

# Haal je kop uit het zand!

Leren met zichtbaar resultaat



Stephan Obdeijn | Metteke Lubberts

## Introductie

Organisaties investeren veel tijd én geld in het leren en ontwikkelen van hun management en medewerkers. Maar wat levert dit nu eigenlijk op? In hoeverre verbetert de prestatie van de medewerker, het team en de organisatie? Hoeveel extra omzet genereer je ermee? Is de investering (financieel) te verantwoorden? Had een andere keuze misschien wel tot betere resultaten geleid? Vaak is het best lastig om hier antwoord op te geven. Je kunt je kop in het zand steken voor het stellen van deze vragen aan je opdrachtgever en het vinden van de antwoorden hierop.

Met dit boek geven we handvaten en voorbeelden voor die HRD-professionals die wel graag het resultaat van hun inspanningen zichtbaar willen maken. Aan de hand van vijf basisvragen laten we je zien hoe je een effectmetingsplan kunt opstellen. Ook geven we je tips voor het opzetten van een succesvol evaluatieproces en het stellen van prioriteiten als het gaat om het evalueren van leerinterventies. HRD-professionals die nog twifelen, dagen we met dit boek uit om een eerste stap te maken. Durf je kop uit het zand te halen als het gaat om zichtbare resultaten van leren!

### Preview

In deze preview laten we je zien hoe het boek is opgezet en introduceren we de vijf vragen van het effectmetingsplan. Vervolgens laten we je de uitwerking van één vraag van het effectmetingsplan zien. In het boek verwijzen we naar een ondersteunende WebApp. Een beta-versie van deze App is inmiddels beschikbaar op [www.effectmetingsplan.nl](http://www.effectmetingsplan.nl)

We zijn nu al benieuwd naar jullie reacties!

Stephan Obdeijn en Metteke Lubberts  
Groenekan, 2012

**S**amen met een interne opleidingsadviseur zaten we bij een opdrachtgever van een grote organisatie. Onderwerp van gesprek was de ontwikkeling en meerdere uitvoeringen van een tweedaagse training. Hiervoor waren twee medewerkers één jaar full time vrijgemaakt. Ook waren acht trainers opgeleid om de workshop te kunnen geven. Op de achterkant van een sigarenkistje hebben we uitgerekend dat dit, exclusief de tijd van de deelnemers, ongeveer een investering was van € 300.000,-. Het leek ons legitiem om te vragen waarom deze organisatie deze investering doet en waar de organisatie en/of de deelnemers hier zichtbaar beter presteren. Het bleef akelig stil. We kregen te horen dat we niet van deze 'lastige' vragen moesten stellen.

# Opzet en leeswijzer

## Hoe kun je het boek gemakkelijk lezen?

In hoofdstuk 1 introduceren we waarom organisaties wel / niet investeren in het evalueren van leerinterventies. Hoofdstuk 2 gaat over gericht evalueren. Aan het einde van dat hoofdstuk vragen we je een eigen leerinterventie te kiezen waarvan je het resultaat zichtbaar wilt maken. Voor deze interventie kun je vervolgens aan de hand van hoofdstuk 3 een effectmetingsplan opstellen. Op de markt zijn verschillende tools beschikbaar die het evaluatieproces ondersteunen. Enkele hiervan beschrijven we in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 nemen we je mee in het krachtenveld dat we zien tussen lijnmanagement en HRD-professionals als het gaat om het zichtbaar maken van het resultaat van leerinterventies en geven we je tips om hierin te bewegen.

Hieronder beschrijven we de inhoud van de hoofdstukken verder.

### Hoofdstuk 1: Inleiding

In deze inleiding delen we met je de meest gehoorde argumenten waarom organisaties wel / niet investeren in het zichtbaar maken van de resultaten van leerinterventies.

### Hoofdstuk 2: Gericht evalueren

In dit hoofdstuk geven we je achtergrondinformatie, handvaten en tips om je evaluatieproces effectief en efficiënt in te richten. We reiken je een kapstok aan voor het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten voor leerinterventies die het waard zijn om te evalueren.

De volgende onderwerpen komen hierbij aan bod:

- Wat is evalueren?
- Waarom zou je evalueren?
- En als je dan gaat evalueren; Wat dan?
  - Altijd evalueren of met mate?
  - 3 Box System
  - Omvang, belang en risico
- Wat mag een evaluatie kosten?

## De WebApp

Het opstellen van een effectmetingsplan ondersteunen we met een WebApp.

De App is toegankelijk via [www.effectmetingsplan.nl](http://www.effectmetingsplan.nl)

Aan het eind van dit hoofdstuk kom je voor de eerste keer deze pictogrammen tegen.



