



TULSER

Vier businessmodellen die L&D herdefiniëren met 70:20:10

Jos Arets

Index

■ **Wat is een businessmodel?**

■ **Vier businessmodellen voor L&D**

■ **Businessmodel 1: Order Taker**

■ **Businessmodel 2: Learning Enabler**

■ **Businessmodel 3: Performance Enabler**

■ **Businessmodel 4: Value Creator**

■ **Vier stereotype businessmodellen**

■ **De volgorde staat niet vast**

■ **Functies van de businessmodellen**

■ **Bibliografie**

Hoeveel jaren probeert L&D de waarde van het leren aan te tonen? Onder meer door de dienstverlening te moderniseren, de distributie slimmer te organiseren en de metingen te professionaliseren. Toch lukt het nog onvoldoende. De waarde van leren is een kwetsbaar onderwerp voor de L&D-professie. Daarom stellen wij veranderingen voor op systeemniveau met vier businessmodellen voor L&D. Kies bewust voor businessmodellen waarmee de transitie mogelijk is om business partner te worden - met meetbare businessimpact.

Wat is een businessmodel?

Met een businessmodel is het mogelijk de waardecreatie (opbrengsten versus kosten) voor de organisatie inzichtelijk te maken en de hierop van invloed zijnde factoren. Zie Osterwalder hierna.

Alex Osterwalder hanteert een bruikbare omschrijving:

‘Een businessmodel beschrijft de waarde die de organisatie biedt aan klanten en maakt de vermogens en partners inzichtelijk die nodig zijn voor het creëren, vermarkten en leveren van deze waarde en de relatie met het kapitaal dat nodig is om waarde en duurzame opbrengsten te realiseren.’

Voor organisaties is het logisch om de verschillende onderdelen van het primaire proces te beoordelen op het businessmodel inclusief de meetbare waardecreatie. Dit geldt in toenemende mate ook voor stafafdelingen - L&D vormt hierop geen uitzondering. Het ligt in de lijn van de verwachting dat L&D de waardecreatie voor de organisatie moet aantonen. De vier businessmodellen van L&D ondersteunen bij het veranderproces van learning- naar business value.

Vier businessmodellen voor L&D

In het nieuwe boek wordt een onderscheid gemaakt in vier verschillende businessmodellen voor L&D. (Arets, J. in press)

Voor L&D als functie van de organisatie is een horizontale en een verticale as getekend. De horizontale as representeert het continuüm tussen HR en de business. Terwijl de verticale as het continuüm illustreert tussen strategie en operatie. Met deze twee assen ontstaan vier kwadranten:

- Businessmodellen voor L&D gericht op leren:
 - Order Taker;
 - Learning Enabler;
- Businessmodellen voor L&D met de focus op de business:
 - Performance Enabler;
 - Value Creator, zie figuur 1.



Figuur 1 Vier businessmodellen voor L&D.

Businessmodel 1: Order Taker

De Order Taker staat voor klantgerichtheid met betrekking tot het aanbieden van formele leeroplossingen. Onder het motto: 'U vraagt, wij draaien' regelt de Order Taker praktisch dat de leeroplossingen aansluiten bij de vraag van de opdrachtgever.

De Order Taker maakt de dienstverlening zo eenvoudig en efficiënt mogelijk. Ingewikkelde opleidingskundige analyses, theoretische modellen of theorieën en evaluaties zijn aan de Order Taker niet besteed. Wél een professionele catalogus met een uitgebreid overzicht van het aanbod aan formele leeroplossingen.

De Order Taker beschikt over het budget om opleidingen in de organisaties te faciliteren en het management te ontzorgen bij opleidingsvraagstukken. Door deze mix van activiteiten en services heeft de Order Taker een interessant profiel voor het management en deelnemers van opleidingen. Veroorzaakt door executiekracht op basis van pragmatisme en de sterk operationele focus.

