



Handreiking Evalueren opleidingen

Waarom zou je evalueren?

De evaluatie van een enkele opleiding

Hoe maak ik een evaluatieplan voor een totaal opleidingsaanbod?

Inleiding

Het is niet voor niets dat in de sector waterschappen veel aandacht is voor opleiden. Het werk verandert en nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Voor het realiseren van organisatiedoelen zijn goed opgeleide en gekwalificeerde medewerkers een steeds belangrijkere factor. Samen besteden we in de sector daarom veel tijd, geld en middelen aan het ontwikkelen en (laten) verzorgen van opleidingen en het bieden van een relevant opleidingsaanbod.

Definitie opleidingen

Onder opleidingen verstaan we in deze handreiking alle formele opleidingsactiviteiten die een organisatie doet om medewerkers te ontwikkelen. Van een webinar en e-learning, tot een management developmentprogramma of vaktechnische opleidingen.

Er bestaat echter nog weinig aandacht voor de (structurele) evaluatie van opleidingen en het opleidingsaanbod van een organisatie. Dat is een gemiste kans, omdat goede evaluaties inzicht geven in de kwaliteit van opleidingen en waar deze op te verbeteren zijn. Naast het evalueren van een specifieke opleiding, kun je ook een volledig opleidingsaanbod evalueren. Dit geeft je inzicht in:

- De bijdrage van de opleidingsafdeling aan het bereiken van de organisatiedoelen.
- Welke opleidingen meer of minder impact hebben, zodat je in het aanbod van opleidingen prioriteiten kunt stellen.
- Mogelijkheden om de performance van de afdeling leren en ontwikkelen continu te verbeteren.

Daarom biedt A&O fonds Waterschappen de organisaties in de sector waterschappen deze ‘Handreiking Evalueren opleidingen’ aan. Samen met drie organisaties uit de sector en EMC Performance is deze handreiking tot stand gekomen. Het geeft inzichten, aanpakken en voorbeelden om in jouw organisatie opleidingen te evalueren. De handreiking richt zich hierbij op de evaluatie van formele opleidingen. Deze handreiking bestaat uit de volgende onderdelen:

- Waarom zou je evalueren?
- De evaluatie van een enkele opleiding.
- De evaluatie van een volledig opleidingsaanbod.

Je kunt de handreiking helemaal lezen, maar je kunt ook een aantal veelgestelde vragen en onderwerpen als directe ingang voor jouw vragen nemen. De handreiking is mede gebaseerd op het boek ‘Haal je kop uit het zand! Leren met zichtbaar resultaat’¹.

¹ Haal je kop uit het zand! Leren met zichtbaar resultaat’. Obdeijn & Lubberts, 2023.

Waarom zou je evalueren?

Als start van een evaluatie is het goed om vooraf vast te stellen waarom je opleidingen evalueert. De redenen waarom organisaties evalueren kunnen namelijk erg uiteenlopen. Een keuze maken uit deze redenen kan je helpen om een evaluatie praktisch en haalbaar te maken. Een goede evaluatie geeft je bijvoorbeeld inzicht in:

- De mate waarin opleidingen bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen.
- Verschillen in performance tussen afdelingen, teams of vestigingen.
- De onderbouwing van de verantwoording van de opleidingsinvesteringen voor het management.
- De toegevoegde waarde van een opleidingsafdeling.
- Welke vormen van opleidingen (zelfstudie, e-learning, groepstraining, coaching, 'learning on the job', et cetera) in welke situaties effectiever zijn.
- De waardering en performance van trainers, coaches, docenten en daarmee in de kwaliteit van leveranciers.
- Welke trainingslocaties meer geschikt zijn voor een bepaalde activiteit dan andere.
- Wat belemmerende en bevorderende factoren zijn geweest in de transfer van het geleerde naar het dagelijkse werk.



Inleiding

Waarom zou je
evalueren?

De evaluatie
van een enkele
opleiding

Hoe maak ik een
evaluatieplan
voor een totaal
opleidingsaanbod?

Evalueren is ook een inspanning en vraagt tijd en budget. Het is dan ook belangrijk om goed te bepalen waarvoor je een evaluatie inzet en wat je met de resultaten gaat doen.

De belangrijkste reden om te evalueren is dat een evaluatie je informatie en inzicht geeft om je eigen opleidingen, opleidingen die je uitbesteedt en/of je totale opleidingsaanbod continu te verbeteren. Daarmee geeft een evaluatie ook handvatten om samen met externe leveranciers van opleidingen de inhoud en kwaliteit te borgen.

Daarnaast helpt een goede evaluatie organisaties om zo objectief als mogelijk en onderbouwd keuzes en afwegingen te maken voor je opleidingsaanbod. Welke opleidingen leveren een zichtbare bijdrage aan de ontwikkeling van individuen, teams en de organisatie en zijn daarmee de investering waard? Voor welke opleidingen kies je als het beschikbare budget beperkt is?

De evaluatie van een enkele opleiding

Dit deel van de handreiking geeft je, aan de hand van een aantal veel voorkomende vragen, handvatten voor het evalueren van een enkele opleiding. Dit kan bijvoorbeeld een veiligheidstraining zijn, een leiderschapsprogramma of een opleidingsprogramma gericht op het aanleren van een aantal vaardigheden (zoals professioneel adviseren). De handreiking geeft antwoord op de volgende vragen:

Hoe maak je een evaluatieplan voor een enkele opleiding? >

Welke niveaus van evalueren zijn er en wanneer kies je voor welk niveau? >

Moet je alles evalueren? >

Welke evaluatiemethodes zijn er en welke methode kies ik voor welk niveau van evalueren? >

Op welk moment en bij wie doe je een evaluatie? >

Welke systemen ondersteunen het evaluatieproces? >

Hoe presenteer je de resultaten vanuit evaluaties? >

Wanneer verwerk je en koppel je de resultaten van een evaluatie terug? >



Hoe maak je een evaluatieplan voor een enkele opleiding?