Checklist



Opdracht aan jezelf

### Hoofdstuk 3: Het effectmetingsplan.

Hoofdstuk 3 vormt de kern van het boek. In dit hoofdstuk werken we de vijf stappen van het effectmetingsplan verder uit:

#### Vijf stappen van het effectmetingsplan

1. Inhoud: Wat is het gewenste effect?
  - a. voor de organisatie
  - b. van de interventie
2. Niveau: Op welk niveau heeft deze interventie effect?
3. Criteria: Hoe is dit effect waarneembaar?
4. Methode: Waarmee is dit effect meetbaar?
5. Meetlat: Wanneer ben je tevreden over het resultaat?

Iedere stap van het effectmetingsplan is als volgt verder uitgewerkt:

- Korte theoretische achtergrond
- Uitwerking in het effectmetingsplan aan de hand van de twee doorlopende praktijkcases van het Astma Fonds en Waterleiding Maatschappij Limburg (WML)



*Longpunten met zichtbaar resultaat daadwerkelijk leidt tot de gewenste resultaten.*

*Het Astma Fonds is in 2010 gestart met het opzetten van zogenaamde 'Longpunten'. Een Longpunt is een laagdrempelige ontmoetingsplaats voor mensen met chronische longziekten, hun partners, mantelzorgers, familie, zorgverleners en andere belangstellenden.*



*Eén van de belangrijke doelstellingen van de longpunten is, dat de deelnemers met en van elkaar en van zorgexperts leren. De verwachting is dat ze hierdoor zelf de kwaliteit van hun leven kunnen verbeteren.*

*De komende twee jaar worden er in totaal 20 Longpunten opgezet. De realisatie van de Longpunten financiert het Astma Fonds deels zelf en deels met subsidie. Het Astma Fonds en de subsidieverstrekters willen zichtbaar hebben of de investering ook daadwerkelijk leidt tot de gewenste resultaten.*

### *Operators met kennis van zaken*

*Het aantal operators, als gevolg van natuurlijk verloop, neemt af. Hierdoor is er binnen de sector Klant & Operatie op korte termijn een noodzaak om de kennis en vaardigheden te optimaliseren en te borgen. Ook is de aanwezige expertise onvoldoende vastgelegd en beschikbaar.*

*Om bovengenoemde redenen is gestart met een structurele invulling van (vak)inhoudelijke opleidingen voor operators.*

*De realisatie en uitvoering van dit traject vraagt een grote inspanning in (vooral) tijd en geld.*

*WML wil vooraf al invulling geven aan de opzet van de evaluatie. Dit om tijdens en achteraf inzicht te krijgen of de gewenste doelstellingen zijn behaald en of de investering verantwoord is.*



Bij iedere stap tref je de volgende pictogrammen aan, waarin we je aanvullende informatie geven.



Vragen aan de opdrachtgever



Aandachtspunten



Voorbeeld uit een andere organisatie

#### **Hoofdstuk 4: Ondersteunende tools**

In dit hoofdstuk laten we zien met welke hulpmiddelen je het evaluatieproces kunt ondersteunen. We beschrijven de kenmerken van verschillende tools en hun voordelen voor het evaluatieproces. Ook geven we aan waarvoor je een tool kunt inzetten.

#### **Hoofdstuk 5: Wat bevordert**

Het hele boek is bedoeld om je inzichten en handvaten te geven om het resultaat van leerinterventies in jouw organisatie zichtbaar te maken. Dat is een mooi streven, maar in de praktijk zien we een aantal factoren die dit belemmeren of juist bevorderen. Waarom zeggen we dat we evaluatie belangrijk vinden, maar voeren we het in de praktijk zo weinig uit? Waarom willen we graag de 'business impact' laten zien, maar doen we dit in de praktijk niet? In dit hoofdstuk nemen we je hierin mee en geven we je argumenten, tips & trics die je kunt gebruiken in jouw organisatie.

# EFFECTMETINGSPLAN

**Slechts 15% van de deelnemers van een training blijft het geleerde toepassen in de werkpraktijk, 70% probeert het even, maar vervalst na een paar weken weer in oud werkgedrag en 15% probeert het niet eens (Mooney en Brinkerhoff, 2008).**

Wij vinden dit een mager resultaat, maar misschien denk je daar wel heel anders over. Vraag een willekeurige manager of opleider wat het effect in het werk was van een bepaalde leeractiviteit en de kans is groot dat het stil blijft. Dat is jammer voor alle betrokkenen. Of je tevreden bent over het geboekte resultaat, hangt af van het gewenste resultaat dat je vooraf, aan het begin van het traject, hebt benoemd. Maar hoe formuleer je de gewenste resultaten van leerinterventies en hoe stel je de resultaten vast?


Welke systematische ontwerpaanpak je ook kiest, wij vinden dat evalueren altijd hiervan een onderdeel moet zijn. Structureel aandacht voor het zichtbaar resultaat van leerinterventies zorgt niet alleen voor steeds effectiever leren, maar het evaluatieproces zelf wordt ook een leerproces. Zo is het vooraf vaststellen van de evaluatiecriteria een belangrijk leerproces voor de betrokkenen bij het ontwerptraject (Kessels, 1996). Het Effectmetingsplan (Obdeijn, 2010) is een aanpak die je hierin ondersteunt.