Nadelig voor de Order Taker is het vrijwel ontbreken van evaluaties die businessimpact demonstreren. De rechtmatigheid van de uitgaven is gebaseerd op het overzicht van de kosten en de daarop gebaseerde deelname aan de (online) leeractiviteiten. Het topmanagement ziet de Order Taker als een kostencentrum.

Businessmodel 2: Learning Enabler

Onderwijskundige advisering vormt de kern van de dienstverlening van de Learning Enabler. Op een professionele manier is het proces van intake, analyse, uitvoering en evaluatie georganiseerd om de kwaliteit van de onderwijskundige dienstverlening te borgen. De Learning Enabler gaat in dialoog met de opdrachtgever om via de onderwijskundige analyse vast te stellen of een (formele) leeroplossing wel het effectieve antwoord op de vraag is. Verder is het ook mogelijk om met een gedegen onderwijskundige analyse de leerbehoeften van de doelgroep vast te stellen en het programma hierop af te stemmen.

In de praktijk is het voor de Learning Enabler niet altijd mogelijk om vragen van opdrachtgevers, zelfs tegen beter weten, met een duidelijk nee te beantwoorden. Per saldo is de Learning Enabler ook afhankelijk van de opdrachtgever die wel of niet meegaat in de geadviseerde onderwijskundige dienstverlening.

De Learning Enabler beschikt naast een professionele catalogus tegenwoordig vaak ook over leerlandschappen of een leer- en presteer ecosysteem. In de praktijk blijkt de Learning Enabler vooral sterk te zijn in een professioneel aanbod van het formele leren: on- en offline. De focus van de Learning Enabler is duidelijk strategisch om het leeraanbod aan te laten sluiten bij de strategische prioriteiten van de organisatie. Dit is de beste manier om leren te verbinden met de gewenste organisatieontwikkeling.

De Learning Enabler gebruikt het model van Kirkpatrick (2007) en Phillips (2007) om de effectiviteit van leeroplossingen uit te drukken in de waarde van leren (niveau 1 tot en met 3 van Kirkpatrick) en de waarde voor de business (niveau 4 van Kirkpatrick) of zelfs ROI (Phillips). In de praktijk blijkt echter dat het lastig is voor de Learning Enabler om in meer dan 20% van de aangeboden leeroplossingen businessimpact te demonstreren. Dit is de reden waarom het topmanagement ook de Learning Enabler als een kostencentrum ziet.

Businessmodel 3: Performance Enabler

De Performance Enabler sluit aan bij de (operationele) prioriteiten in de business. De gehele dienstverlening heeft als focus om teams en professionals te ondersteunen beter te kunnen werken, voortdurend te verbeteren – en hiervan te leren. De nadruk op de business is mogelijk door met andere dan puur onderwijskundige ogen te kijken naar werken en leren in de business.

De analyse van de Performance Enabler vindt plaats op systeemniveau van de organisatie en overstijgt daarmee het denken in leeroplossingen als enige antwoord op de problemen of kansen in de business. De Performance Enabler is sterk in de volgende rollen van het 70:20:10 referentiemodel:

- Performance Detective;
- Performance Architect (met een operationele focus);
- Performance Master Builder. (Arets, J. e.a 2015)

Minder sterk is de Learning Enabler in de rollen Performance Game Changer en Performance Tracker. Dit is ook de reden dat de Performance Enabler nog niet bij alle cases in staat is om businessimpact te demonstreren. Daarom ziet het topmanagement de Performance Enabler onderweg van een opbrengstencentrum.

Businessmodel 4: Value Creator

Met een uitbreiding van de dienstverlening in het gehele spectrum van 70:20:10 dienstverlening sluit de Value Creator aan bij de strategische prioriteiten van het (top)management. Door meer aan te bieden dan formele leeroplossingen is de Value Creator in staat om in co-creatie met het management en de beste presteerders meetbaar bij te dragen aan het verbeteren van de prestaties van de organisaties.

De Value Creator handelt volledig in lijn met het 70:20:10 referentiemodel door niet meer over vijf rollen te spreken, maar over de 70:20:10 methodiek. De vijf rollen vormen het fundament van onze 70:20:10 methodiek, waarbij via de Performance Detective geborgd is dat businessalignment en businessvalue mogelijk zijn in het vervolg van het programma.

