

# Plan B

In een academisch ziekenhuis zijn de processen rondom de administratie en registratie van patiënten geautomatiseerd. Om met de nieuwe software te leren werken is de vraag gesteld om ruim drieduizend medewerkers te scholen. Alleen bij voorkeur niet in een leslokaal.

Jos Arets & Vivian Heijnen

Steeds meer (grotere) organisaties automatiseren het informatiesysteem om op die manier de bedrijfsvoering effectief met ict te ondersteunen. Zo ontstaan interessante vraagstukken voor opleiders om een bijdrage te leveren aan de implementatie. In deze case beschrijven we de invoering van een ziekenhuisinformatiesysteem (zie kader), waarbij de implementatie is ondersteund met een innovatief leerlandschap. Opleiden is ontworpen als een veranderaanpak op de werkplek met eigentijdse vormen van ondersteuning via e-learning en social media. Deze aanpak blijkt kosteneffectief in vergelijking met een traditionele opleiding ('knoppencursus' in een leslokaal), met als gevolg dat de HRD-professional op een natuurlijke manier functioneert als businesspartner.

Na de presentatie van de opdracht worden de analyse en het ontwerp van de oplossing beschreven. Het artikel sluit af met een weergave van de aanpak in de praktijk, de gemeten resultaten en de positieve business case.

### Opdracht

Het academisch ziekenhuis staat voor de uitdaging om de volledige doelgroep, betrokken bij de

implementatie van het ziekenhuisinformatiesysteem, 'just in time' op te leiden.

De vraag van de organisatie is als volgt verwoord: *'Is het mogelijk om alle medewerkers voor de invoering van het nieuwe softwaresysteem op te leiden met zo min mogelijk verletkosten en aantoonbare kwaliteit in de vorm van een certificaat?'*

Het eerste ontwerp van de scholing vormt echter een schrikbeeld voor de opdrachtgever. De op te leiden doelgroep zou, volgens plan A, drie dagen naar een knoppencursus moeten. En dat wil niemand. Niet de gemiddelde deelnemer, en niet de

## *De opdrachtgever ziet een kostenpost van 9.000 verletdagen op zich afkomen*

opdrachtgever die een kostenpost van negenduizend verletdagen op zich af ziet komen. Een ander plan dan de traditionele knoppencursus is nodig.

### Analyse

Plan B ontstaat niet spontaan. Daarvoor is een gedegen analyse nodig, om in samenwerking met de opdrachtgever de opleidingsvraag en de impact hiervan op het primaire proces in kaart te brengen. In tabel I is een overzicht opgenomen van de opbrengsten van de analyse.

De impact op het primaire proces van het niet kunnen werken met het nieuwe softwaresysteem

### Ziekenhuisinformatiesysteem

Het ziekenhuisinformatiesysteem wordt volledig geautomatiseerd via registratie bij de patiënt. Bij ieder werkproces is erin voorzien dat elke handeling rondom de patiënt via het nieuwe ziekenhuisinformatiesysteem wordt geregistreerd (registratie bij de bron), zodat onder meer de capaciteitsplanning, de planning van afspraken en de facturatie volledig is geautomatiseerd. Dat vereist wel dat iedere medewerker daadwerkelijk bij de bron registreert en dus met het nieuwe ziekenhuisinformatiesysteem kan werken.

Organisatiere resultaat	Gewenste prestatie	Huidige prestatie	Prestatiekloof
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risicobeheersing rondom bronregistratie.</li> <li>• Werken aan continue verbetering van de kwaliteit van zorg.</li> <li>• Kostenbeheersing op basis van de verdere optimalisering van bronregistratie.</li> </ul>	<p>3000 zorgprofessionals zijn in staat (intern gecertificeerd) om op de invoeringsdatum met het nieuwe patiëntmanagementsysteem te werken. Waarbij de volgende gedragskenmerken worden gevraagd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zelfstandig oplossen van niet systeem-technische problemen</li> <li>- planmatig aanpakken van de implementatie op de afdeling</li> <li>- bewustwording van het belang van bronregistratie.</li> </ul>	Niemand is in staat om met het systeem te werken.	3000 zorgprofessionals zijn onvoldoende competent om met het nieuwe softwaresysteem te werken.