Het helpt als je de evaluatie van een opleiding gestructureerd aanpakt en hiervoor een evaluatieplan maakt. Het plan bestaat uit vijf stappen die je bij voorkeur samen met je opdrachtgever, een afnemer en/of een leverancier doorloopt. Hiermee leg je de basis voor de evaluatie van opleidingen en het zichtbaar maken van het resultaat. Hiervoor vormen de volgende vijf stappen van het evaluatieplan een goede basis.

Effectmetingsplan

- Stap 1 – Inhoud: Wat is het gewenste effect?
- Stap 2 – Niveau: Op welk niveau heeft de opleiding effect?
- Stap 3 – Criteria: Hoe is dit effect waarneembaar?
- Stap 4 – Methode: Waarmee is dit effect meetbaar?
- Stap 5 – Meetlat: Wanneer ben je tevreden over het resultaat?

Hierna zijn de vijf stappen van het evaluatieplan kort toegelicht.

Stap 1: Inhoud

Wat is het gewenste effect

Hoe duidelijker je het gewenste effect van een opleiding formuleert, des te beter kun je meten in hoeverre de werkelijkheid overeenkomt met de verwachting.

Het vaststellen van het gewenste effect begint dan ook bij de volgende vragen:

- Wat is het gewenste effect van de opleiding op de deelnemers?
- Wat is het gewenste effect van de opleiding op de organisatiedoelstellingen?

Voorbeelden:

- Adviseurs en beleidsmedewerkers geven beargumenteerd en omgevingssensitief advies zodanig dat opdrachtgevers zich geholpen voelen in een complexe situatie.
- De opleiding draagt eraan bij dat projecten beter binnen budget en begroting blijven.
- Medewerkers ervaren meer werkplezier.

Stap 2: Niveau

Op welk niveau heeft de opleiding effect?

In deze stap maak je scherp op welk niveau van evaluatie ([zie hier](#)) je de evaluatie uitvoert. Voor de bijdrage aan de organisatiedoelstelling is dat in ieder geval op het niveau ‘Resultaten’ en als dit kan op het niveau ‘Return on investment’ (ROI). En op welk niveau evalueren we de opleiding zelf? Hebben we het bijvoorbeeld over meer kennis en vaardigheden (niveau ‘Leren’)? Of willen we dat medewerkers het geleerde in hun werkpraktijk toepassen waardoor hun werkgedrag zichtbaar verbetert (niveau ‘Gedrag’)?

Voorbeelden:

- Niveau ‘Resultaten’: De ongewenste uitstroom van medewerkers is lager.
- Niveau ‘Leren’: Adviseurs en beleidsmedewerkers beschikken over de kennis, vaardigheden en competenties die nodig zijn om professioneel te adviseren.

Stap 3: Criteria

Hoe is dit effect waarneembaar?

Hoe zie je nu of je een bepaald gewenst resultaat hebt bereikt? Wat is ‘meer bewustwording’, ‘beter samenwerken’ of een ‘hogere klanttevredenheid’? In deze stap maak je dit per gewenst effect concreet in drie à vijf criteria. Niet te veel, want de evaluatie moet ook qua omvang haalbaar zijn. Is er aanleiding voor vervolgonderzoek, dan kun je dat altijd nog doen.

Voorbeelden

- De deelnemers zetten het onderwerp X keer vaker op de agenda van het werkoverleg om dit bespreekbaar te maken.
- De deelnemers zoeken elkaar over de teams heen op, om een aanpak te bespreken en te toetsen.
- Klanten ervaren dat hun vragen sneller opgepakt en beantwoord zijn.

Stap 4: Methode

Waarmee is dit effect meetbaar?

In stap 4 bepaal je welke instrumenten je inzet om de criteria te kunnen meten en daarmee het gewenste effect te kunnen vaststellen. Maak hierbij, waar mogelijk, gebruik van instrumenten die al in je organisatie beschikbaar zijn. Deze middelen en instrumenten voldoen wellicht niet altijd volledig aan de eisen die je eraan stelt, maar het volledig nieuw ontwikkelen van een meetinstrument kost veel tijd, energie en geld.

Voorbeelden

- Vragenlijst tijdens en na afloop van de opleiding.
- Observatie door de voorzitter van het werkoverleg.
- Gegevens uit het medewerkersonderzoek (MO).

Stap 5: Meetlat

Wanneer ben je tevreden over het resultaat?

Met het vaststellen van het resultaat van de opleiding op zich ben je er nog niet. Want wanneer ben je eigenlijk tevreden en hoe hoog leg je de lat? Als acht van de tien deelnemers slaagt voor een examen? Als de klanttevredenheid over de bereikbaarheid van een organisatie binnen een half jaar met 25 procent groeit?

Pas als je het antwoord op deze vraag hebt vastgesteld, kun je constateren of het resultaat ook het gewenste resultaat is. Hierbij kan een slagingspercentage van 100 procent ambitieus klinken, maar als het een risicovolle handeling is, mogelijk wel terecht. Of zijn er opleidingen waar een laag slagingspercentage goed verdedigbaar is.

Voorbeelden

- Minimaal 70 procent van de deelnemers scoort gemiddeld een 7,5 op de genoemde criteria.
- Minimaal 70 procent van de deelnemers aan een intervisiegroep geeft aan dat ze, ten opzichte van voor de start van de intervisie, zich opener durven op te stellen.
- De score in het MO op het onderdeel medewerkerstevredenheid is ten opzichte van het vorige MO met minimaal 10 procent verbeterd.

Bijlagen

Hieronder een format voor een effectmetingsplan en enkele voorbeelden ter inspiratie:

Format effectmetingsplan >

Voorbeeld Waterschap Vallei en Veluwe >

Voorbeeld O&O fonds ENB ‘Blijf de baas’ >

Voorbeeld O&O fonds ENB ‘Veilig werken met een zijlader’ >

Welke niveaus van evalueren zijn er en wanneer kies je voor welk niveau?