Het effectmetingsplan is eenvoudig om mee te werken. Het bestaat uit vijf stappen, die je bij voorkeur samen met je opdrachtgever doorloopt. Hiermee leg je de basis voor het evalueren van de leerinterventies en zichtbaar maken van het resultaat. In het kader zijn de vijf stappen van het effectmetingsplan weergegeven.<sup>1</sup>


In deze preview hebben we stap 4 "Waarmee is dit effect meetbaar?" opgenomen.

*1 In stap 2 "Niveau" van het effectmetingsplan maken we gebruik van de niveaus van evaluatie zoals die door Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) en Phillips (1997) zijn beschreven. De bewoording in dit boek van deze niveaus (van Pleasure tot Profitability) is de naamgeving die door Diederick Stoel (2004) hieraan is gegeven.*


### Effectmetingsplan

- **1. Inhoud**


Wat is het gewenste effect?

  - Op de organisatiedoelstellingen
  - Van de interventie
- **2. Niveau**


Op welk niveau heeft deze interventie effect?

  - Pleasure
  - Potential
  - Performance
  - Productivity
  - Profitability
- **3. Criteria**

Hoe is dit effect waarneembaar?

*Dit zien we als...*
- **4. Methode**

Waarmee is dit effect meetbaar?

*Dit is meetbaar door...*
- **5. Meestal**

Wanneer ben je tevreden over het resultaat?

*We zijn tevreden als...*



Inhoud



Niveau



Criteria



Methode



Meetlat

### 3.4 METHODE

#### Waarmee is dit effect meetbaar?

Organisaties meten vaak al veel. Veel meer dan je opdrachtgever zelf weet. Ook zijn er veelal hulpmiddelen en instrumenten beschikbaar die prima te gebruiken zijn voor het vaststellen van het effect van een leerinterventie. Deze voldoen niet altijd volledig aan de exacte eisen die je zou willen stellen, maar het volledig nieuw ontwikkelen van een meetinstrument kost veel tijd, energie en geld. Daarnaast zitten de meeste leidinggevenden in een organisatie niet te wachten op (weer) een nieuw meetinstrument, lijstje of Excel-sheet.

#### Klantgerichtheid aan de telefoon

*Klantgerichte medewerkers aan de telefoon. Veel organisaties hebben hier mee te maken. De organisatie in deze case had de volgende verandering doorgevoerd: Klanten moeten binnen vijf werkdagen gebeld zijn door de medewerker die de vraag van de klant in behandeling neemt ook al heeft hij nog niet de beschikking over een (volledig) dossier. Tot dan toe bepaalde de medewerker zelf wanneer hij de klant belt en in de praktijk kwam dit er op neer dat de klant een telefoontje kreeg op het moment dat het dossier compleet was. Dat kon best enkele weken duren. Om de medewerkers te ondersteunen kregen ze een leerinterventie aangeboden waarin ze vaardigheden konden ontwikkelen op het gebied van*

*klantgericht telefoneren en coaching op de werkplek. De uitdaging was om vast te stellen of klanten de medewerkers ook klantgerichter ervaren. Wij sluiten bij voorkeur aan op bestaande meetinstrumenten in een organisatie. We zijn dan ook gericht gaan kijken of deze organisatie 'klantgerichtheid' al op één of andere manier vaststelt.*





*Wat bleek: De organisatie voerde iedere maand een klanttevredenheidsonderzoek uit waarin een aantal vragen is opgenomen over de telefonische klantgerichtheid. Samen met enkele betrokkenen hebben we deze vragen beoordeeld en vastgesteld dat de vragen voor ons prima bruikbaar waren. Efficient, weinig kosten en vooral weinig extra belasting voor management en medewerkers.*

*Bijkomend voordeel was dat we ook over de gegevens beschikten van vóór de leerinterventie. De resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek hebben we vervolgens nog kwalitatief getoetst door een aantal interviews met de medewerkers en leidinggevendenden. Zijn de resultaten herkenbaar of is er nog een nuancering nodig?*

In onze aanpak gaan we actief op zoek naar bestaande meetmethoden en instrumenten binnen een organisatie. Afhankelijk van het belang om te evalueren (zie hoofdstuk 2.4.3), zetten we vervolgens vaak ook meerdere evaluatie-instrumenten in. Bij voorkeur een mix van instrumenten waarmee je de resultaten van een meer kwantitatieve meting kunt toetsen en nuanceren met de bevindingen van meer kwalitatieve instrumenten.

### **3.4.1 Korte theoretische achtergrond**

Voor een goede evaluatie is het verzamelen van de juiste data/gegevens de basis. Dataverzameling is het vergaren van de juiste gegevens bij de juiste bronnen, op het juiste tijdstip en op de juiste manier (Arets & Heijnen, 2008). Aansluitend op de criteria voor een effectief evaluatieproces (Hoofdstuk 2.6) hebben we al een aantal criteria gegeven die met name van toepassing zijn op het dataverzamelingsproces (Philips (1997), Arets & Heijnen (2008), Parry (1997)). We zetten ze hier nog een keer op een rijtje: Kunnen we met onderstaande punten vormgevingstechnisch wat doen?