Tabel 1. Opbrengsten van de analyse

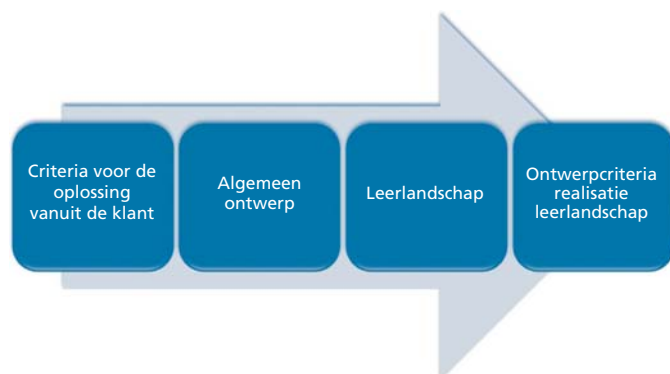
blijkt kritiek te zijn. De opdrachtgever stelt dat: ‘de kwaliteit van de zorgverlening en de financiële continuïteit (facturatie) onder druk komen te staan’. Het blijkt dat het niet effectief factureren het ziekenhuis op jaarbasis tot wel 30% van de omzet kan kosten. Ook de kwaliteit van de zorgverlening loopt gevaar, omdat door informatietekort van de zorgverleners op (verschillende) afdelingen de kans op fouten toeneemt.

### Ontwerpproces van de oplossing

Het algemeen ontwerp van de oplossing is te beschouwen als het antwoord op de criteria van de oplossing van de klant. Vervolgens is het leerlandschap ontworpen om het algemeen ontwerp te kunnen realiseren. Daarna zijn nog vijf ontwerp-criteria toegevoegd, zodat met het leerlandschap de beoogde resultaten kunnen worden bereikt. In figuur 1 is de volgorde van het ontwerpproces afgebeeld.

#### Criteria voor de oplossing vanuit de klant

In overleg met de opdrachtgever zijn criteria geformuleerd, waaraan de oplossing moet voldoen (zie tabel 2). Hierdoor wordt het ontwerpproces gestuurd en het is in de praktijk een essentiële stap gebleken om meetbare resultaten te kunnen boeken.



Figuur 1. Vier volgtijdige stappen van het ontwerpproces

### Algemeen ontwerp van de oplossing

Opleiden vindt op de werkplek plaats en wordt breder gezien dan het wegwerken van competentiekorten. Daarom is gekozen voor een veranderaanpak, waarbij 10–20% van de doelgroep functioneert als veranderteam. Ieder veranderteam is verantwoordelijk voor het werkplekleren en voor het identificeren en wegnemen van blokkades in de werkomgeving (variërend van het ontbreken van werkinstructies tot problemen met de hardware). De veranderteams worden ondersteund met eigentijdse technologie (*social learning*) en een team van opleiders. Op deze manier wordt circa 80% van de doelgroep op de (eigen) werkplek opgeleid met als voordelen:

- praktijknabij (eigen context);
- aanzienlijk minder verletkosten (ruim 7000 dagdelen minder verlet);
- trainers zijn (geselecteerde) collega's;
- minder weerstand tegen een opleidingstraject.

Voor de realisatie van dit ontwerp is het nodig een specifiek train-the-trainer programma te ontwikkelen met een mix van didactische vaardigheden en voldoende kennis van het nieuwe softwaresysteem. Bovendien is het leerlandschap op maat ontworpen, waarmee het mogelijk is leren 24/7/365 te ondersteunen. Het leerlandschap is een belangrijk criterium voor de opdrachtgever om op die manier ook nieuw instromende professionals snel te kunnen opleiden.

#### Leerlandschap

In samenwerking met de opdrachtgever is een ontwerp gemaakt van een leerlandschap. Een leerlandschap (zie figuur 2) is een combinatie van een reële én een virtuele leeromgeving. Deelnemers worden 24/7/365 gestimuleerd op een eigentijdse manier competenties en kennis te ontwikkelen in een combinatie van formeel en informeel leren (Arets & Heijnen, 2008).