Je kunt een opleiding op vijf niveaus evalueren.

Niveaus van evalueren

- Niveau 1: Reactie
- Niveau 2: Leren
- Niveau 3: Gedrag
- Niveau 4: Resultaten
- Niveau 5: Return On investment (ROI)

Kies het niveau waarop je wilt evalueren. Wil je weten of deelnemers de opleiding zinvol vonden en of er met plezier geleerd is? Evalueer dan op niveau 1. Wil je weten of medewerkers na het volgen van de opleiding hun kennis en vaardigheden inzetten en gebruiken in de praktijk? Evalueer dan op niveau 3.

Niveau 1: Reactie

“Het was zinvol, met plezier geleerd!”

Focus van de meting:

Het effect van de opleiding is uit te drukken in reactie bij de deelnemers en de trainers/begeleiders, de intentie tot toepassing van het geleerde en de relevantie van het geleerde voor het werk.

Voorbeelden van wat je kan meten:

- Reactie op de relevantie van de inhoud van de opleiding voor het werk.
- Reactie op de trainers.
- Reactie op de (online) leeromgeving en de locatie.
- Bruikbaarheid van de opleiding.
- Intentie tot toepassen (motivatie).
- Reactie van de trainers over bijvoorbeeld het niveau van de deelnemers.

Niveau 2: Leren

“Ze kennen en kunnen het.”

Het effect van de opleiding is uit te drukken in aantoonbaar verworven kennis, inzicht en vaardigheden.

Voorbeelden van wat je kan meten:

- Vaardigheden
- Kennis
- Attitude
- Competenties

Niveau 3: Gedrag

“Ze doen het.”

Het effect van de opleiding is uit te drukken in aantoonbaar gewenst gedrag en in toepassing van het geleerde in het werk.

Voorbeelden van wat je kan meten:

- Verbetering van het werkgedrag.
- Mate van gebruik van het geleerde in het werk.
- Volbrengen van de taak en de acties.
- Frequentie van het gebruik.
- Succes van het gebruik.
- Barrières voor het gebruik.
- Bevorderende en belemmerende factoren voor het kunnen toepassen van het geleerde.

Niveau 4: Resultaten

“Het levert iets op voor de organisatie.”

Het effect van de opleiding is uit te drukken in een bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Voorbeelden van wat je kan meten:

- Productiviteit
- Kwaliteit
- Tijd
- Efficiency
- Klantreactie
- Betrokkenheid van de medewerker
- Ziekteverzuim

Niveau 5: Return On Investment (ROI)

“Het levert geld op.”

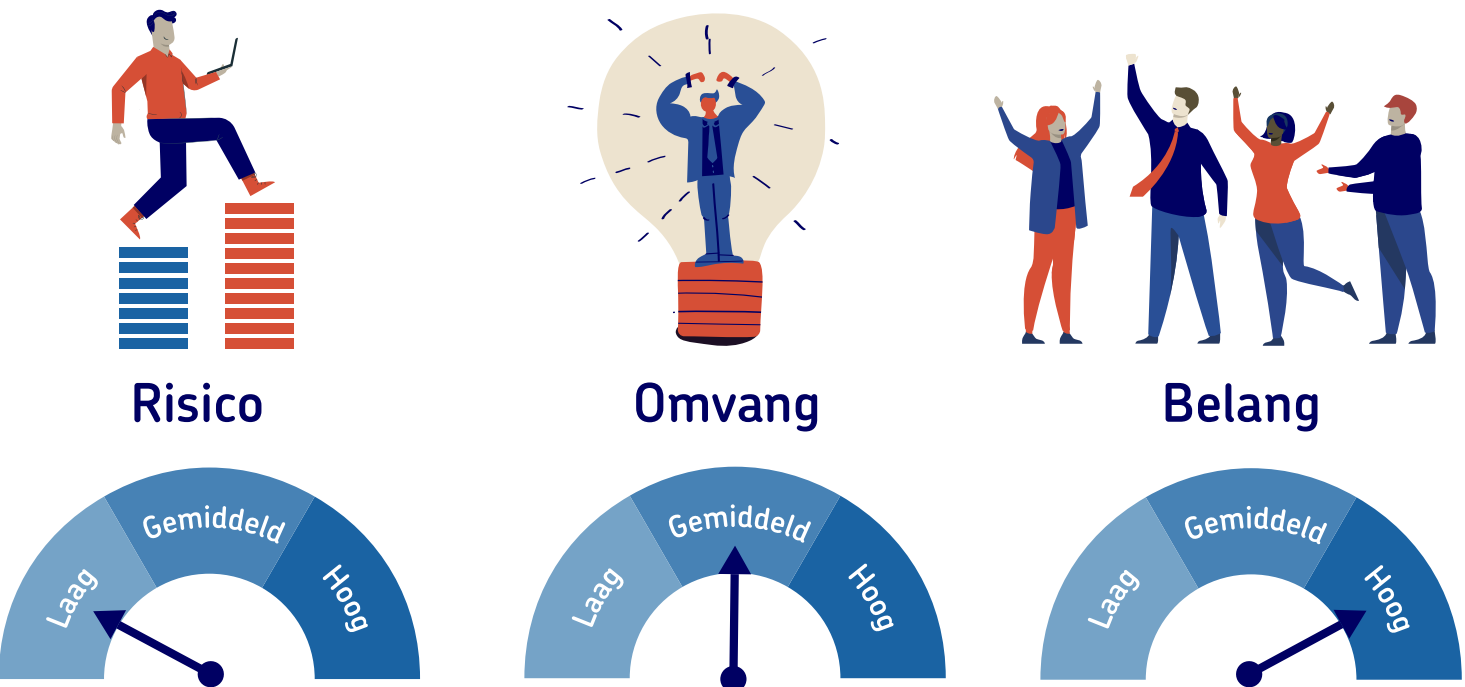
Het effect van de opleiding is uit te drukken in winst en in financieel toegevoegde waarde.

