

## Ter overname aangeboden: Opleidingsafdeling

Door: Daan Assen

### Outsourcing als trend

KLM besteedt kantoorautomatisering uit, British Telecom plaatst Human Resource Management buiten de deur en Sun sluit outsourcing contract met Accenture voor klanttraining. Zomaar een aantal koppen die onlangs het economisch nieuws sierden. Het is onder het juk van de economische recessie inmiddels schering en inslag: het uitbesteden van bedrijfsprocessen. Toch is er op zich niets nieuws. Het zogenaamde Business Process Outsourcing (BPO) is al tientallen jaren bekend bij organisaties. Men zet het in als strategie om meer focus te krijgen op de kernactiviteiten, bedrijfsprocessen efficiënter in te richten en de kwaliteit ervan te verbeteren. HRM scoort hoog als activiteit die voor uitbesteding in aanmerking komt. Daarbij ging het tot voor kort met name om activiteiten als werving & selectie en salarisadministratie. Het lijkt er nu op dat ook de opleidingsfunctie niet meer buiten schot blijft.

### Outsourcing van de opleidingsfunctie

Outsourcing van de opleidingsfunctie kan worden gedefinieerd als: het overhevelen van één of meer processen op het gebied van leren of van de complete opleidingsfunctie van een organisatie naar een externe dienstverlener. Het is van belang om aan te tekenen dat het gaat om het structureel uitbesteden van opleidingsprocessen. Het permanent laten voeren van de opleidingsadministratie door een derde partij valt dus onder outsourcing. Het laten uitvoeren van een incidenteel opleidingstraject klantgerichtheid door een externe opleider niet. Dit kan worden bestempeld als tijdelijke inhuur. Nu is het incidenteel uitbesteden van opleidingsactiviteiten wel gangbaar binnen de praktijk van bedrijfsopleidingen. De outsourcing van de gehele opleidingsfunctie is echter een nieuw fenomeen dat sinds kort ook in Nederland de kop opsteekt.

Als we kijken naar outsourcing van de opleidingsfunctie komen verschillende processen in aanmerking. Meister (2003) onderscheidt vier categorieën of processen. Het outsourcen van de opleidingsfunctie kan zich wat Meister betreft richten op ICT, administratie, ontwerp, ontwikkeling & uitvoering en strategische ondersteuning (tabel 1).

Proces	Activiteiten
ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning Management Systeem</li> <li>• Learning Content Management Systeem</li> <li>• Virtual Classrooms</li> <li>• Online support</li> </ul>
Administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursusadministratie</li> <li>• Cursusplanning</li> <li>• Evaluatie en monitoring</li> <li>• Facility management</li> <li>• Productie van cursusmateriaal</li> <li>Inkoopmanagement</li> </ul>

Proces	Activiteiten
Ontwerp, ontwikkeling & uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerp en ontwikkeling van cursussen</li> <li>• Cursusuitvoering (klas, web of blended)</li> <li>• Herontwerp van klassikale cursussen voor web</li> <li>• Meertalige cursusuitvoering (wereldwijd)</li> </ul>
Strategische ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichting beheersorganisatie</li> <li>• Programma management</li> <li>• Behoeftenonderzoek</li> <li>• Strategische planning</li> <li>• Performance consulting</li> </ul>

Tabel 1. Uit te besteden opleidingsprocessen en -activiteiten

Uit de indeling die Meister presenteert, zien we in de praktijk dat met name de operationele processen op het terrein van ICT en administratie zich in het bijzonder lenen voor outsourcing. Hierbij fungeert een outsourcing partner als een verlengstuk van de interne opleidingsafdeling. Andere, meer strategische processen, worden nog vaak in huis uitgevoerd of hiervoor wordt op projectbasis ingehuurd.