Criteria	Specifiek voor deze situatie benoemd door de organisatie
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal verlet door klassikale trainingen.</li> </ul>
Tijd (efficiëntie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kennis moet ertoe leiden dat professionals intern gecertificeerd kunnen werken met het nieuwe softwaresysteem (niet meer kennis dan nodig).</li> <li>• De kennisoverdracht moet op het juiste tijdstip plaatsvinden, maximaal zes weken voorafgaand aan de implementatie van het computersysteem.</li> </ul>
Acceptatie en betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutten van de mogelijkheden om op de werkplek te leren.</li> <li>• Co-creatie als leidend principe voor het ontwikkelen van leerinhouden en met betrekking tot de implementatie.</li> </ul>
Opbrengst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het opleidingstraject moet leiden tot een interne certificering. Alleen medewerkers met een certificaat krijgen de autorisatie voor het systeem. In de praktijk houdt dit in dat medewerkers zonder certificaat (op termijn) niet kunnen werken.</li> <li>• Positieve business case in vergelijking met een traditionele aanpak in de vorm van een 'knoppencursus'.</li> </ul>

Tabel 2. Criteria voor de oplossing

Via het leerlandschap kunnen de zorgprofessionals netwerken, samenwerken, communiceren, kennis ontwikkelen, kennis delen, leren van en door elkaar. Het leerlandschap bestaat uit de volgende activiteiten die op systeemniveau met elkaar samenhangen:

- *Informeel leren met social software*  
Social software is als middel ingezet om het informele en formele leren te versterken door effectief gebruik te maken van een virtuele omgeving met als belangrijkste kenmerken: blog, forum, wiki, downloads, e-learning, video's, job aids (hulpkaarten) en dergelijke.
- *Formeel en informeel leren*  
Formele trainingen, zoals e-learning en het train-the-trainer programma, versterken het informele leren op de werkplek aangevuld met kennisproductie en kennisdeling via een *social learning* platform. Hierdoor is leren met betrekking tot het ziekenhuisinformatiesysteem een continue activiteit geworden, die geïntegreerd is in het primaire proces van de organisatie. Dit is nog versterkt door een veranderkundige aanpak, waarbij kleine veranderteams per afdeling

## Kleine veranderteams hebben per afdeling de implementatie in de eigen context vorm en inhoud gegeven

de implementatie in de eigen context vorm en inhoud hebben gegeven. Een bijzondere vorm van werkpleklernen met een effectieve ondersteuning van het (top)management.

- *Co-creatie*  
Een leerlandschap is nooit af. Trainingen, programma's en cursussen zijn eindig; een leer-

landschap daarentegen blijft zolang bestaan als waarde kan worden toegevoegd voor de organisatie. Het uitgangspunt is dat er voortdurend sprake is van co-creatie: managers, stafleden, inhoudsdeskundigen en zorgprofessionals verrijken het landschap voortdurend met eigen ervaringen en kennis (in welke vorm dan ook), waardoor het leerlandschap continu kan worden aangepast aan de veranderende omstandigheden die nu eenmaal inherent zijn aan de implementatie van complexe ICT-systemen.

### Ontwerpcriteria realisatie leerlandschap

Om met het leerlandschap de beoogde resultaten te kunnen boeken, zijn de volgende vijf ontwerpcriteria opgesteld. Het (werkplek)leren is op basis van deze criteria georganiseerd en uitgevoerd:

- *Just in time*
  - Veranderteams per afdeling worden opgeleid en instrueren de collega's op de werkplek vanaf zes weken voordat het softwaresysteem wordt geïmplementeerd.
  - Gedurende twee weken vanaf de implementatie van het softwaresysteem zijn de veranderteamleden beschikbaar om de collega's ter plekke te instrueren en ondersteunen bij het bedienen van het systeem. Met de kanttekening dat de veranderteamleden de eerste twee weken volledig zijn vrij gepland en ook daarna beschikbaar blijven voor vragen of knelpunten die in de praktijk ontstaan. In de praktijk blijven de veranderteams bestaan en zijn dus bijvoorbeeld ook beschikbaar voor het opleiden van nieuwe medewerkers.
  - De virtuele omgeving is enkele weken voor de start van de implementatie beschikbaar voor alle professionals.
- *Just enough*
  - Professionals leren alleen wat zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Dus puur functionele instructie, op basis van de taak-



Figuur 2. Ontwerp leerlandschap implementatie nieuw software-systeem

analyse, met het softwaresysteem op de werkplek in functie.