Voorbeelden van wat je kan meten:

- Inkomsten/Kosten
- ROI (%)
- Terugverdiëntijd
- Lagere kosten
- Betere marge

Moet je alles evalueren?

De vraag is of je nu altijd alles moet evalueren, op een standaardwijze en dan ook nog op ieder evaluatieniveau. Het antwoord is kort en krachtig: Nee! Voor een flink aantal opleidingen zijn de kosten van een (uitgebreide) evaluatie namelijk hoger dan de baten. Met het ROB-model hieronder kijk je naar de variabelen ‘Risico’, ‘Omvang’ en ‘Belang’ van een opleiding om een inschatting te maken welke evaluatie-inspanning op zijn plaats is.



Risico

Risico is vooral gerelateerd aan de bedrijfsvoering. Als medewerkers niet goed zijn opgeleid, stoppen dan processen, verliezen we een ‘licence to operate’, verliezen we veel geld of nog erger: levert het gevaar op voor medewerkers, burgers of klanten?

Voorbeelden:

- Onveilige (werk)situatie: De (werk)situatie is niet veilig genoeg voor medewerkers om hun werk te doen.
- Reputatie/Imagoverlies: Er ontstaat veel negatieve aandacht/berichtgeving in de media.
- Non-compliance: Toezichthouders leggen de organisatie sancties of boetes op.

Omvang

Omvang gaat vooral om de hoeveelheid geld en tijd die een opleiding vraagt.

Voorbeelden:

- 1 medewerker € 2.000.
- Een team met 10 medewerkers € 8.000.
- 50 technisch specialisten van verschillende afdelingen € 25.000.
- 300 teamleiders in de organisatie € 90.000.
- Alle medewerkers in de organisatie € 100.000.

Belang

Belang zit vooral in de waarde die het (senior)management aan de opleiding hecht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan beeldvorming/imago, productiviteit en kwaliteit.

Voorbeelden:

- Eén teamleider van een afdeling.
- Managers van verschillende afdelingen.
CEO, Executive board of HR directeur.

Zijn voor een organisatie ‘Risico’, ‘Omvang’ en ‘Belang’ groot, dan hangt er veel van de opleiding af. Een evaluatie is dan eigenlijk een must om zeker te zijn dat je de gewenste resultaten bereikt en om tussentijds informatie te verzamelen om bij te sturen als dat nodig is. Zijn voor een organisatie ‘Risico’, ‘Omvang’ en ‘Belang’ echter klein, dan is er minder noodzaak voor een evaluatie. En natuurlijk zijn er allerlei tussenvormen.

Welke evaluatiemethodes zijn er en welke methode kies ik voor welk niveau van evalueren?

Er zijn verschillende hulpmiddelen en instrumenten beschikbaar die je kunt gebruiken om het effect van een opleiding vast te stellen. Het overzicht laat zien welk meetinstrument je op welk niveau kunt inzetten.

Niveau van evaluatie	Meetinstrument
Niveau 1: Reactie	- Vragenlijsten - Afsluitend evaluatiegesprek
Niveau 2: Leren	- Kennistoetsen - Assessments - Opdrachten gekoppeld aan de praktijk - Rollenspel (Digitale) vragenlijsten
Niveau 3: Gedrag	- Proeve van bekwaamheid in het werk 360-graden feedback - Onbekende gast/bezoeker als observator - Interviews - Observatie
Niveau 4: Resultaten	- Bronnenstudie naar gegevens over operationele performance, onverwachte uitval systemen, kwaliteitsgegevens water, ziekteverzuim, medewerkerstevredenheid, etcetera - Focusgroepen
Niveau 5: Return on Investment (ROI)	- Financiële en management informatie systemen - Realisatie van KPI's in Balanced Score Cards

Op welk moment en bij wie doe je een evaluatie?

In de onderstaande figuur is aangegeven wanneer je op welk niveau evalueert en met welke betrokkenen.

Momenten van evaluatie en betrokkenen

Niveau 1: Reactie <i>“Het was zinvol, met plezier geleerd!”</i>	Wanneer? Direct na afloop.
Niveau 2: Leren <i>“Ze kennen en kunnen het.”</i>	Bij wie? Deelnemers & trainers.
Niveau 3: Gedrag <i>“Ze doen het.”</i>	Wanneer? 30, 60 of 90 dagen na afloop.
Niveau 4: Resultaten <i>“Het levert wat op voor de organisatie.”</i>	Bij wie? Deelnemers, collega’s, leidinggevendenden, klanten.
Niveau 5: ROI <i>“Het levert geld op.”</i>	

Wanneer evalueren?

Nadenken over het moment van evalueren begint al bij het maken of inkopen van de opleiding. Je kunt zowel voor, tijdens en na een opleiding evalueren. Een evaluatie op niveau 1 en 2 (‘Reactie’ en ‘Leren’) voer je tijdens en/of direct na een opleiding uit. Op de niveaus 3, 4 en 5 (‘Gedrag’, ‘Resultaten’ en ‘ROI’) evalueer je enkele weken of maanden na afloop van een opleiding, omdat een evaluatie op deze niveaus vaak pas na verloop van tijd (bijvoorbeeld na 30, 60 of 90 dagen) zinvolle informatie oplevert. Houd er bij het vaststellen van een termijn wel rekening mee dat hoe langer deze termijn is, hoe meer andere factoren een rol kunnen spelen die het behaalde effect beïnvloeden. We adviseren daarom ook altijd in de rapportage te beschrijven welke veranderingen er na de opleiding plaats hebben gevonden die van invloed kunnen zijn geweest op de resultaten van de evaluatie.

Wie betrek je bij de evaluatie?