- Sluit aan op de cultuur en werkwijze in een organisatie. Arets & Heijnen (2008) geven aan dat de cultuur binnen de desbetreffende organisatie richtinggevend is voor (de keuze van) het meetinstrument. Als een organisatie op (financiële) cijfers gericht is, kies dan voor een aanpak die cijfermatige data oplevert. Is een organisatie meer ontwikkelings/proces gericht? Dan levert een gestructureerde set aan interviews met de verschillende betrokkenen mogelijk de informatie op die aansluit bij de cultuur van de organisatie.

Het gaat hierbij dan zowel om het verzamelen als het presenteren van de gegevens.

- Stem je dataverzameling af op het doel van de evaluatie.  
Is het doel van de evaluatie ontwikkelingsgericht (formatief) of is het doel beoordelend (summatief)?
- Zorg voor een begrijpelijk evaluatieproces.  
Maak het proces van het meten van effecten begrijpelijk en inzichtelijk voor de betrokkenen. Dit zorgt er voor dat de betrokkenen de evaluatie dragen en accepteren. Complexiteit zorgt er in de praktijk voor dat middelen niet worden ingezet. Wil je een optimale aansluiting van je evaluatie op jouw organisatie? Betrek dan actief de diverse betrokkenen bij de leerinterventie. In het kader is een overzicht opgenomen (Maes en Seis, 1999) wie je op welk evaluatieniveau bij het ontwerp en ontwikkeling van je evaluatie kunt betrekken.

	Pleasure	Potential	Performance	Productivity	Profitability
<b>Intern</b>					
Deelnemer	X	X	X	X	
Collega's			X		
Management		X	X	X	
<b>Intern/extern</b>					
Trainer/coach	X	X	X		

*Maes en Seis (1999)*

- Zorg er voor dat evaluatie een standaard activiteit is van een leerinterventie.
- Zorg voor geloofwaardigheid van de veronderstellingen, de methodes en technieken.

Validiteit en betrouwbaarheid zijn hierin belangrijk. De meting moet zo veel mogelijk vrij zijn van de invloed van toevallige factoren (betrouwbaarheid) en het meetinstrument moet datgene meten, wat men wil weten (validiteit). Het is daarbij niet de bedoeling om zoveel mogelijk gegevens te verzamelen, maar vooral die gegevens die bruikbaar zijn om een uitspraak te doen over de effectiviteit van de leerinterventie (Parry, 1997; Arets & Heijnen, 2008; Phillips, 1997).

### **Keuze voor een instrument**

Voor het daadwerkelijk meten van het resultaat van je leerinterventie zijn veel verschillende instrumenten te gebruiken. Hoe je tot een keuze voor een instrument kunt komen en een overzicht van verschillende instrumenten is hierna verder uitgewerkt.

Voor de keuze van de evaluatie-instrumenten is het goed om jezelf een aantal vragen te stellen. Hierin hebben we een aantal praktische aandachtspunten die Stokking (1998) heeft geformuleerd, verwerkt:

- **Wie gaat er evalueren?**
  - Is het voor de leerinterventie een belang om een (onafhankelijke) externe de evaluatie te laten uitvoeren of kan de organisatie zelf de evaluatie doen?
  - Beschikt de organisatie zelf over de middelen om de evaluatie uit te voeren (denk bijvoorbeeld aan digitale hulpmiddelen)?
  - Hebben de medewerkers in de organisatie de juiste kwaliteiten om de evaluatie uit te voeren? Zijn ze bijvoorbeeld vaardig in het observeren of interviewen? Dit heeft een directe invloed op de bruikbaarheid van de data.
  
- **Wat is er beschikbaar aan bestaande instrumenten?**
  
- **Waar ga je evalueren?**
  - Stem je instrumenten af op de omvang van de evaluatie. Neem je alle kantoren van een landelijk werkende organisatie mee in de evaluatie, dan zet je waarschijnlijk andere instrumenten in dan in de situatie dat je op één locatie een evaluatie uitvoert bij enkele vakspecialisten.
  
- **Wanneer ga je evalueren en hoeveel tijd is er voor nodig?**
  - De timing van de evaluatie is van invloed op de keuze van je instrument. Het lukt je waarschijnlijk niet als je over twee weken een evaluatie af wilt ronden om met tien leidinggevenden een interview te houden. Als er over een maand een groot klanttevredenheidsonderzoek gaat plaatsvinden, dan is het wellicht goed om hier enkele vragen aan toe te voegen in plaats van over twee weken een eigen vragenlijst naar de klanten te sturen.
  - Hoeveel tijd kost het om een instrument te ontwikkelen? Het ontwikkelen van een specifieke vragenlijst of een observatiemethode kost je meer tijd dan het ontwikkelen van een

interviewscript. Ook kan het je veel tijd kosten om bijvoorbeeld enkele vragen toe te laten voegen aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

- Een relevante vraag is ook hoeveel tijd je beschikbaar en nodig hebt voor de afname en verwerking van de data. In sommige gevallen is de wijze van afname tijdrovend, maar neemt de verwerking minder tijd in beslag.