De redenen om opleidingsprocessen uit te besteden, kunnen variëren. Zo kan bijvoorbeeld een afdeling opleidingen erg goed zijn in strategisch HRD, maar geen competenties hebben op het terrein van opleidingsadministratie. Ook kan de belasting op de opleidingsadministratie zo sterk variëren dat het qua kosten interessanter is om deze uit te besteden. In de volgende paragraaf worden de verschillende redenen om te komen tot outsourcing van opleidingsprocessen beschreven.

### Redenen voor outsourcing

Het lijkt wel of in deze tijd van economische recessie de outsourcing-motor weer op volle toeren draait. Veel organisaties denken door het uitbesteden van bedrijfsprocessen hun efficiency te kunnen verbeteren en kosten te kunnen reduceren. Door bij outsourcing alleen kostenreductie in het vizier te nemen, doen we dit instrument echter te kort. Er zijn namelijk ook andere redenen te bedenken om processen uit te besteden, zeker ook in relatie tot opleiden. In de onderstaande tabel staan de strategische en operationele redenen beschreven om tot outsourcing van opleidingsprocessen over te gaan (tabel 2 op basis van Greer, e.a., 1999).

Strategische redenen	
Focus op kernactiviteiten	Organisaties richten zich steeds meer op hun kernactiviteiten en weren processen die hier niet direct aan bijdragen uit de organisatie. Hierdoor behoudt de organisatie in de aansturing eenvoudiger de gewenste koers en kan investeringspotentieel meer ingezet worden op de kernactiviteiten. Dit geldt voor de organisatie als geheel, maar ook voor de opleidingsafdeling als onderdeel.
Flexibiliteit	In een snel veranderende omgeving is het van belang om als organisatie flexibel te zijn. Het uitbannen van onnodige vaste kosten en grote investeringen en het in plaats daarvan creëren van een flexibeler kostenstructuur kan een reden voor outsourcing zijn.

Decentralisatie	Met name onder druk van trends als HRM in de lijn en Employee Self Service is er een hang naar decentralisatie van HR processen. De puur faciliterende rol die de opleidingsafdeling daarbij krijgt, kan ook goed door een externe partner worden vervuld.
Cultuurverandering	Stafafdelingen hebben de neiging om instandhouding tot hoogste doel te verheffen. Vanuit het oogpunt van dynamiek, kosteneffectiviteit en kwaliteit zou je deze houding willen doorbreken. Vaak gebeurt dit door het omturnen van de afdeling in een zogenaamd 'Profit Center'. In feite kan dit worden gezien als het voorportaal voor outsourcing.
<b>Operationele redenen</b>	
Behoefte aan expertise / kwaliteitsverbetering	Doorgaans besteed je processen uit waarin anderen beter zijn dan jezelf. Stel de opleidingsafdeling is erg bedreven in de strategische kant van Human Resource Development, maar alle administratieve taken verlopen erg inefficiënt. Assesmentscores zijn onvindbaar en opleidingsaanvragen blijven op de stapel liggen. In dat geval zou je kunnen overwegen de operationele kant van de opleidingsfunctie uit te besteden aan een externe partner om kwaliteitsverbetering te realiseren. Een snelgroeiende organisatie die geen HRD expertise in huis heeft, kan iemand in dienst nemen, maar er ook voor kiezen om alles op het gebied van opleiden uit te besteden.
Informatietechnologie	ICT is behalve een proces dat voor outsourcing in aanmerking komt ook vaak een drijfveer om tot outsourcing over te gaan. In plaats van de aanschaf van een systeem kun je het ook via een outsourcing partner afnemen. Daarbij worden via het Internet verschillende webservices op het terrein van opleiding geleverd. De organisatie krijgt tegen een lage investering toegang tot innovatieve technologie
Kostenreductie	De essentie van outsourcing is in veel gevallen kostenreductie. Door bepaalde activiteiten in een zogenaamd 'Shared Service' model aan te bieden, kunnen deze activiteiten door schaalgrootte goedkoper worden aangeboden. In relatie tot opleidingen kun je denken aan het delen van een opleidingsadministratie of de gezamenlijke inkoop van opleidingen. Volgens Harris (2003) kan dit leiden tot besparingen van tussen de 30 en 50 procent.
Tijdsbesparing	Een interne opleidingsafdeling heeft in veel gevallen simpelweg niet de tijd om alle opleidingsprocessen uit te voeren. Met name op het gebied van ontwikkeling van opleidingen zien we dat veelvuldig wordt uitbesteed naar een externe partij. Organisaties sluiten bijvoorbeeld rond Management Development trajecten vaak partnerships met onderwijsinstellingen.