De niveaus 1 en 2 (‘Reactie’ en ‘Leren’) evalueer je samen met de direct betrokkenen bij de uitvoering van de opleiding, zoals de deelnemer zelf en de trainer/begeleider. Zij zijn het die een direct en goed beeld kunnen geven of de opleiding relevant was voor het werk van de deelnemer en of de deelnemers beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden. Om het effect op de niveaus 3, 4 en 5 (‘Gedrag’, ‘Resultaten’ en ‘ROI’) te kunnen meten, heb je mensen nodig die een goed beeld hebben van de deelnemers en/of de resultaten in het werk.

In het onderstaande schema is opgenomen wie je op welk evaluatieniveau in de uitvoering van het evaluatieplan kunt betrekken.

	Niveau 1: Reactie	Niveau 2: Leren	Niveau 3: Gedrag	Niveau 4: Resultaten	Niveau 5: ROI
Deelnemer	X	X	X	X	
Collega's			X		
Management			X	X	X
Trainer/coach	X	X	X		
Specifieke afdelingen zoals HR, Kwaliteit, Finance				X	X

Voer, bij voorkeur, een evaluatie onder eigen regie uit en verzamel zo objectief als mogelijk je evaluatiegegevens. Verschillende betrokkenen (bijvoorbeeld managers en/of trainers) kunnen namelijk een belang hebben bij specifieke en voor hen gewenste antwoorden.

Welke systemen ondersteunen het evaluatieproces?

In de markt zijn verschillende instrumenten/systemen die je in het evaluatieproces kunt inzetten. Hierbij is onderscheid te maken in:

- Tools voor het maken van vragenlijsten;
- Evaluatiemodule in een Learning management systeem (LMS);
- Tools specifiek ontwikkeld voor evaluatie.

Tools voor het maken van vragenlijsten

Verschillende aanbieders bieden programma’s die formulieren/vragenlijsten kunnen digitaliseren, versturen en die gegevens kunnen verzamelen. Als je over de e-mailadressen beschikt van de deelnemers, kun je ze de link naar de vragenlijst sturen met de uitnodiging deze in te vullen. Zo kom je aan je gegevens, maar de rapportagemogelijkheden zijn meestal beperkt. Als je de gegevens downloadt naar een ander programma (bijvoorbeeld Excel) kun je ze zelf verder bewerken. Voorbeelden van programma’s voor digitale vragenlijsten zijn:

- | | |
|-------------------|--|
| • SurveyMonkey | www.surveymonkey.com |
| • Formdesk | www.formdesk.nl |
| • Microsoft Forms | forms.office.com |
| • Google Forms | www.docs.google.com/forms |

Tools voor het maken van vragenlijsten	
Wanneer wel?	Wanneer niet?
Deze tools zijn uitermate geschikt als je het proces van gegevensverzameling snel wilt digitaliseren. Als je evaluatiegegevens wilt verzamelen op niveau 1 (‘Reactie’) en verder niet al te veel eisen stelt aan de rapportages of als je vergelijkingen wilt maken, dan is dit vaak een goede en goedkope oplossing.	Deze tools zijn echter niet specifiek voor evaluatie ontwikkeld, en dat merk je. Er is weinig functionaliteit die de evaluatie op de niveaus boven ‘Reactie’ ondersteunt. Het kan wel, maar dan moet je dit handmatig opzetten en invullen. Het verzamelen en verwerken van gegevens blijft een stand alone-proces, zonder koppeling naar een LMS. Bij een beperkt aantal activiteiten is dat goed te doen, maar bij veel opleidingen vraagt het uitzetten van evaluaties, herinneringen en verwerking veel extra aandacht.

Noot: Let bij het gebruik van gratis programma’s of deze voldoen aan de richtlijnen voor informatiebeveiliging en persoonsgegevens (AVG) van je organisatie.

Bijlagen

Als inspiratie en voor gebruik is een aantal voorbeelden van vragenlijsten beschikbaar. Het gaat hierbij om vragenlijsten die je kunt gebruiken direct na afloop van een opleiding of één of enkele maanden daarna voor deelnemers en trainers/begeleiders van een opleiding.

Vragenlijst post-event >

Vragenlijst follow-up >

Evaluatiemodule in een Learning management systeem (LMS)

Veel organisaties beschikken over een LMS. Vaak hebben deze systemen een ingebouwde functionaliteit voor de ondersteuning van het evaluatieproces.

Evaluatiemodule in een Learning management systeem (LMS)	
Wanneer wel?	Wanneer niet?
In grote organisaties waar veel opleidingen plaatsvinden is een ondersteuning door een LMS bijna onmisbaar.	De rapportagemogelijkheden beperken zich veelal tot statistieken per opleiding en een verzameling van de antwoorden op eventuele open vragen.
Als je over een LMS beschikt, onderzoek dan welke mogelijkheden er zijn om de evaluatie te ondersteunen. Sowieso ondersteunt een LMS vaak de evaluatie op het niveau 1 (‘Reactie’).	Net als bij de tools voor digitale vragenlijsten, kun je deze na een download wel zelf bewerken, maar dat kost extra tijd en inspanning. Hetzelfde geldt als je verschillende vergelijkingen en doorsneden wilt maken.
Voordeel is dat de gegevens van de deelnemers aan de verschillende opleidingen al in het LMS zijn opgenomen. Vaak kun je met de spreekwoordelijke ‘klik op de knop’ een evaluatieformulier aan een opleiding koppelen. Ook herinneringen gaan automatisch. Dit maakt het verzamelen van evaluatiegegevens eenvoudig.	Sommige systemen bieden de mogelijkheid om digitale (kennis) toetsen te maken, maar voorzien meestal niet in evaluatie op de hogere niveaus van evaluatie. Bijvoorbeeld een bijdrage aan veranderend werkgedrag (niveau 3 ‘Gedrag’) of aan organisatiedoelstellingen (niveau 4 ‘Resultaten’).

Hoe presenteer je de resultaten vanuit evaluaties?