Als je antwoorden hebt op deze vragen is de volgende stap het kiezen van één of meerdere evaluatie-instrumenten. Je kunt hierbij denken aan vragenlijsten, gestructureerde interviews, diverse toetsvormen, observaties en bronnenstudies, informatie uit management/personeels/productie-informatiesystemen (Phillips, 1997; Arets & Heijnen, 2008). Het volgende overzicht (Lubberts, 2010) geeft je inzicht welk meetinstrument je op welk niveau (zie hoofdstuk 3.2) kunt inzetten.

Niveau van evaluatie	Meetinstrument
Pleasure	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vragenlijsten</li> <li>▪ Afsluitend evaluatiegesprek</li> </ul>
Potential	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennistoetsen</li> <li>▪ Assessments</li> <li>▪ Opdrachten gekoppeld aan de praktijk</li> <li>▪ Rollenspel</li> <li>▪ Vragenlijsten</li> </ul>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Work on sample testen</li> <li>▪ Proeve van bekwaamheid</li> <li>▪ 360-graden feedback</li> <li>▪ Mystery shopping</li> <li>▪ Interviews</li> <li>▪ Observatie</li> </ul>
Productivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bronnenstudie naar gegevens over omzet, winst, uitval, ziekteverzuim, klant-tevredenheid, klachten, medewerkers-tevredenheid, voorraden etcetera.</li> <li>▪ Focusgroepen</li> </ul>
Profitability	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiële en Management Informatie Systemen</li> <li>▪ Verkoopregistratiesysteem</li> <li>▪ Realisatie van KPI's in Balanced Score Cards</li> </ul>

*Lubberts (2010)*

Op de website [www.emc-performance.nl/toolkit-effectmeting](http://www.emc-performance.nl/toolkit-effectmeting) vind je uitwerkingen en voorbeelden van de meeste van deze instrumenten.

## 3.4.2 Uitwerking in het effectmetingsplan

### Doorlopende case Astma Fonds (zie hoofdstuk 3.1.2)

Het Astma Fonds heeft gekozen voor een combinatie van vragenlijsten en interviews. Een praktische invulling was dat ze gebruik konden maken van een bestaande presentielijst waarmee ze konden vaststellen of deelnemers regelmatig terugkomen. Aangezien niet alle deelnemers beschikten over een privé e-mailadres is er voor gekozen om de vragenlijsten direct na afloop in te laten vullen. Dit gaf de gelegenheid om de, gemiddeld wat laaggeletterde, deelnemers waar nodig te ondersteunen. De uitvoering van dit deel van de evaluatie is uitgevoerd door vrijwilligers die de Longpunten begeleiden. Zij kregen vanuit het Astma Fonds ondersteuning door een projectmedewerker. Hierna tref je de uitwerking aan van het effectmetingsplan op de evaluatieniveaus Productivity (“Het levert zichtbaar op”) en Pleasure (“Het was zinvol”).

<b>EFFECTMETINGSPLAN</b> Voorbeeld <b>Astma Fonds - Longpunten</b>	
<b>PRODUCTIVITY</b>	
<b>Stap 3: CRITERIA</b>  <i>Dit zien we als ...</i>	Patiënten op de volgende punten aangeven minder klachten en beperkingen te kennen: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Klachten zoals:<ul style="list-style-type: none"><li>- Benauwdheid</li><li>- Slijm opgeven</li><li>- Vermoeidheid</li><li>- Angst en depressie</li></ul></li><li>▪ Beperkingen zoals:<ul style="list-style-type: none"><li>- Meer dagelijkse bezigheden en werkzaamheden uitvoeren.</li><li>- Traplopen</li><li>- Winkelen/Boodschappen doen</li><li>- Kussen en/of knuffelen</li><li>- Deur uitgaan voor uitstapje (een dagje weg)</li></ul></li></ul>
<b>Stap 4: METHODE</b>  <i>Dit is meetbaar door ...</i>	<b>Jaarlijkse vragenlijst</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vragenlijst sturen per mail (waar mogelijk)</li><li>▪ Telefonische interviews met zelfde vragenlijst voor mensen zonder e-mail adres of laaggeletterden.</li></ul>

Voor de meting op Productivity-niveau is gekozen voor een digitale vragenlijst. Als deelnemers geen e-mailadres hadden, zijn ze gebeld voor een interview. De interviews zijn door een projectmedewerker van het Astma Fonds uitgevoerd op basis van een script.

