



“ROEM is zoveel meer dan een meetinstrument”



Timothy Vermeir

 @timothy_v
 /timothyvermeir

Zijn de resultaten van een opleiding in lijn met de investering die je als bedrijf doet? Voor vele ondernemingen is het een (groot) raadsel. Omdat return on investment een moeilijk concept is als het gaat over training & development brengt ROEM een uitweg, zo vertelt men bij de MIVB in Brussel én het universitair ziekenhuis in Gent.

ROEM – wat staat voor Return On Expectation Management – is een methodologie die het mogelijk maakt om na te gaan of een opleiding of leertraject het resultaat haalt dat men had vooropgesteld. In tegenstelling tot ROI, wordt niet zozeer gefocust op de financiële kosten en opbrengs-

ten, maar op de vraag of de deelnemer, de leidinggevende en – bij uitbreiding – de organisatie rond de persoon, achteraf ziet dat de verwachtingen die vooraf werden gesteld, zijn behaald.

Bij de MIVB, de openbare vervoersmaatschappij in Brussel, is Peter Mortier gewonnen voor het idee. Door tijdsgebrek is ROEM er nog niet in de praktijk gebracht, maar dat zou in 2016 moeten veranderen. “Er wordt in HR en elders nog te vaak gesproken over de ROI van opleiding, maar het is mijns inziens complete waanzin om daarover te spreken. Het is zo subjectief dat het onbegonnen werk is.” Stel dat iemand deelneemt aan een opleiding projectmanagement, geeft hij als voorbeeld. Als die persoon als primus inter pares uit die opleiding komt, maar hij moet in een context werken waar hij zijn opgedane kennis niet kan of mag toepassen, dan heb je een goede opleiding, een goede student, maar nul impact op de werkvloer. Wat is dan de return on investment?

De kracht van ROEM is dat een organisatie eerst verwachtingen

bespreekt en heel concreet formuleert en pas dan overgaat tot de opleiding. Zijn die verwachtingen gelinkt aan de strategische doelstellingen, dan is het des te krachtiger. Je bespreekt eerst, met de medewerker en zijn leidinggevende, wat die persoon nadien moet kennen en kunnen in zijn job. Pas dan kijk je of een opleiding projectmanagement de beste manier is om die doelstellingen te halen. Nadien ga je na of de verwachtingen van alle partijen zijn ingelost: was de deelnemer tevreden over de opleiding, vindt hij dat hij vandaag beter begrijpt hoe een project te leiden, vindt hij van zichzelf dat hij in staat is een project te beheren?

“ROEM is zoveel meer dan een meetinstrument”, besluit Peter Mortier in Brussel. “Het is ook een monitoring van de performance: wat kunnen mensen toepassen in functie van de opleiding die ze hebben gekregen?”

IN DE PRAKTIJK

In het universitair ziekenhuis in Gent is opleidingsconsulente Ann Verduyn van bij het begin

betrokken bij het ESF-project dat ROEM op de kaart moet zetten in ons land. Waarom de methodologie haar zo aantrok? “De behoefte leefde hier om de moeilijk aantoonbare toegevoegde waarde van opleidingen aan te tonen. We kregen daar vragen over, maar hadden niets om op terug te vallen, behalve dan de tevredenheidsenquêtes die we deelnemers aan opleidingen lieten invullen”, vertelt ze. “En je moet weten dat opleiding voor UZ Gent heel belangrijk is: het is een deel van onze opdracht als universitair ziekenhuis.” Evie Maesen, diensthoofd HRM, vult aan: “We brengen in kaart welke doelstellingen we willen bereiken, wat een leidinggevende verwacht dat een medewerker kent meteen na de opleiding en waarop die nadien nog kan oefenen. We waren daarvoor op zoek naar een tool omdat we ervaren dat er verschillende verwachtingen waren bij medewerkers, leidinggevend en de collega's op de eigen dienst.”

ROEM, dat vertrekt vanuit de verwachtingen, is daar de geschikte methodologie voor, zo ontdekten ze al snel in Gent:

zodra je zegt dat je nadien zult toetsen of een opleiding de verwachtingen inlost, worden de gesprekken over die verwachtingen automatisch beter en concreter. Ann Verduyn: “Vroeger beschouwden leidinggevendenden een opleiding als een deus ex machina die alle problemen in één klap oplost. Nu is er veel meer het besef dat een opleiding slechts één instrument is, en als bijvoorbeeld de communicatie niet goed zit, dan moet je ook kijken naar andere factoren: is er tijd en ruimte voor communicatie? Is er niet te veel stress en druk?”