- Waar mogelijk worden *best practices* en beste presteerders als voorbeelden van operationele excellentie snel en eigentijds via het leerlandschap verspreid. Dit geldt ook voor bestaande en zich ontwikkelende praktijkkennis (tips, trucs en valkuilen).

- *Just in place*
  - Leren werken met het systeem is een proces van formeel en informeel leren (niet beperkt tot theoretische instructie in een leslokaal) met continue, intelligente ondersteuning van leren en werken in de praktijk.
  - Minder theoretische instructie in het leslokaal (minder verlet en dus minder kosten; eenvoudiger te organiseren). Op de werkplek worden oefenmogelijkheden geboden.
- *Just for you*
  - Maatwerk vindt plaats via veranderteams per afdeling, zodat de context voor iedere deelnemer relevant is. De instructie en ondersteuning en de informatie in de virtuele omgeving zijn volgens het principe *just for you*.
- *Just for us*
  - Het draagvlak is per afdeling georganiseerd door het management en de veranderteams, waardoor de ervaring ontstaat dat het leren voor het eigen team en organisatieonderdeel bedoeld is.

De kracht van het ontwerp van de opleiding is de combinatie van het leerlandschap en het blijvend functioneren van de veranderteams. Op die manier wordt voorkomen dat opleiden stopt na het

Traditioneel opleiden	Opleiden in een leerlandschap
Individuele groei en ontwikkeling.	Groei van individu én organisatie.
Competenties, knoppencursus.	Competenties en perspectieven van het systeem.
Knowhow.	Knowhow en weten hoe te leren (veranderteams).
De beste manier om het te doen, om met de knoppen om te kunnen gaan.	De beste manier om het te doen, inclusief begrip van de verschillende manieren om te kunnen werken, stimuleren om zelf met het systeem te kunnen werken op diverse wijzen.
Opleiden heeft onmiddellijk effect, waarschijnlijk tot zeer kort na de cursus als het gaat om het leren van een systeem ( <i>mits de timing van de training perfect is in relatie tot het live gaan van het systeem en dat blijkt in de praktijk vaak niet het geval</i> ).	Nu én in de toekomst effect, continu leren wordt gestimuleerd.
Opleider toetst de deelnemers op nieuwe competenties in het leslokaal.	Self-assessments gebaseerd op nieuwe technologie, hiermee aantonen met het systeem te kunnen werken en certificeren.
Opleider óf deelnemer leidt het leerproces.	Opleider én deelnemer leiden het leerproces door voortdurende samenwerking en feedback te organiseren. Ondersteunende materialen kunnen meteen op maat gemaakt worden, deels door deelnemers zelf (beste presteerders).
Technologie ondersteunt opleiden.	Technologie is essentieel om opleiden 24/7/365 plaatsonafhankelijk mogelijk te maken.
Opleiders onderwijzen op een gepassioneerde manier wat deelnemers nodig hebben.	Professionals verzamelen beste werkwijzen en delen deze kennis in het leerlandschap.
Opleiden is onvoldoende verbonden of afgeleid van het primaire proces vaak met transferproblematiek.	Opleiden vindt plaats op de werkplek (geen transferproblematiek).
Opleiden als kostenpost.	Opleiden als business case.

Tabel 3. Verschil tussen Plan A en Plan B



Inloopsessie van een veranderteam

'live' gaan van het softwaresysteem. In de praktijk blijkt dat veel vragen juist ontstaan nadat de opleiding heeft plaatsgevonden en de deelnemers in de praktijk daadwerkelijk met het systeem werken. In figuur 3 is een tijdlijn afgebeeld, zoals in deze case voor de opleiding is gehanteerd. Hierin is te zien dat opleiden als een continue activiteit (op de werkplek en via e-learning en het social media platform) is georganiseerd. Tabel 3 biedt een overzicht van het verschil tussen de traditionele aanpak, plan A, en de aanpak volgens plan B.