*Tabel 2. Redenen voor outsourcing*

Aan de keuze om tot outsourcing van de opleidingsfunctie over te gaan, kunnen dus verschillende redenen ten grondslag liggen. Als je de keuze hebt gemaakt om te outsourcen, dan begint eigenlijk het echte werk pas.

## **Outsourcing: vermijd de valkuilen!**

Welke opleidingsprocessen besteden we uit? Wie wordt onze outsourcing partner? Hoe gaan de processen over naar de outsourcing partner? Welke afspraken maken we over het niveau van de dienstverlening? Hoe is de interface met de partner geregeld? En, hoe evalueren we de kwaliteit en performance van onze partner? Veel vragen die dus nog op een antwoord wachten! Dat dit geen sinecure is, wordt bevestigd door onderzoek van Barthelemy & Adsit (2003) naar outsourcing initiatieven in de VS en Europa. Zij wijzen op een zevental in hun onderzoek terugkerende valkuilen waardoor outsourcing initiatieven falen. Als je deze weet te omzeilen, kan outsourcing volgens hen een perfect strategisch instrument zijn. Hier volgt een aanzet tot een marsroute.

### *Besteed de juiste processen uit*

De eerste voorwaarde voor succesvolle uitbesteding is dat de organisatie helder moet hebben *wat* ze wil uitbesteden en, misschien nog wel belangrijker, *wat* juist niet. Hierbij is het van groot belang om de bedrijfsstrategie als uitgangspunt te nemen. Van daaruit kun je als organisatie kritisch kijken naar opleiding als bedrijfsproces en als opleidingsafdeling naar je verschillende opleidingsprocessen. Met name dat laatste niveau is volgens Barthelemy & Adsit cruciaal. Het is te kort door de bocht om te zeggen: We gaan onze ICT uitbesteden. Het is veel beter om kritisch naar ICT te kijken om te zien welke processen daarbinnen uitbesteed kunnen worden. Insinga & Werle (2000) beschrijven een methodiek voor het bepalen welke processen je vanuit het perspectief van de bedrijfsstrategie zou kunnen uitbesteden. Daarbij spelen voor de vaststelling het feit of processen een concurrentie-voordeel kunnen genereren en de interne competentie in vergelijking met concurrenten een belangrijke rol.

### *Kies de juiste partner*

Het kiezen van de juiste outsourcing partner is misschien wel de meest cruciale stap in het proces. Als je namelijk met een outsourcing partner in zee bent gegaan, is het doorgaans niet eenvoudig om naar een andere partner over te stappen. Het is dus van belang om de potentiële outsourcing partners kritisch te beoordelen op kennis van de opleidingsmarkt en de branche waarin uw organisatie actief is. Verder is het uiteraard van belang dat u een goed gevoel hebt over de competenties van de partner en dat de continuïteit van de outsourcing partner gegarandeerd is. Instrumenten die bij de keuze een rol kunnen spelen zijn: verzoeken om informatie en offertes (RFI's en RFP's), benchmarking, natrekken van referenties en het opzetten van piloottrajecten.