Je kunt resultaten van evaluaties op verschillende manieren presenteren aan betrokkenen. Ga hierbij niet uit van je eigen aannames en vraag vooraf welke resultaten de betrokkenen teruggekoppeld willen zien en op welke manier.

Het vooraf vragen en vervolgens leveren, geeft je als opleidingsafdeling in ieder geval bij de opdrachtgevers de mogelijkheid om je goed te positioneren en een basis te creëren voor de uitvoering van verbeteracties. Terugkoppeling aan de deelnemers van een opleiding is enerzijds iets dat netjes is (je hebt ook van hen een inspanning gevraagd). Anderzijds zorgt dit er ook voor dat deelnemers ook aan een volgende evaluatie willen bijdragen. En als opleidingsafdeling zelf wil je natuurlijk zoveel mogelijk relevante informatie verzamelen om de opleiding te verbeteren en de terugkoppeling aan opdrachtgever en deelnemers te maken.

In het schema hiernaast vind je een aantal onderwerpen/items die je in een terugkoppeling van de resultaten van een evaluatie kunt opnemen.

Betrokkenen	Wat	Hoe
Opdrachtgever	- Aantal deelnemers, besteedde tijd per deelnemer, out of pocket kosten etc. - Bijdrage van de opleiding aan de organisatiedoelstelling(en) (niveaus 4 en 5). - Tevredenheid van de deelnemers (niveau 1). - Voorgenomen en/of gerealiseerde verbeteracties.	- Managementsamenvatting met de belangrijkste bevindingen, conclusies en verbeteracties. - Presentatie.
Opleidingsafdeling	- Aantal deelnemers, besteedde tijd per deelnemer, out of pocket kosten etc. - Tevredenheid van de deelnemers (niveau 1). - Verworven kennis en kunde door deelnemers (niveau 2). - Mate van toepassing in het werk van het geleerde (niveau 3). - Kwaliteit van de opleiding. - Bijdrage van de opleiding aan de organisatiedoelstelling(en) (niveaus 4 en 5).	- Uitdraai vanuit Learning Management Systeem (LMS) over aantallen deelnemers, no-shows etc. - Rapportage vanuit een evaluatiesysteem (zie vraag 3.6) over bijvoorbeeld tevredenheid deelnemers, intentie tot toepassing. - Resultaten van toetsen, testen, assessments. - Gegevens uit bijvoorbeeld HR- en/of kwaliteitssystemen. - Evaluatie een vaste plek geven in de kwaliteitscyclus van de opleidingsafdeling.
Deelnemer	- Tevredenheid deelnemers (niveau 1). - Overzicht evaluatieresultaten op hoofdlijnen en verbeteracties.	Kort (op naam gestuurd) bericht met belangrijkste bevindingen en (voorgenomen en/of gerealiseerde) verbeteracties.

Wanneer verwerk je en koppel je de resultaten van een evaluatie terug?

Een groot risico van een evaluatie is dat op basis van één signaal of een beperkt aantal evaluaties aanpassingen en/of verbeteringen plaatsvinden.

Het heeft dan ook de voorkeur om voor de evaluatie van een opleiding en het opleidingsaanbod periodieke momenten (bijvoorbeeld ieder kwartaal) te plannen om resultaten van meerdere uitvoeringen van een opleiding en/of van meerdere opleidingen te verwerken en concrete verbeteracties te formuleren/plannen. De resultaten bespreek je vervolgens met je opleidingsafdeling en/of opdrachtgevers. Maak hier een structureel onderdeel van in het jaarplan van de opleidingsafdeling en laat betrokken ook weten wanneer ze een terugkoppeling en of bespreking kunnen verwachten. De structurele evaluatieresultaten leveren daarmee ook gegevens voor het maken van een nieuw jaarplan.

Kijk wel alvast met een schuin oog naar de evaluaties direct nadat deze zijn uitgevoerd. Het kan namelijk zijn dat er toch een signaal is waarvoor je toch op korte termijn al een actie moet/wil ondernemen (bijvoorbeeld een lage tevredenheid over een trainer of het niet tijdig beschikbaar zijn van opleidingsmaterialen). Hiermee wil je niet wachten tot een periodiek evaluatiemoment.

Hoe maak ik een evaluatieplan voor een totaal opleidingsaanbod?

Naast het evalueren van één specifieke opleiding, kun je ook een volledig opleidingsaanbod evalueren. Dit noemen we een niveau-0 evaluatie.

Definitie volledig opleidingsaanbod

Onder een volledig opleidingsaanbod verstaan we alle formele opleidingen die een opleidingsafdeling aanbiedt aan de organisatie of een logische groep van opleidingen binnen dit aanbod (bijvoorbeeld rond het thema veiligheid). Dit kunnen eigen opleidingen zijn, opleidingen intern verzorgd door een andere organisatie, opleidingen van andere organisaties waarop medewerkers zich via de opleidingsafdeling kunnen inschrijven en die extern gegeven worden en bijvoorbeeld een 'all you can learn'-aanbod van een externe aanbieder.

Deze evaluatie geeft je inzicht in de mate waarin een opleidingsafdeling de doelen die zijn gesteld, heeft bereikt. Dat geeft je de mogelijkheid te verantwoorden wat je als opleidingsafdeling hebt gedaan en bereikt, gericht je opleidingsaanbod te verbeteren en daardoor de opleidingsafdeling in je organisatie goed te positioneren.



Dit is een andere benadering van evaluatie dan de aanpak van een specifieke opleiding zoals in hoofdstuk 3 is beschreven. De evaluaties van specifieke opleidingen vormen wel de basis en leveren gegevens voor de evaluatie van een totaal opleidingsaanbod.

De opzet van deze evaluatie is gebaseerd op de Talent Development reporting Principles (TDrP). Voor het maken van deze niveau-0 evaluatie is een format in Excel beschikbaar. Het format bestaat uit de volgende werkbladen:

1. Visie en doelstellingen

Bijdrage van de opleidingsafdeling aan de organisatiedoelen, visie op leren en de eigen doelstellingen van de opleidingsafdeling.