### De praktijk

Het is een uitdaging gebleken dit innovatieve ontwerp in de praktijk te implementeren. De aanpak bestaat, geheel in lijn met het ontwerp, uit een combinatie van interventies:

- Taakanalyse. Om te bepalen welke inhouden moeten worden geleerd, is een taakanalyse uitgevoerd. Daardoor is het mogelijk om alleen die kennis over het nieuwe softwaresysteem aan te leren, die strikt noodzakelijk is om in de praktijk te kunnen werken. Niet minder, maar zeker ook niet meer! Dit heeft geleid tot knelpunten met de ict-consultants die traditioneel gewend zijn om 'te veel' kennis te willen aanleren. In dit ontwerp is gekozen om alle uitzonderingen en verdiepende kennis via het *social learning* platform beschikbaar te stellen.
- Train-the-trainer programma. Daarin is ook ruim voldoende aandacht voor het inhoudsdeskundig maken van deelnemers voor de instructie van het nieuwe softwaresysteem

### Enkele ervaringen vanuit de praktijk

Veranderteamlid: 'Het is goed om te horen dat collega's van andere afdelingen tegen dezelfde problemen aanlopen, maar vooral dat je concrete tips krijgt waarmee je iets kunt.'

Veranderteamlid: 'Ik weet nu bij wie ik terecht kan als ik een vraag heb, ik ben niet afhankelijk van ICT-specialisten, maar ken een aantal mensen van andere afdelingen die ik kan bellen, dat werkt veel sneller.'

Eindgebruiker na certificering: 'Wanneer krijg ik nou die opleiding?'

op basis van de taakanalyse. Deze groep professionals vormen de veranderteams die verantwoordelijk zijn voor de opleiding op de werkplek.

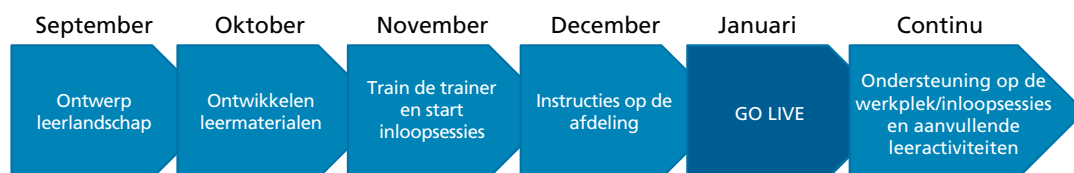
- E-learning is ontworpen en in afstemming met de opdrachtgever volledig op maat gemaakt met veel herkenbaarheid voor de doelgroep.
- Job aids (hulpkaarten) zijn ontwikkeld als ondersteuning van het leren op de werkplek.
- In het leerlandschap zijn integraal alle leeractiviteiten 24/7/365 beschikbaar.
- Veranderteams hebben per organisatieonderdeel iedere week inloopsessies georganiseerd voor alle betrokkenen. Met als voordeel dat alle vragen, kritiek, opmerkingen, aanvullende leerbehoeften enzovoort vrijwel onmiddellijk kunnen worden opgelost. De inloopsessies (en de veranderteams) hebben in hoge mate bijgedragen aan het behalen van de gewenste organisatieresultaten.

### De resultaten

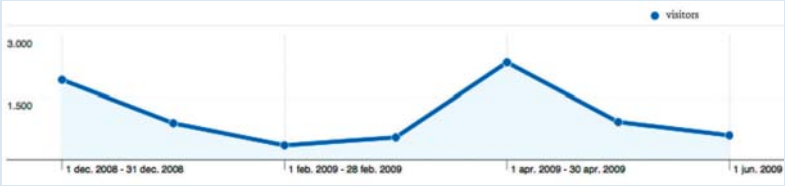
De resultaten zijn gemeten op alle vijf niveaus van evaluatie die door Phillips & Phillips (2007) zijn onderscheiden: (1) reactie, (2) leren, (3) gedrag/toepassing, (4) resultaat/business impact, (5) return on investment. De eerste drie niveaus hebben betrekking op de individuele medewerkers, de laatste twee op de organisatie als geheel.

