

“ROEM maakt mensen bewust”

DOSSIER > Case: UZ Gent

ROI? Neen, aan het UZ Gent zien ze veel meer heil in ROEM – *Return On Expectation Measurement*. De dienst Vorming maakt werk van een methodologie en een digitaal platform die niet alleen moeten helpen om beter op te volgen wat de effecten zijn van opleidingen, maar ook leidinggevend en bewust willen doen nadenken over de doelstellingen en de bredere context ervan.

De verantwoordelijkheden van het team Vorming van het UZ Gent zijn heel divers en starten bij het registreren van de opleidingen die gevolgd worden. *“Die registratie is heel belangrijk in het ziekenhuis, waar levenslang leren en opleiding deel uitmaken van de visie/missie. Dat kadert binnen onze opdracht als topreferent ziekenhuis. We willen alle opleidingen registreren, omdat we willen laten zien dat we er erg mee bezig zijn, maar ook omwille van de rapportering aan de overheid”*, legt Ann Verduyn, verantwoordelijke van de dienst Vorming, uit. Haar team registreert de opleidingen die de medewerkers gevolgd hebben en houdt ook een lijst bij van alle opleidingen die beschikbaar zijn. Uiteraard doet de dienst veel meer dan alleen maar lijstjes bijhouden. Zo creëert het team ook opleidingen op maat. Die kunnen heel breed gaan: van teamdagen of een opleiding communicatievaardigheden tot medische opleidingen zoals bijvoorbeeld een training rond ziekenhuishygiëne. Vaak zijn de opleidingen ook gelinkt aan een bepaalde problematiek binnen een afdeling.

RENDEMENT

Return on investment? Voor Ann Verduyn is dat een moeilijk concept in een ziekenhuis. *“Opleiden kost veel geld, en dus is het maar normaal dat het rendeert. Maar, we kunnen de ‘return on investment’ niet aantonen in deze omgeving. In een fabriek zou je kunnen zeggen dat de band sneller gaat dankzij opleiding, en dus dat het aantal gemaakte producten hoger is. Maar hier kan je dat soort redenering niet maken. Toch willen we efficiënt en effectief zijn.”*