De toepassing van ROEM is bij UZ Gent organisch gebeurd: stap voor stap werd ROEM gebruikt bij verschillende nieuwe leerinitiatieven. Vandaag wordt de methodologie ingezet bij elke nieuwe vraag naar een opleiding op maat en nieuwe leertrajecten. Niet voor alle opleidingen? “Nee, we willen ROEM heel gericht inzetten. Aangezien de methodologie inhoudt dat je de deelnemers aan een opleiding en de mensen rond hen bevraagt, willen we dit heel gericht inzetten om de mensen niet te overladen met alsmat meer vragen”, legt Evie Maesen uit.

EEN JAAR LANG METEN

Wanneer er een nieuwe opleiding gevraagd wordt, zal een opleidingsconsulent in eerste instantie naar de aanvrager gaan en zowel de verwachtingen als de context grondig analyseren. Pas dan komt ROEM ter sprake. “Na de behoefteanalyse zeggen we dat we ook kunnen meten of een opleiding aan de verwach-

tingen voldoet, iets waar we bijna altijd een volmondig 'ja' op krijgen”, legt Ann Verduyn uit. “Door te zeggen dat we kunnen meten, kunnen we het ook gemakkelijker hebben over verschillende leervormen: over een natraject, over coaching en buddies, over werkplekleren ... Telkens je meet, kun je nagaan of je bijkomende middelen moet inzetten of niet. Wij werken altijd met een termijn van één jaar, waarbij we in die periode verschillende keren nagaan of de doelstellingen die bepaald werden, ook werden behaald.”

Dat meten gebeurt door de bevraging van de deelnemer zelf, maar ook van zijn omgeving: de leidinggevende, de lesgever, de collega's. Telkens wordt hen gevraagd of ze tevreden zijn over de opleiding, hoeveel vertrouwen ze hebben in het thema, of de doelstellingen behaald werden, of ze vinden dat de verschillende competenties versterkt zijn.

“Vandaag,” zegt opleidingsconsulente Lynn Hermie, “herzien we de inscholing van de verpleegkundigen. De inscholing is een uitgebreide *onboarding* waarbij nieuwe verpleegkundigen sessies krijgen over uiteenlopende onderwerpen als ethiek en wondverzorging. Op basis van de ROEM-methodologie bespreken we nu wat we willen bereiken, wat de doelstellingen zijn. Nadien gaan we evalueren of de inscholing een meerwaarde geeft voor zowel de verpleegkundige als de leidinggevende. Het is niet onze prioriteit om de verpleegkundige sneller te laten meedraaien, maar wel bewuster en met voldoende kennis om patiënten op een correcte manier te verzorgen.”



DRIE VRAGEN OVER ROEM AAN STEFAAN ARRYN

We stellen drie vragen over ROEM of Return On Expectation Measurement aan Stefaan Arryn, talent director bij Securex.

1. Wordt return ook vaker gemeten in andere domeinen dan opleidingen?

“Ik zie dit inderdaad ook optreden bij andere departementen. Daar wordt vandaag meer en meer gemeten. Ik merk dat onder meer bij departementen in bedrijven of organisaties die geen eigen opbrengsten hebben. Daar staan de budgetten wel vaker onder druk. Marketing of IT zijn daar voorbeelden van. Bedrijven willen aantonen of de ingezette middelen wel goed worden besteed.”

2. Valt de return van opleidingen niet erg moeilijk te meten?

“Dat is inderdaad iets wat ik vaak hoor, maar dit klopt niet altijd. Als je bijvoorbeeld een administratieve medewerker een opleiding MS Word laat volgen, dan kun je daarna vermoedelijk wel goed meten hoe zijn of haar computervaardigheden erop vooruit zijn gegaan en hoeveel tijd hij of zij voortaan wint dankzij die ene opleiding. Maar bij andere opleidingen ligt dit moeilijker. Het klassieke voor-

beeld is de cursus verkooptechnieken voor roomijverkoopers aan zee. Als je nadien hun omzet afmeet aan hun opleiding, heb je ongetwijfeld te maken met zogenaamde interveniërende variabelen. Opleiding is voor hen vermoedelijk niet de belangrijkste parameter, dat is waarschijnlijk het weer. Ook voor iets zoals coaching is het moeilijker om de return nadien te meten in de praktijk. Welk effect ga je namelijk meten?”

3. Doen bedrijven vandaag al aan ROEM voor hun opleidingen?

“Dat hangt ervan af. Er zijn namelijk diverse niveaus in effectenmeting. Je kunt na een opleiding vragen of die voldeed aan jouw verwachtingen. Dat peilen bedrijven al vaak, mogelijk zelfs meer dan ze denken. Vaak vragen ze ook wel na of de opleiding de oorspronkelijke doelstellingen heeft bereikt. Maar er zijn nog andere niveaus van effectenmeting. Toetsen of de aangeleerde zaken in het werkveld worden toegepast bijvoorbeeld en of ze ook echt bijdragen aan het bedrijfsresultaat.”