De Performance Architect levert de 100 oplossingen op systeemniveau en de Performance Master Builder draagt bij aan de vereiste mix van in(formele) businessoplossingen, waarbij het formele leren niet langer meer de meest dominante oplossing is zoals bij de Order Taker en de Learning Enabler.

De Performance Game Changer is belast met het implementeren van businessoplossingen en de Performance Tracker meet op basis van een met het management overeengekomen meetplan met de kpi's uit de business als uitgangspunt. Met als richtlijn dat de Value Creator geen actie onderneemt als businessimpact niet vanaf het begin van de businessoplossingen meetbaar te demonsteren is in de vorm van businesscases of ROI.

Voor het topmanagement is de Value Creator een winstcentrum, waarbij de opbrengsten de kosten overtreffen. Zoals dat ook in het primair proces de norm is voor de organisatieonderdelen die moeten bijdragen aan de winstgevendheid van de organisatie.

Vier stereotype businessmodellen

De gepresenteerde businessmodellen zijn herkenbare stereotypen van de werkelijkheid. In de praktijk komen uiteraard mengvormen voor tussen de Order Taker en de Learning Enabler en tussen de Performance Enabler en de Value Creator. Ook zien we dat de Performance Enabler en de Value Creator onderdelen kunnen bevatten die horen bij de Order Taker of de Learning Enabler. Bijvoorbeeld waar leeroplossingen worden ontwikkeld en geïmplementeerd om te voldoen aan wettelijke regelgeving met betrekking tot compliance, waarin de Performance Enabler en de Value Creator voorzien.

In onze praktijk hebben wij de vier businessmodellen voor L&D inmiddels aan honderden L&D-professionals voorgelegd uit letterlijk alle continenten. Het is verrassend te constateren dat de herkenning van de L&D-businessmodellen gericht op leren erg hoog blijkt te zijn. Evenals de ambitie van de L&D-professionals actief te bewegen naar de Performance Enabler en de Value Creator.

De volgorde staat niet vast

De vier businessmodellen voor L&D zijn niet voorschrijvend. Het kan bijvoorbeeld een bewuste keuze zijn een professionele Order Taker te zijn en de komende twee jaren te blijven. Maar het komt ook voor dat de Order Taker direct naar rechts beweegt: ofwel direct naar de Value Creator of indirect via de Performance Enabler. Er is geen vastgelegd pad, profiel of dwingende volgorde. Wel is het aan te bevelen om als L&D bewust te bewegen naar de business. Daar zijn mogelijkheden om te schuiven in de richting van een profit center en dat is voor ieder organisatieonderdeel goed – niet in de laatste plaats voor L&D.



Functies van de businessmodellen

Het is niet de bedoeling om een waardeoordeel uit te spreken over de vier businessmodellen. De belangrijkste functie is het voeren van een dialoog om voor iedere L&D-afdeling in de eigen context het verschil te kunnen bepalen tussen het huidige en het gewenste businessmodel voor L&D.

Bibliografie

- Arets, J. (in press). *Unbox L&D - Towards Value-Based L&D Business Models*. Londen/Maastricht: Tulser.
- Arets, J., Jennings, C. & V. Heijnen (2015). *70:20:10 Towards 100% performance*. Maastricht: Sutler Media B.V.
- Kirkpatrick, D.L. & D.J. Kirkpatrick (2007). *Implementing the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Linkedin (2017). 2017 Workplace Learning report. *How modern L&D pros are tackling top challenges*. Download op 5 april 2017 van: learning.linkedin.com.
- Phillips, J.J. & P. Phillips (2007). Show me the money. How to determine ROI in People, Projects and Programs.



TULSER

www.tulser.com
info@tulser.com
043-3561444

Lage Kanaaldijk 113a
6212NA Maastricht
Nederland

Kemp House 152 City Road
EC1V 2NX London
Verenigd Koninkrijk