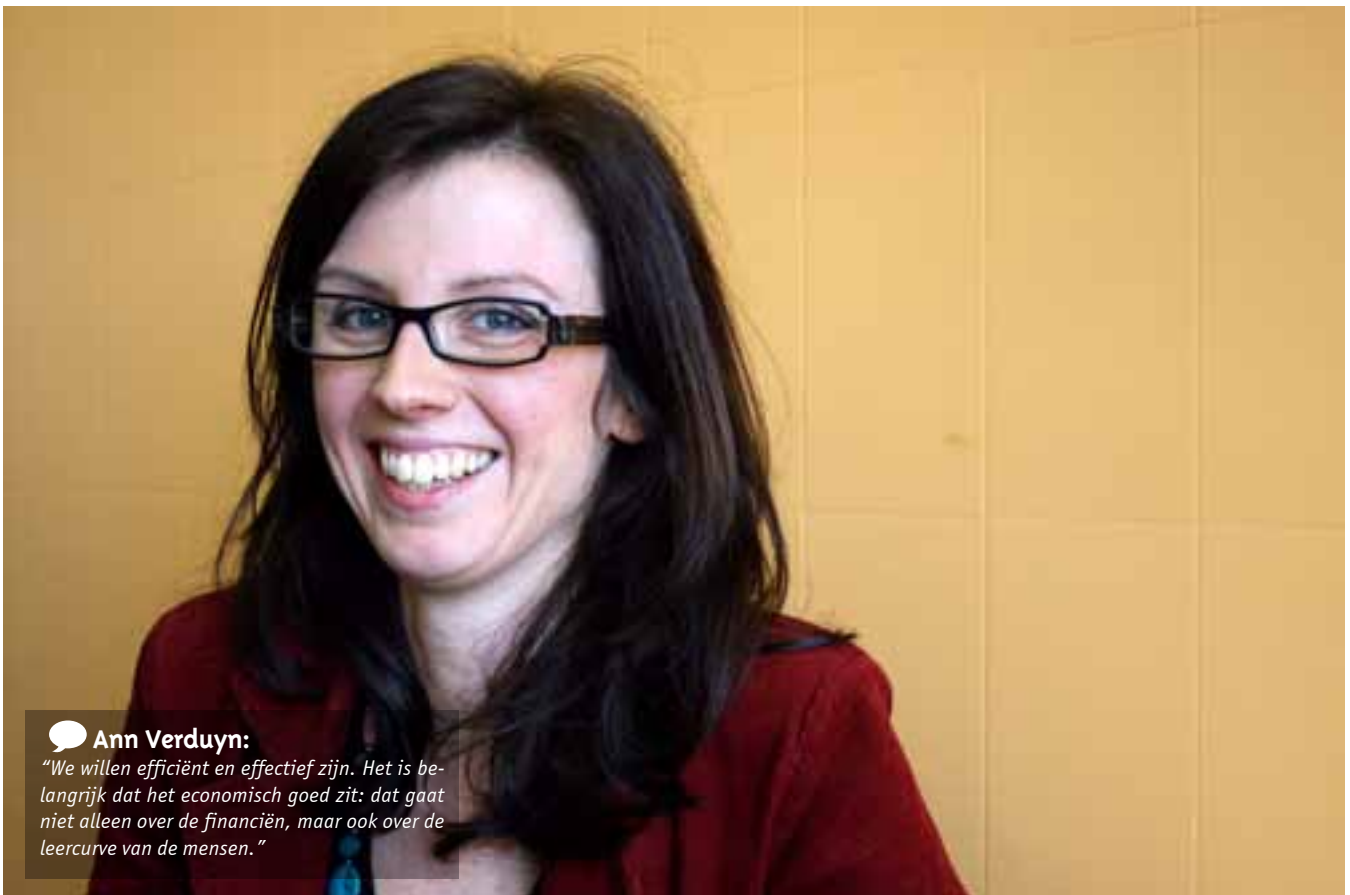
En dus wordt ook hier de vraag gesteld naar de effecten van opleiding, naar de resultaten van de investering. *“Het is belangrijk dat het economisch goed zit, maar dat gaat niet alleen over de financiën, maar ook over de leercurve van de mensen.”*

Om een zicht te hebben op de effecten van leren die verder gaan dan de tevredenheid van de medewerker over de opleiding zelf, is het UZ Gent partner in het ROEM-project (zie kader). Door die meet-methodologie in te zetten, wil de organisatie de resultaten van oplei-

“Opleiden kost veel geld, en dus is het maar normaal dat het rendeert”

dingen beter opvolgen. *“ROEM zal ons helpen om SMART-vragen te stellen. En daarbij gaat het niet alleen om de opleiding zelf, maar ook om het volledige actieplan.”*

ROEM staat voor *return on expectation measurement*. Men heeft het over de *expectations* – verwachtingen – in plaats van *investment*, omdat men overtuigd is dat het cruciaal is om in samenspraak met de vragende partijen na te gaan wat het doel is. *“Het is zoals in het model van Kessels & Smit: je moet eerst een open gesprek hebben met de leidinggevend en wat zij verwachten, over wanneer zij tevreden zullen zijn en over de vraag naar de rol van opleiding*



Ann Verduyn:

"We willen efficiënt en effectief zijn. Het is belangrijk dat het economisch goed zit: dat gaat niet alleen over de financiën, maar ook over de leercurve van de mensen."