### *Zorg voor een goed contract*

Goede en duidelijke contractuele afspraken zijn van cruciaal belang als het gaat om outsourcing. De uitbesteding van alle telecom door een Europese Bank resulteerde uiteindelijk in hogere kosten en een slechtere service. Het is van belang om duidelijk afspraken te maken over kosten(structuren) en om een objectieve meetpunten voor serviceniveaus overeen te komen. Een goed contract en een Service Level Agreement (SLA) zijn hierin cruciaal. Goed betekent in deze: precies, compleet, in balans en flexibel. Ook het opnemen van bonussen en straffen voor goede en slechte service kan belangrijk zijn.

### *Heb oog voor personele consequenties*

Het uitbesteden van opleidingsactiviteiten heeft directe consequenties voor uw medewerkers. Houdt de outsourcing in dat zij onvoldoende gekwalificeerd zijn? En, treden er mensen in dienst bij de outsourcing partner of blijven er mensen achter? Dit soort vragen kan leiden tot veel onrust vanaf het moment dat er geruchten over outsourcing de ronde doen. Op dit punt is heldere communicatie vanaf dag één dus van cruciaal van belang. Anders zullen geruchten een verlamme werking hebben op de organisatie. Mochten er mensen overgaan naar de outsourcing partner dan is het van belang hun commitment te houden en de transitie goed te laten verlopen. Aan de kant van de outsourcing partner moet namelijk de kennis en ervaring geborgd worden. De menselijke kant van outsourcing is van cruciaal voor het succes.

### *Houd controle op en over de processen*

Het slechtste dat je als uitbestedende partij kan gebeuren is dat je de grip op een activiteit volledig verliest. Bij mislukte outsourcing deals had de organisatie niet de capaciteit hebt om een outsourcing partner te managen of deed dit gewoon niet op een actieve manier. Je moet (kunnen) managen op een overeengekomen Service Level Agreement (SLA), anders is er geen sprake van een partnership. Bovendien is het van groot belang om de uitbestede processen wel in lijn te houden met de overall bedrijfsstrategie. Het managen van een outsourcing partner houdt niet in dat je alsnog alle uitbestede processen micro-managed, maar betekent wel dat je systematisch de meetlat langs de dienstverlening legt.

### *Houd rekening met verborgen kosten*

Outsourcing wordt nog vaak gehanteerd als instrument om kosten te reduceren. Daarbij wordt in het maken van de case voor outsourcing echter geen rekening gehouden met zogenaamde verborgen kosten. Dit zijn met name de kosten voor de transitie van het intern draaien van processen naar het extern draaien van de processen. In relatie tot outsourcing zitten verborgen kosten ten eerste in de selectie van en contractonderhandeling met de outsourcing partner. Ten tweede maak je als organisatie kosten voor het managen van de relatie met je outsourcing partner. Op het moment dat je de business case voor outsourcing maakt, is het belangrijk om hiermee rekening te houden.

### *Zorg voor een Exit-Strategie*

Een exit strategie is niet het eerste waaraan je denkt als je een partnership aangaat. Toch is belangrijk omdat als je een outsourcing relatie stop wilt zetten je processen wel door moeten draaien. Het is dus belangrijk dat het contract hiertoe de benodigde flexibiliteit biedt. Bovendien moeten er afspraken bestaan voor de reïntegratie van processen in de interne organisatie. Daarbij spelen onder andere de eventuele terugkeer van medewerkers en materialen een belangrijke rol.