<b>EFFECTMETINGSPLAN</b> Voorbeeld <b>Astma Fonds - Longpunten</b>	
<b>LEERINTERVENTIE</b>	<b>Longpuntbijeenkomsten</b>
<b>Stap 2: NIVEAU</b>	<b>PLEASURE</b>
<b>Stap 3: CRITERIA</b>  <i>Dit zien we als ...</i>	Patiënten:  <i>Gezellig en laagdrempelig</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ regelmatig terugkomen.</li> <li>▪ andere mensen meenemen.</li> <li>▪ de bijeenkomsten aanraden aan anderen.</li> <li>▪ de locatie als prettig ervaren.</li> <li>▪ actief mee doen aan de bijeenkomst.</li> <li>▪ aangeven makkelijker op zorgverleners af te stappen met vragen over hun ziekte.</li> <li>▪ aangeven dat ze vragen die ze hadden ook hebben gesteld.</li> </ul>
<b>Stap 4: METHODE</b>  <i>Dit is meetbaar door ...</i>	<b>Vragenlijst na afloop (in combinatie met Potential meting) voor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ patiënten</li> <li>▪ partners en/of mantelzorgers</li> <li>▪ zorgverleners</li> </ul> <b>Presentielijst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Naam</li> <li>▪ Telefoonnummer</li> <li>▪ Vorige keer ook geweest ja/nee</li> <li>▪ e-mailadres</li> </ul>

### Doorlopende case WML (zie hoofdstuk 3.1.2)

Bij WML is nadrukkelijk gekozen zoveel mogelijk aan te sluiten op bestaande processen en meetinstrumenten. De criteria voor het zichtbare werkgedrag bespreken de leidinggevendenden met de operators in de reguliere HR-cyclus. Voor de criteria op Productivity-niveau is het mogelijk om de gegevens te verzamelen in de 'cockpit WML' die is ingericht om de operationele processen te kunnen monitoren.

Zo kost het bijna geen extra inspanning om de evaluatie op te zetten en voorkomen we dat we de organisatie moeten belasten met extra instrumenten.

Hierna tref je de uitwerking aan van het effectmetingsplan op de evaluatieniveaus Productivity ("Het levert zichtbaar op") en Performance ("Ze doen het").

<b>EFFECTMETINGSPLAN</b> Voorbeeld <b>WML - Opleidingsplan Operators</b>	
<b>PRODUCTIVITY</b>	
<b>Stap 3: CRITERIA</b> <i>Dit zien we als ...</i>	De ongeplande uitval van systemen afneemt: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Het aantal storingen in de bedrijfsvoering afneemt</li><li>▪ Storingen sneller worden hersteld</li><li>▪ Herhalende storingen minder voorkomen</li></ul>
<b>Stap 4: METHODE</b> <i>Dit is meetbaar door ...</i>	<b>KPI's in cockpit WML</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aantal storingen in productie</li><li>▪ Totale storingskosten productie</li></ul>

## EFFECTMETINGSPLAN

### Voorbeeld WML - Opleidingsplan Operators

<b>LEERINTERVENTIE</b>	Opleidingsplan Operators
<b>Stap 2: NIVEAU</b>	<b>PERFORMANCE</b>
<b>Stap 3: CRITERIA</b> <i>Dit zien we als ...</i>	Operators het volgende werkgedrag laten zien: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Afspraak is afspraak</li><li>▪ Ze handelen correct</li><li>▪ Koppelen acties en resultaten terug</li></ul>
<b>Stap 4: METHODE</b> <i>Dit is meetbaar door ...</i>	Deze items op te nemen in de reguliere HR-cyclus. Op deze manier leidinggevend en medewerkers over het zichtbare werkgedrag laten praten en afspraken maken.  Voor de pilot: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Houden van een focusgesprek met één of enkele teams.</li><li>▪ Focusgroepgesprekken met operators, leidinggevend en HRD.</li></ul>



## Relevante vragen aan je opdrachtgever

De volgende vragen kunnen je helpen als je in gesprek gaat met je opdrachtgever over de middelen die je wilt inzetten om het resultaat van jouw leerinterventies zichtbaar te maken.

- Wat is de dominante cultuur van de organisatie als het gaat om de sturing op de organisatiedoelstellingen?
- Op welke wijze stelt de organisatie de realisatie van de criteria op dit moment vast?
- Wie zijn er bij het vaststellen van de criteria betrokken?
- Zijn er bestaande meetinstrumenten die we kunnen gebruiken?
- Wat is de acceptatie van deze meetinstrumenten bij medewerkers en management?
- Zijn de gegevens uit deze instrumenten eenvoudig beschikbaar?
- Zijn de gegevens betrouwbaar en valide?
- Mogen de gegevens uit deze instrumenten beschikbaar gesteld worden?
- Zijn deze gegevens voldoende om een uitspraak te doen?