2. Kwantitatief

Levert de opleidingsafdeling tijdig de juiste opleidingen, bezetting in fte van de opleidingsafdeling, uitnutting van het budget en kosten, aantal deelnemers op hoofdlijnen.

3. Deelname aan de opleidingen

Aantallen deelnemers per opleiding.

4. Kwalitatief

Per opleiding inzicht in tevredenheid van de deelnemers, verworven kennis en vaardigheden, toepassing in het werk en de bijdrage aan de organisatiedoelen. Dit deel van de handreiking bevat per werkblad van het Excel format Effectmetingsplan opleidingsaanbod een toelichting die bestaat uit de volgende onderdelen:

- Verzamelen van gegevens voor dit werkblad.
- Ondersteunende systemen.
- Tips.
- Concreet voorbeeld.



Tip om hiermee aan de slag te gaan

Als je dit hoofdstuk leest, kan het zijn dat het als ‘veel’ overkomt. Je kunt het werken met deze evaluatie zo groot en zo klein maken als je zelf wilt. De tip is om klein te beginnen en eerst één werkblad bij de kop te pakken. Neem hierbij als startpunt wat de vraag uit je organisatie is.

Gaat het bijvoorbeeld om (gegroepeerd) inzicht in aantallen deelnemers aan een opleiding? Gebruik dan het werkblad ‘Deelname aan opleidingen’. Of wil je organisatie inzicht in de kosten (per medewerker) aan opleidingen? Gebruik dan het werkblad ‘Kwantitatief’.

Zo kun je gericht en afgestemd op de behoefte van je organisatie in deze vorm van evaluatie groeien en ervaring opdoen.

Bijlagen

Format Effectmetingsplan opleidingsaanbod >

Visie en doelstellingen

In het werkblad ‘Visie en doelstellingen’ waardeer je periodiek (bijvoorbeeld per kwartaal, maar dit kun je op de behoefte van je eigen organisatie afstemmen) het opleidingsaanbod op de onderstaande onderdelen in het werkblad.

Visie en doelstelling

Bijdrage aan organisatiedoelen

Aan de realisatie van welke doelstellingen van de organisatie (zie hiervoor in het jaarplan van de organisatie) levert de opleidingsafdeling een bijdrage?

Q1

Q2

Q3

Q4

Totaal jaar

Q1

Q2

Q3

Q4

Totaal jaar

Visie op leren

Als er een visie op leren binnen de organisatie is: In welke mate sluit het opleidingsaanbod aan op de visie op leren?

Q1

Q2

Q3

Q4

Totaal jaar

Q1

Q2

Q3

Q4

Totaal jaar

Doelstellingen leren en ontwikkelen

De meeste opleidingsafdelingen hebben een eigen jaarplan. Als het plan is afgesteld op het jaarplan van de organisatie: In welke mate realiseert de opleidingsafdeling de zelf gestelde doelen?

Q1

Q2

Q3

Q4

Totaal jaar

Q1

Q2

Q3

Q4

Totaal jaar

2

Werkblad ‘Visie en doelstellingen’

Openen

Hoe verzamel je gegevens voor dit werkblad?

Je kunt de evaluatie op deze onderdelen bijvoorbeeld uitvoeren met een focusgroep die is samengesteld uit collega’s die goed zicht hebben op de verschillende onderdelen. Denk hierbij aan een directielid, een opdrachtgever en één of enkele collega’s van de opleidingsafdeling zelf.

Welke systemen ondersteunen de evaluatie?

Vaak zijn er geen systemen die je kunnen voorzien van de gewenste informatie. Meestal zijn doelen vastgelegd in een organisatie(jaar)plan, een afdelingsplan en/of een plan van de opleidingsafdeling zelf die gemaakt zijn in de jaarcyclus van de organisatie. Hierin staat dan ook, als het goed is, de meeste informatie om gebruik van te kunnen maken.



Welke tips zijn er voor je?

Voor het invullen van dit tabblad hebben we de volgende tips:

- Vul het tabblad niet alleen in. De kracht zit juist in een waardering van de onderdelen vanuit verschillende perspectieven. Daarnaast zorgt dit ook voor zichtbaarheid van de opleidingsafdeling en draagvlak voor de bevindingen.
- Vraag de beoordelaars om vóór de bespreking individueel de verschillende onderdelen te waarderen (bijvoorbeeld op een schaal van 1 tot 10).
- Verzamel deze waarderingen en zet deze in één overzicht, als start voor de bespreking hiervan.
- Als er op onderdelen grote verschillen zijn in de waardering, voer dan de discussie over de onderbouwing en argumenten. Laat de deelnemers na deze discussie deze onderdelen nog een keer individueel waarderen, verwerk de resultaten en bespreek deze nog een keer om tot een eendoordeel te komen.
- De cijfers zijn bedoeld om een beeld te krijgen. Werk in de uiteindelijke versie van de rapportage bijvoorbeeld met kleuren (zie voorbeeld van Hoogheemraadschap van Delfland hierna), omdat het gaat om de strekking en het zichtbaar maken van een ontwikkeling. Dat is niet hard in een cijfer uit te drukken.

Concreet voorbeeld

In de tabel hierna is een fictief voorbeeld gegeven hoe een ingevuld werkblad eruit kan zien.

Voorbeeld ingevuld werkblad ‘Visie en doelstellingen’ Hoogheemraadschap van Delfland

Bijdrage aan organisatiedoelen <i>Aan de realisatie van welke doelstellingen van de organisatie (kijk hiervoor in het jaarplan van de organisatie) levert de opleidingsafdeling een bijdrage?</i>	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal jaar
We zijn trots op wat we doen.					
Delfland is een toekomstgerichte, aantrekkelijke en veilige werkgever (begrotingsdoel POC voor Academie).					