### Het Learning Service Center

In het gloednieuwe pand net ten zuiden van Denver is het een drukte van belang. Ruim honderd medewerkers houden zich bezig met een diversiteit aan trainingsactiviteiten. De ontwikkeling van curricula en cursussen, het verspreiden van nieuwsbrieven, telefonische afhandeling van vragen van cursisten, verspreiding van examens en het begeleiden van cursisten. In het speciale rekencentrum zoemen de servers met alle benodigde software. De ICT professionals houden het Learning Management System, de Virtual Classrooms en de toetssystemen aan de praat. Als de telefoon gaat, en dat is bijna continu, klinkt een vriendelijk: Goedemorgen met het Avaya Learning Center. Op andere plaatsen wordt de telefoon beantwoord voor de Washington Mutual Bank of voor Citrix. Er is één naam die de cursisten niet horen en dat is die van Accenture, de eigenaar van het Learning Center. Accenture houdt zich als Learning Service Provider bezig met het leveren van opleidingsdiensten aan verschillende klanten op basis van outsourcing. Hiervoor maakt zij gebruik van een combinatie van Internettechnologie en ondersteunende dienstverlening. Centraal hierbij staan een Learning Management System, een Call Center, trainers en cursusontwikkelaars. De Learning Service Managers zijn continu in de weer om afspraken te maken met de organisaties waarvoor de taken worden uitgevoerd en leggen deze vast in servicecontracten. Dit is een voorbeeld van geïntegreerde opleidingsdienstverlening die steeds meer gevraagd wordt door organisaties die hun opleidingsprocessen willen uitbesteden. *Bron: 'Outsourced Learning: a New Market Emerges'*

### De toekomst van de opleidingsafdeling

Betekent de outsourcing van opleidingsprocessen het einde van de interne opleidingsafdeling? Dat zou kunnen voor bepaalde organisaties die opleiding & ontwikkeling als geheel niet tot hun kernactiviteiten rekenen. De meeste organisaties zullen er waarschijnlijk toch voor kiezen om bepaalde processen in huis te houden. Ze zullen dan wel gebruik te maken van outsourcing voor 'commodities', een proces dat geen onderscheidend vermogen meer biedt, zoals een Learning Management Systeem. Of voor een proces dat door een outsourcing partner door grootschaligheid kosteneffectiever uitgevoerd wordt, zoals opleidingsadministratie en -inkoop. De 'Chief Learning Officer' met visie op de toekomst houdt zich bezig met strategische activiteiten op het gebied van opleiding & ontwikkeling en de performance van de medewerkers en de organisatie. Het verwerken van opleidingsinschrijvingen en het controleren van facturen horen daar niet bij. Deze operationele activiteiten conflicteren met de strategische focus die de CLO heeft en vormen een overvloedige ballast. Met deze ballast van administratieve en uitvoerende taken houden interne opleidingsafdelingen zich volgens de ASTD nog 56% van hun tijd bezig. Toch is outsourcing van opleidingsprocessen of de gehele opleidingsfunctie al lang geen ver van mijn bed show meer. Hoewel nog steeds de meeste voorbeelden uit de VS komen (volgens de ASTD meer dan 20 sinds 2001), is er in Nederland ook al beweging waar te nemen. Voorbeelden van organisaties die opleidingsprocessen hebben afgestoten, zijn KPN en Albert Heijn. En de medewerkers van de opleidingsafdeling? Die werken als we marktonderzoekers mogen geloven over 10 jaar allemaal bij Outsourcing Partners.

### Literatuur

Barthelemy, J. & Adsit, D. (2003). *'The Seven Deadly Sins of Outsourcing'*. In: Academy of Management Executive. Vol. 17, Issue 2, p. 87. Academy of Management.

Greer, C.R., Youngblood, S.A. & Gray, D.A. (1999). *'Human Resource Management Outsourcing: The make or buy decision'*. In: Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 3, p. 85-95. Academy of Management.



Harris, P. (2003). *'Outsourced Learning: a New Market Emerges'*. In: Training & Development, September 2003. ASTD.

Insinga, R.C. & Werle, M.J. (2000). *'Linking outsourcing to business strategy'*. In Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, p. 58-69. Academy of Management.

Meister, J.C. (2003). *'Outsourcing Enterprise Learning'*. In: Chief Learning Officer Magazine. September 2003. Chicago: MediaTec Publishing.

Dit artikel is verschenen in HRD Magazine (Kluwer) in 2004. Niets uit dit artikel mag gepubliceerd worden zonder toestemming vooraf van de auteur. Voor vragen en/of aanvullende informatie kunt u contact opnemen met Atrivision via [info@atrivision.com](mailto:info@atrivision.com) of 053-4836360.