## Aandachtspunten

- Managers zijn 'allergisch' voor nog een lijstje of extra meetinstrument. Sluit daarom waar mogelijk aan op bestaande meetinstrumenten ook al levert dat misschien maar 80% van de informatie op die je eigenlijk zou willen hebben.
- Het verzamelen van de juiste contactgegevens (namen, telefoonnummer, e-mailadressen etc. ) van de respondenten kost een organisatie vaak veel tijd. Vraag hiernaar in een zo vroeg mogelijk stadium.
- Niet iedereen kan of mag op internet of mag een toegestuurde URL/link openen (Black- en White-list). Check dit zodra je weet dat je een digitaal instrument gaat inzetten.



## Voorbeeld uit een andere organisatie

Hieronder geven we voor een ander vraagstuk de uitwerking van Stap 4. "Methode": In deze voorbeelden zijn ook de "Criteria" (Stap 3) opgenomen, zodat je een beeld kunt vormen van de inhoud van het vraagstuk. Het vraagstuk gaat over het binden en boeien van Young potentials.

## EFFECTMETINGSPLAN

Voorbeeld **Binden en boeien van young potentials**

### PRODUCTIVITY

#### Stap 3: CRITERIA

*Dit zien we als ...*

Binding van de deelnemers aan de organisatie.

Deelnemers aan het programma:

- Het programma afronden.
- Enkele jaren in de functie van XX of blijven werken.
- Doorstromen naar andere salesfuncties in één van de hoofdafdelingen binnen XXX.

#### Stap 4: METHODE

*Dit is meetbaar door ...*

- In- door- en uitstroomcijfers:
  - Het aantal deelnemers dat na één jaar nog in het programma zit.
  - Het aantal deelnemers dat na twee jaar het programma succesvol heeft afgerond
  - Het aantal deelnemers dat na een jaar aangeeft een functie als XX of XX te ambiëren.
  - Het aantal deelnemers dat na 1 jaar na afronding van het programma nog werkzaam is als XX of XX.
  - Het aantal deelnemers dat twee jaar na afronding van het programma door is gestroomd naar een volgende (naast hogere) functie.
  - Het aantal deelnemers dat binnen één / twee jaar een andere baan buiten XXX heeft aanvaard.
- Exitgesprekken met deelnemers.



## Checklist stap 4: Methode

Checkpunt	Check
De meetinstrumenten sluiten aan op de dominante cultuur van de organisatie als het gaat om de sturing op de organisatiedoelstellingen.	<input type="checkbox"/>
Bij het vaststellen van de wijze van evalueren zijn de juiste medewerkers betrokken.	<input type="checkbox"/>
Het evaluatieproces is begrijpelijk voor de betrokkenen.	<input type="checkbox"/>
De wijze van dataverzameling is afgestemd op het doel van de evaluatie (formatief – summatief).	<input type="checkbox"/>
Voor de dataverzameling zijn binnen de organisatie geschikte meetinstrumenten beschikbaar.	<input type="checkbox"/>
De gegevens uit deze bestaande instrumenten zijn beschikbaar.	<input type="checkbox"/>
De gegevens uit de bestaande instrumenten zijn voldoende om een uitspraak te doen.	<input type="checkbox"/>
Het is duidelijk welke meetinstrumenten we nog moeten ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>
De meetinstrumenten zijn acceptabel voor medewerkers en management.	<input type="checkbox"/>
Er is voldoende tijd om deze nieuwe meetinstrumenten te ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>
Er is een afweging gemaakt om de evaluatie intern of extern uit te laten voeren.	<input type="checkbox"/>
Er zijn voldoende deskundige medewerkers om de meetinstrumenten toe te passen.	<input type="checkbox"/>
De meetinstrumenten zijn afgestemd op de omvang van de evaluatie.	<input type="checkbox"/>
In de uitvoering van de evaluatie is rekening gehouden met de juiste timing.	<input type="checkbox"/>
Er is voldoende tijd beschikbaar voor de afname en verwerking van de data.	<input type="checkbox"/>
De meting is vrij van invloed van toevallige factoren (betrouwbaar).	<input type="checkbox"/>
De meetinstrumenten meten wat ik wil meten (valide).	<input type="checkbox"/>