### Deelnemers (niveau 1-3)

Tabel 4 geeft een overzicht van de resultaten die betrekking hebben op reacties, leerprocessen en gedragsverandering bij individuele deelnemers. Hiermee wordt geïllustreerd dat het goed mogelijk is om in leertrajecten meetbare resultaten op te leveren. Ook na de implementatie blijven de gecertificeerde zorgprofessionals handelingsbe-



Figuur 3. Opleiden als een continue activiteit

Gewenst gedrag (vooraf geformuleerd)	Bewijs (gemeten gedrag)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfstandig oplossen van niet systeemtechnische problemen (competentievragen).</li> </ul> <p>Evaluatieniveau 1,2,3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planmatig aanpakken vernieuwingen op de afdeling.</li> </ul> <p>Evaluatieniveau 2,3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De veranderteamleden zijn in staat om de mensen van de eigen afdeling te enthousiasmeren en te instrueren volgens een vooraf geplande aanpak.</li> </ul> <p>Evaluatieniveau 1,2,3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal vragen dat de helpdesk ontving in de eerste week van go live dat betrekking had op opleiden is 4% van het totale aantal (vragen om extra instructie en meer hulpkaarten/job aids). De overige vragen hebben betrekking op het niet functioneren van het software-systeem en op autorisatieproblemen (toegang verkrijgen tot het systeem).</li> <li>Collega's helpen elkaar, ook afdelingoverstijgend. Er is regelmatig naar elkaar gebeld en mensen zijn van de ene afdeling naar de andere gegaan om te helpen.</li> <li>Aanvullende leermaterialen zijn op maat gemaakt binnen afdelingen door het afdelingshoofd samen met de leden van de veranderteams.</li> <li>Gebruik van de website: <ul style="list-style-type: none"> <li>3.486 bezoekers</li> <li>53.011 paginaweergaves</li> <li>4.12 min. gemiddelde tijd op de site</li> </ul> </li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle veranderteams hadden na de train-the-trainer sessie een plan van aanpak met daarin een activiteitenplanning voor de afdeling om de begeleiding op de werkplek voor de collega's te organiseren.</li> <li>Tevredenheid deelnemers train-the-trainer: 8.1</li> <li>Vaardigheden veranderteamleden (zelf gerapporteerd schaal 1-3) toegenomen van 1.5 naar 2.2.</li> <li>Tijdens veranderteambijeenkomsten en ook tijdens de go live hebben leden van de veranderteams gedemonstreerd dat ze dit gedrag beheersen door onder andere presentaties te verzorgen voor de collega's, maar ook te gaan helpen op andere afdelingen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De eindgebruikers konden gebruikmaken van het systeem, zelfstandig inloggen, de benodigde handelingen verrichten en uitloggen.</li> </ul> <p>Evaluatieniveau 2,3,4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van het totaal aantal gebruikers (2800) zijn er 2500 gecertificeerd (90%).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De eindgebruikers registreren aan de bron (zijn zich bewust van het belang van het registreren aan de bron voor de organisatieresultaten).</li> </ul> <p>Evaluatieniveau 2,3,4,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen de stafdienst financiën en informatie komen van alle professionals op naam gegevens binnen. Als de eindgebruikers niet zouden registreren aan de bron, dan zou het primaire proces niet doorlopen waardoor patiënten niet geholpen werden, of geen eten kregen. Dit was binnen twee weken binnen de businessunit gerealiseerd. Dit duidt op een gedragsverandering.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De eindgebruikers leren via e-learning, job aids en werkinstructies. Dit heeft als bijdrage aan het doel dat ze de verletkosten daadwerkelijk hebben kunnen beperken.</li> </ul> <p>Evaluatieniveau 1,2,3,4,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2880 deelnemers e-learning</li> <li>30 modules geproduceerd</li> <li>80 werkinstructies</li> <li>10 job aids geproduceerd</li> <li>117 simulaties</li> </ul>

Tabel 4. De resultaten op het niveau van de professional

kwaam en werken conform de opgestelde processen. Dit blijkt uit het aantal registraties bij de bron. Hiermee is het langetermijneffect aangetoond van de geleerde gedragsverandering. Ook

het informele leren blijkt effectief te zijn bij kleine aanpassingen van de nieuwe software, waarbij het leerlandschap en de 24/7/365 beschikbaarheid een vitale rol speelt.