daarin. Leidinggevend en moeten weten dat opleiding ook beperkingen heeft en dat ze zélf ook actie moeten ondernemen. Op die manier proberen we de dienst Vorming correct te positioneren binnen HRM en de competentiecyclus." En dat is nodig, denkt Ann Verduyn. "Maar al te vaak wordt opleiding als een 'Deus Ex Machina' gezien die alles oplost. En dan krijg je vragen die niet realistisch zijn, waarbij men mensen allerlei vaardigheden wil aanleren, maar er onvoldoende middelen en tijd voor uittrekt. Dat komt omdat men niet ziet hoe opleiding werkt." En dus tekent Ann Verduyn aan iedereen die het wil zien een grafiek met een leercurve. Een curve die zeer snel stijgt bij een opleiding, maar ook snel weer zakt als leidinggevend niet oppassen. "Na de opleiding begint het pas", klinkt het. "Mensen moeten de kans hebben om wat ze geleerd hebben ook toe te passen, en – belangrijk! – ze moeten fouten mogen maken zij het in een 'veilige' leeromgeving."

MEER DAN OPLEIDEN ALLEEN

Hoe men het bij het UZ dan wel ziet? Wel, een leerinterventie moet kaderen binnen een geheel. Parallel met het ROEM-project wordt ingezet op werkplekleren en een e-platform dat moet helpen om efficiënter te werken. Leidinggevend en mogen de belangrijke stappen vóór

– de motivering – en na de opleiding niet vergeten. De HR Business Partner – in het UZ Gent spreekt men over de P&O-consultant – speelt daarbij een belangrijke rol als coach van de leidinggevende. Opleidingsconsulente Elke Delmote: "Leidinggevend en kunnen een opleidingsplan opstellen – het is niet verplicht, wel gewenst. Ze moeten nadenken over waar ze naartoe willen met hun afdeling en dat specificeren. Wat bedoe-

"Maar al te vaak wordt opleiding als een deus ex machina gezien die alles oplost"

len ze juist met klantvriendelijkheid? We willen een beeld van iedere dienst en wat de specifieke nood is. Op die manier kunnen wij iets opstellen dat beantwoordt aan die specifieke vraag."

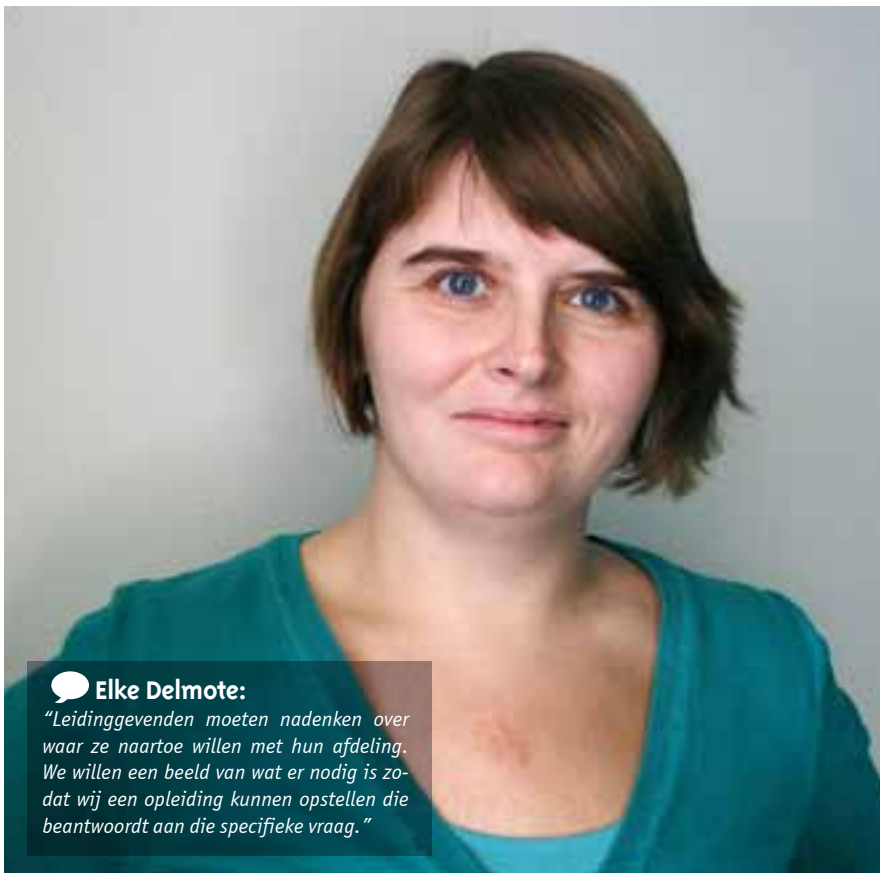
Het opleidingsplan past binnen de ziekenhuisbrede doelstellingen van het UZ Gent. Die doelstellingen worden door de afdelingen vertaald in een strategisch plan dat als basis