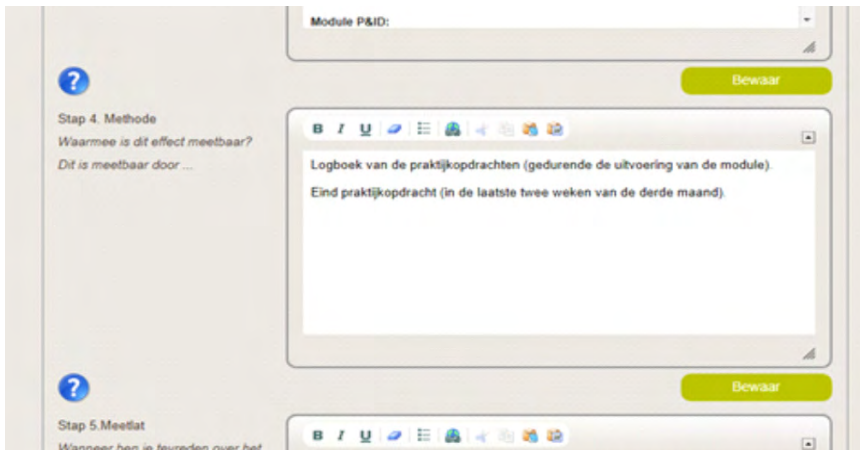
## Opdracht aan jezelf

In de vorige hoofdstukken heb je voor jouw leerinterventie vastgesteld aan welke organisatiedoelstelling de leerinterventie een bijdrage levert. Ook heb je vastgesteld welk zichtbaar resultaat je met de leerinterventie wilt bereiken en op welk niveau van evalueren. Vervolgens heb je dit zichtbare resultaat verder uitgewerkt in een aantal concreet waarneembare criteria.

In dit hoofdstuk heb je gezien welke evaluatie-instrumenten je kunt inzetten en hoe.

Welke evaluatie-instrumenten wil je voor jouw leerinterventie gaan inzetten?

Verwerk jouw keuzes in de App.



## **“Ik moet overtuigd zijn om overtuigend te zijn”**

*Mark Ray – Head of Learning & Development  
PricewaterhouseCoopers*

*“Het doel van één van onze leiderschapstrajecten is dat de deelnemers meer inzicht krijgen in hun talenten, drijfveren en motivaties. Hierdoor kunnen ze hun ontwikkeling gericht invullen op hun persoonlijke behoeften. Of de deelnemers dit doel bereiken is best lastig vast te stellen. De bestaande evaluatie van dit traject hebben we aan de hand van de vijf vragen van het effectmetingsplan nog een keer kritisch onder de loep genomen. Dit had onder andere als resultaat dat we de leerdoelstellingen hebben aangescherpt en de bestaande vragenlijst hebben aangepast en afgestemd op het gewenste resultaat van het traject. Dat was voor ons een grote stap.*

*De evaluatie zelf leverde ons hierdoor veel beter inzicht in wat voor de deelnemers bevorderende en belemmerende factoren zijn als ze het geleerde in de praktijk willen brengen. Uit de evaluatie bleek bijvoorbeeld dat de deelnemers ervaren dat ze zelf invloed en impact hebben op hun omgeving. Ze voelen zich beter in staat te verplaatsen in wat het (veeleisende) werk van leidinggevenden vraagt en geven aan dat ze hier hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Wat belemmerend werkt, is dat de organisatie waarin ze werken nog niet altijd dezelfde beweging maakt. Dit kan bedreigend zijn voor de motivatie van de deelnemers om het geleerde echt in de praktijk toe te passen.*

*Mijn belang om het resultaat van L&D zichtbaar te maken is dat ik zelf de overtuiging wil krijgen dat een investering verantwoord is. Een kwalitatieve uitspraak hierover zoals hierboven is dan voor mij nog belangrijker dan een kwantitatieve uitspraak. Met deze informatie kunnen we met de business een kwalitatief hoogwaardige dialoog voeren over hoe we samen de performance en de leeromgeving kunnen verbeteren. En als ik zelf hiervan overtuigd ben dan kan ik ook mijn opdrachtgevers overtuigen.*

*Mijn tip is wel om vanaf dag één de dialoog aan te gaan met je opdrachtgever. Wat wil hij/zij in de business bereiken en wat is de verwachting van de bijdrage van de leerinterventie(s) hieraan? Als je hiermee aan het begin van een traject start, dan maakt dat de dialoog over de bijdrage van L&D aan de business een stuk eenvoudiger.”*

## Referenties

- Arets, J., & Heijnen, V. (2008). *Kostbaar misverstand*. Van training naar business improvement. Den Haag: Academic service.
- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. de (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Succesvol ontwerpen*. Curriculumconsistentie in Opleidingen. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating training programs. The four levels*. San Fransico: Berret-Koehler Publishers.
- Lubberts, M. (2010). *Toolbox behorende bij Legitimatierapport Stage studie Onderwijskunde*, Universiteit Utrecht
- Maes, J. & Sels, L. (1999). *De evaluatie van opleidingseffecten. Een vergelijking van evaluatiemethoden*. Research Report. KU Leuven: Departement toegepaste economische wetenschappen.
- Obdeijn, S. (2010). *Zonder meten is training zonde van het geld*. Sales management, 9, 8-10.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the Impact of Training. A Collection of Tools and Techniques*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Phillips, J.J. (1997). *Return on investment. In training and performance improvement programs*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Stoel, D. (2006). *Portfolio rationalisatie*. Upgrade uw opleidingen. Leren in organisaties, 12, p. 25- 27.
- Stokking, K.M. (1998). *Bouwstenen voor onderzoek in onderwijs en opleiding*. Utrecht: Capaciteitsgroep Onderwijskunde.