	Traditionele training in leslokalen 3000 deelnemers – 3 dagen training	Leerlandschap 400 Leden veranderteam (train-the-trainer) 3,5 dag training
<b>Kosten niet-productieve uren</b>	<b>1.539.000</b>	<b>237.937</b>
<b>Kosten leren</b>		
- Training faciliteiten	32.683	8.171
- Hardware / PC (huur)	226.767	61.279
- Training + materialen	570.000	580.000
	<b>829.450</b>	<b>649.450</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.368.450</b>	<b>887.387</b>
<b>Besparing</b>		<b>1.481.063 (63%)</b>

Tabel 5. De business case

#### Organisatie (niveau 4)

De stafdienst financiën en informatievoorziening rapporteert dat de in het softwaresysteem ingevoerde data centraal binnenkomen en dat bronregistratie voor 100% plaatsvindt. Het belangrijkste organisatieresultaat is gerealiseerd. Door de bronregistratie is het mogelijk om meer dan ooit inzicht in de nauwkeurigheid van de registratie te krijgen. Fouten kunnen direct worden opgespoord. Verder is het belangrijk dat in het primaire proces de productiecijfers, ondanks of dankzij het leren op de werkplek, gelijk zijn gebleven. Ook is de zorgverlening niet onderbroken. Ten slotte is er een besparing op de leerkosten van 63%, zoals in de business case wordt toegelicht.

#### De business case (niveau 5)

Alvorens het besluit is genomen om met dit innovatieve ontwerp te starten, is in overleg met de opdrachtgever een prognose opgesteld over de traditionele oplossing versus het leerlandschap. In de realisatie blijkt dat 63% besparing resteert bij de gekozen oplossing met het leerlandschap. Dit is een resultaat op niveau 5 van Phillips & Phillips. De economische waarde van de oplossing is vergeleken met de kosten van een traditionele aanpak, waarbij alle deelnemers naar een leslokaal gaan om een knoppenkursus te volgen. Dan blijkt de business case positief uit te vallen, zoals in tabel 5 is weergegeven. Deze aanpak heeft ertoe geleid dat het management HRD als businesspartner heeft ervaren.

#### Ten slotte

Het is interessant dat met een innovatief ontwerp (leerlandschap) voor leren aantoonbare gunstige organisatieresultaten kunnen worden gerealiseerd. Dan blijkt wel dat het nodig is meer te doen dan een traditionele training. Ontwerpen op systeemniveau met aantoonbare resultaten vraagt om andere rollen en taakopvattingen van

de HRD'ers, die feitelijk zichzelf 'opnieuw moeten uitvinden'. Dan is voor de HRD-professie een eigen plan B niet verkeerd... ●

#### Literatuur

- Arets, J. & V. Heijnen (2008). **Kostbaar misverstand**. Den Haag: Academic Service.
- Phillips, J.J. & P. Phillips (2007). **Show me the money. How to determine ROI in people, projects and programs**. San Francisco: Berrett-Koehler.



**Dr. Jos Arets**, directeur van Tulser, opereert al jaren als architect van leer- en presteerlandschappen op het speelveld van het verbeteren van de prestaties van organisaties. Met een bijzondere focus op de ontwikkeling van het HR-vakgebied in de richting van het prestatieparadigma en het innovatief inzetten van nieuwe media. E-mail: j.aretst@tulser.com



**Dr. Vivian Heijnen**, executive partner bij Tulser, geeft leiding aan de implementatie van leer- en presteerlandschappen rondom grootschalige verbeterprojecten met meetbare prestatieverbetering. Tevens is zij verantwoordelijk voor het productmanagement bij Tulser. E-mail: v.heijnen@tulser.com

Jos Arets en Vivian Heijnen hebben verschillende boeken en artikelen gepubliceerd op het snijvlak van organisatieontwikkeling en prestatiegericht leren.