschrijvingen moeten goed geformuleerd zijn in de e-catalogus. Voor Schoevers betekent dit bijvoorbeeld dat inspraak op de teksten een vereiste is.'

Het proces

Peter Gilsing, commercieel directeur van Fources zegt: 'Het doel van de samenwerking met de klant is een zo eenvoudig mogelijk proces voor de klant. Het complete opleidingsproces van zoeken tot boeken en van evalueren tot factureren is volledig geautomatiseerd.'

De implementatiefase luistert erg nauw. Afstemmen met de organisatie en het samen goed inrichten van processen en systemen is van groot belang. Het zoek- en boekstelsel is een tastbaar product en wordt bij de klant op de intranetomgeving geïmplementeerd, zodat het voor iedere medewerker toegankelijk is. De klant bepaalt met welke leveranciers hij zaken wil doen. Hij kan hierbij gebruikmaken van de marktkennis, prijsafspraken en ervaring van de intermediair, wat kwaliteitsborging en inkoopvoordeel genereert. De provincie Gelderland kiest er bewust voor om – naast de *preferred suppliers* van Conclusion Learning Centers – ook te blijven werken met goede bestaande contacten bij trainingsbureaus en met zelfstandige trainers. Ook deze worden opgenomen in de

catalogus. Daarnaast vinden ook interne trainingen een plek in het aanbod.

De totale operatie in een organisatie van circa 1.500 medewerkers duurt in onze voorbeelden zes maanden tot een jaar, met als kanttekening dat hoe decentraler de organisatie, hoe meer tijd nodig is.

Deze inschatting is exclusief het strategische besluitvormingsproces dat hier bij de organisatie aan voorafgaat. Sylvia The: 'Van plan tot ondertekening van het contract hebben we ongeveer een jaar nodig gehad. Het betreft dan ook een wezenlijk andere manier van werken.'

Na de implementatie is alle benodigde informatie voor de medewerker beschikbaar. Uitgangspunt is dat medewerker en leidinggevende de opleidingsbehoefte doorspreken en eventueel vastleggen in een POP. Met dit POP als uitgangspunt kan de medewerker de opleiding uitzoeken en zich inschrijven. Een organisatie kan uitgaan van de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers om het eigen POP uit te voeren, maar het is ook mogelijk om een fiat van de leidinggevende in te bouwen bij inschrijving. Heeft een medewerker vragen over een opleiding, dan kan de helpdesk van de opleidingsintermediair worden gebeld, en dus niet meer, zoals men gewend was, de manager of de afdeling HRD.

Is een opleiding eenmaal afgerond, dan volgt nog de (100% geautomatiseerde) cursistenevaluatie en de rapportage hiervan door de intermediair. In een aantal gevallen zullen ook leveranciers nog een terugkoppeling geven aan de klant.

Waarom uitbesteden?

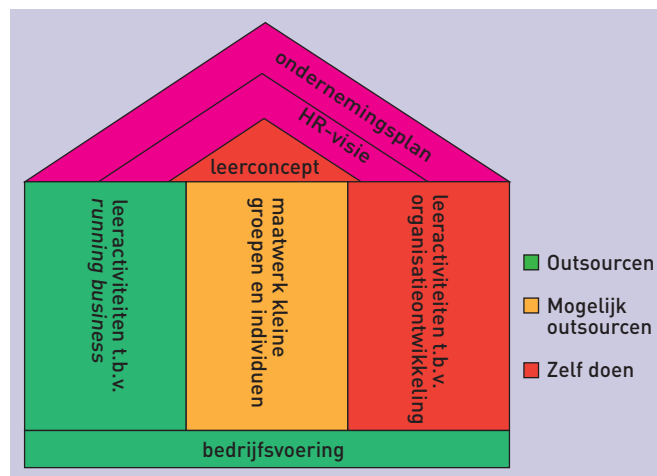
Globaal blijkt dat de aanleiding om te gaan outsourcen tweeledig kan zijn:

1. Kostenbesparing. Door centrale inkoop via een intermediair wordt bespaard op directe (inkoop)kosten voor opleidingen. Daarnaast levert het werken met een opleidingsintermediair een andere verhouding op tussen vaste opleidingskosten (fte's) en variabele kosten.
2. Kwaliteitsverbetering. Het opleidingsaanbod wordt zichtbaarder en transparanter. Het proces rond inschrijven en bevestigen verloopt sneller. De kwaliteit van de dienstverlening aan medewerkers wordt hiermee verbeterd.

Vaak wordt aangenomen dat kostenbesparing de belangrijkste overweging is bij het kiezen voor outsourcen. In onderzoek van Gainey, Klaas & Moore (2002) onder 323 HR- en trainingsmanagers bleek echter dat kwaliteitsverbetering het belangrijkste resultaat was van het outsourcen (63% tegenover 29%). Dit wordt bevestigd in onze interviews: in alle gevallen wordt gesproken over een samenspel tussen deze twee factoren. Prijs lijkt een leuke bijkomstigheid, maar zeker niet het enige doel.

Outsourcing en strategisch opleiden

Outsourcen neemt veel werk uit handen, maar het ontslaat de organisatie niet van haar verantwoordelijkheden. Strategisch opleiden en een strategisch leerbeleid blijft de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf. Ook blijft de organisatie verantwoordelijk voor de transfer van trainingsactiviteiten. De



Figuur 2. Leerhuis

manager speelt hierin - uiteraard - een grote rol.