dient voor de functioneringsgesprekken. "En dat leidt dan weer tot het opleidingsplan dat vermeldt welke leerinitiatieven er nodig zijn. Het is belangrijk te beseffen dat het opleidingsplan op dat moment maar een deel van het HRM-plan is."

Elke Delmote: "Pas dan komt ROEM eraan te pas. ROEM is een motivator voor, tijdens en na de opleiding. Alle betrokkenen – medewerkers, leidinggevend en, N+1, de lesgever... – moeten achter het opleidingsplan kunnen staan zodanig het gedragen wordt." Dankzij ROEM denken mensen op voorhand na over de toepasbaarheid van een opleiding. Dat wordt best in team besproken. "Je moet komen tot die opleiding waar de betrokken medewerkers iets aan hebben", klinkt het.

BEWUST MAKEN

Wat wil de dienst Vorming bereiken met ROEM? Ann Verduyn verplicht zichzelf om niet te dromen, en blijft realistisch: "Elk jaar geven we zo'n vijftig opleidingen op maat. We willen de ROEM-cyclus doorlopen en daarbij ook – voor sommige opleidingen – tot het vierde niveau van Kirkpatrick komen, daar waar je kijkt of de opleiding bijdraagt aan de doelstellingen van een team. We willen voor het grootste deel tot een kennistest komen, ►



Elke Delmote:

“Leidinggevenden moeten nadenken over waar ze naartoe willen met hun afdeling. We willen een beeld van wat er nodig is zodat wij een opleiding kunnen opstellen die beantwoordt aan die specifieke vraag.”

voor een groot deel ook naar de toepasbaarheid kijken, en voor een klein deel dus op het vierde niveau geraken.” Maar vooral willen ze hier dat leidinggevenden en medewerkers het nut van ROEM gaan snappen. “Dat gaat het grootste struikelblok zijn, al verwacht ik wel dat men binnen een viertal jaar zelf zal komen vragen om ROEM.”

Komen we terug bij de eerste vraag: waarom *return on expectation measurement* in plaats van *return on investment*? De twee lijken toch wel héél erg op elkaar. “ROEM is niet hetzelfde als ROI”, benadrukt Elke Delmote nogmaals. “We zijn niet vies van return, maar het gaat hier niet om de cijfers.” En ja, men moet soms wel eens tegen een leidinggevende zeggen dat een plan voor een opleiding niet deugt – bijvoorbeeld als de oplossing voor zijn probleem elders moet gezocht worden – en dat hij beter het geld dan maar anders kan investeren. “Je moet inderdaad wel eens over geld spreken”, vervolledigt Ann Verduyn. “Maar er is meer aan ROEM. ROEM maakt mensen bewust.” ●

TIMOTHY VERMEIR 



BEHAPPYDAY

www.happinessday.be

In July 2012, the Organisation of United Nations proclaimed March 20 'International Happiness Day'. We take this opportunity to promote Happiness at Work in Belux through the first Happiness Day.

How can you be a part of it ?

Is your own company convinced of the critical impact of Happiness on the Business performance? Do you plan or have you already started a journey to Happiness at Work? Then, join the initiative and share your best practices within **the Happy Organisations Community**.

Join us & celebrate Happiness@work on March 20, 2014

CONTACT:

laurence@happinessday.be

jpe@happinessday.be