Outsourcing van HRD heeft alles te maken met de vraag: Hoe gaan we het leren organiseren? Posthumus (2007) adviseert hiervoor een *leerhuis* te ontwerpen (zie figuur 2). De analogie van het leerhuis gebruiken we hier om aan te geven welke onderdelen van het huis worden geboden door de opleidingsintermediairs en welke onderdelen de organisatie zelf moet organiseren. Het leerhuis bestaat uit een dak (vanuit welk leerconcept vertrekken we?), een woongedeelte (welke leeractiviteiten onderscheiden we?) en een fundament (hoe organiseer je de bedrijfsvoering?).

De opleidingsintermediairs richten zich op zowel het fundament van het leerhuis als op het woongedeelte. Als 'fundament' bieden de intermediairs goedlopende logistieke en administratieve ICT-producten, waarmee ze de gewenste dienstverlening aan medewerkers bieden en managers van managementinformatie voorzien. In het 'woongedeelte' vinden we drie 'kamers'. De opleidingsintermediairs kunnen zonder meer de leeractiviteiten voor de *running business* op zich nemen: trainingen op vakinhoudelijk of persoonlijk vlak die ervoor zorgen dat het werk door kan gaan. Dit is de eerste 'kamer'. Voor de tweede 'kamer' moet een organisatie een afweging maken: dragen we zelf zorg voor leeractiviteiten voor kleine groepen en individuele medewerkers of geven we de opleidingsintermediair een rol hierin?

Onze inschatting is dat de rol van intermediairs bij écht strategische opleidingen, de derde 'kamer', beperkter zal zijn. Verschillende geïnterviewden bevestigen dat de strategische leerfunctie niet uit te besteden is. Dit blijft de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf. Het strategisch leerbeleid is het hart van de (HRD-)organisatie. Hier ligt de verbinding met het 'dak' van het leerhuis: een leerconcept. Dit is bij uitstek een taak voor de organisatie zelf. We willen hiermee benadrukken dat outsourcen niet op zichzelf staat. Uitbesteden kan niet zonder een eigen visie op leren, een leerconcept dat afgeleid is van organisatievisie en HR-beleid. Het ligt niet voor de hand dat een externe partij dat beter kan dan de organisatie zelf. »

Ten slotte

We constateren dat het outsourcen van opleiden in Nederland nog een vrij onbekend fenomeen is. De intermediairs zien echter een enorme potentiële groeiemarkt. Naast de besproken intermediairs zien we ook andere initiatieven, zoals IBLC die als stichting werkt aan het samenbrengen van partijen op de opleidingsmarkt. Deze zijn in deze reportage buiten beschouwing gelaten.

Een andere bevinding is dat het effect van outsourcen ook meer transparantie kan geven in de opleidingsmarkt als geheel en het opleidingsaanbod van een organisatie in het bijzonder.

Ten slotte constateren we dat outsourcen zich op het eerste gezicht richt op praktische en operationele processen. Er ligt echter strategische besluitvorming aan ten grondslag. Kernvragen hierbij zijn: heeft de organisatie een visie op outsourcen en heeft HRD een visie op leren? ■

Literatuur

- Baan, D. (2007). **Uitbesteding in ontwikkeling. Een onderzoek naar het uitbesteden van de opleidingsfunctie**. Scriptie Universiteit van Utrecht, Utrecht.
- Bergenhengouwen, G.J., E.A.M. Mooijman & H.H. Tillema (2002). **Strategisch opleiden en leren in organisaties**. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Gainey, T.W., B.S. Klaas & D. Moore (2002). Outsourcing the training function: results from the field. **Human Resource Planning, volume 25**, issue 1, pp. 16-22.
- Posthumus, M. (2007). (Hoe) gaan we het leren organiseren?. In: Berg, J. van den, P. Mackaay, M. Posthumus & A. de Rooy. **Ontwikkelingswerk! De rol van HR bij de ontwikkeling van mens en organisatie**. Alphen aan den Rijn: Kluwer, pp. 133-143.
- Smits, J. (2007). Markt 'Opleiden: inkopen of zelf doen'. In: **Leren in organisaties 7** (10), pp. 14-17.
- Schramade, P. (1999). Relatievormen en relatiemanagement tussen inkopers en aanbieders van opleidingen. In: **Handboek Effectief Opleiden**. Redactie: P.W.J. Schramade. Juni, pp. 6.15-1.01 – 6.15-2.15.

Trefwoorden: **Outsourcing van HRD • Opleidingsintermediairs • Opleidingscatalogus**



Drs. Marlo Kengen is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij het instituut Opleidingskunde, Training & Human Development. Daarnaast is zij actief binnen het HAN-lectorat 'Leren in veranderende organisaties' van Gertjan Schuiling.
E-mail: marlo.kengen@han.nl



Petra Jagtman MA MHR is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij het instituut Opleidingskunde, Training & Human Development. Daarnaast is zij actief als adviseur bij HAN Competens, dienstverlener voor HRD-vraagstukken.
E-mail: petra.jagtman@han.nl