Visie op leren <i>Als er een visie op leren binnen de organisatie is: In welke mate sluit het opleidingsaanbod aan op de visie op leren?</i>	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal jaar
Delfland is een lerende organisatie.					
Delfland heeft een werkklimaat waarin je wordt uitgedaagd en waarin naar je wordt omgekeken.					
Binnen Delfland is kennisdeling en -ontwikkeling van groot belang, als kweekvijver voor vernieuwing en innovatie en behoud van het collectieve geheugen voor de opgaven van de toekomst.					

Doelstellingen leren en ontwikkelen <i>De meeste opleidingsafdelingen hebben een eigen jaarplan. Als het goed is afgestemd op het jaarplan van de organisatie. In welke mate realiseert de opleidingsafdeling de zelf gestelde doelen?</i>	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal jaar
Kwalitatief goed aanbod training en opleidingen dat inhoudelijk en qua leervorm (klassikaal, online, blended) aansluit bij de organisatie.					
Administratief werkt de Delfland Academie goed en efficiënt.					
Administratief werkt de Delfland Academie goed en efficiënt.					

Kwantitatief

In het werkblad ‘Kwantitatief’ evalueer je het opleidingsaanbod op de volgende onderdelen:

Performance leren en ontwikkelen

Maakt de opleidingsafdeling de afspraken over het tijdig leveren van opleidingen waar? En weten de medewerkers de opleidingen vanuit het aanbod van de opleidingsafdeling ook te vinden?

Investerings in leren en ontwikkelen

In dit onderdeel staat de financiële kant van de opleidingsafdeling. Heb je zicht op het (jaar)budget en de realisatie hiervan? Zijn er (cao)–afspraken gemaakt over de gemiddelde (individuele) opleidingsinvestering in medewerkers? Wat zijn de begrootte investeringen in leren en ontwikkelen en wat is de realisatie hiervan?

Aantallen deelnemers

In dit werkblad is ook het aantal deelnemers aan de opleidingen opgenomen. Deze komen uit het werkblad ‘Deelname aan opleidingen’.

Je bepaalt zelf welke gegevens voor jou relevant zijn. Bijvoorbeeld met een top–5 aan opleidingen die het meest belangrijk zijn voor de organisatie en/of met alle opleidingen die je als opleidingsafdeling aanbiedt. Maar je kunt ook zelf een ordening aanbrengen, bijvoorbeeld op afdeling, categorie opleidingen etc.

Kwantitatief							
Performance Opleidingsafdeling	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
% op tijd geleverde opleidingen							
Bereikte medewerkers door de Opleidingsafdeling							
Investerings in opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Budget Leren en Ontwikkelen (*€ 1.000,-)							
Investering per medewerker (*€ 1.000,-)							
Kosten Leren en Ontwikkelen (*€ 1.000,-)							
Investerings Leren en Ontwikkelen (*€ 1.000,-)							
Aantallen deelnemers							
Deelnemers aan opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Totaal #deelnemers							
Uniek #deelnemers							
Deelnemers aan de top-5 opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Totaal #deelnemers							

Werkblad ‘Kwantitatief’

Openen

Hoe verzamel je gegevens voor dit werkblad?

In het schema hieronder is aangegeven op welke wijze je de gegevens voor dit werkblad kunt verzamelen.

Onderdeel	Hoe	
Performance opleidingsafdeling	Doel	Vanuit de afspraken/jaarplan van de opleidingsafdeling met opdrachtgevers.
	Realisatie per kwartaal	- Beeoordeling door opleidingsafdeling. - Toetsen met opdrachtgevers.
Investerings in opleidingen	Doel	Vanuit jaarplannen van de organisatie en opleidingsafdeling.
	Realisatie per kwartaal	Uitvragen en toetsen bij financiële en/of kwaliteitsafdeling.
Aantallen deelnemers	Registratie door een opleidingsadministratie of de opleidings- of HR-afdeling.	

Advies is om dit één keer per kwartaal te doen en als het kan aansluitend op de rapportagecyclus van je organisatie.

Welke systemen ondersteunen de evaluatie?

De gegevens over de performance van de opleidingsafdeling zijn vaak niet in een systeem te vinden. Zoals in het vorige schema is aangegeven, zal je deze informatie vaak uit gesprekken moeten halen.

Gegevens over de investeringen in opleidingen zijn meestal vastgelegd in financiële systemen, budgetbewakingsprogramma’s etc. Zoek ‘de vrienden met de data’ bijvoorbeeld bij collega’s van de financiële afdeling.

Gegevens over de aantallen deelnemers aan opleidingen zijn meestal vastgelegd in een Learning management systeem (LMS) of in een registratiesysteem van de HR-afdeling.



Welke tips zijn er voor je?

- Maak gebruik van vastgestelde jaarplannen, afdelingsplannen, opleidingsplannen etc. Hier werkt de organisatie mee en wil men, als het goed is, over de realisatie hiervan gerapporteerd krijgen. Bedenk in ieder geval, niet zonder afstemming met verantwoordelijken, aanvullende doelstellingen.
- Je kunt niet alles weten. Zoek dan ook actief naar collega’s van andere afdelingen die je hierbij kunnen helpen. Neem hierbij de tijd om de vraag om gegevens goed te formuleren. Dit om te voorkomen dat collega’s er veel werk aan hebben om gegevens te leveren waar jij (toch) niets mee kunt. Collega’s van andere afdelingen zijn vaak blij verrast met jouw vragen en meestal erg bereid je te helpen.
- Neem de tijd om te bepalen welke gegevens je uit welke systemen wilt halen. Leg dit goed vast, zodat je een volgende keer de gegevens met de spreekwoordelijke ‘druk op de knop’ beschikbaar kunt maken.

Concreet voorbeeld

In de tabel hierna is een fictief voorbeeld gegeven hoe een ingevuld werkblad eruit kan zien.

Voorbeeld ingevuld werkblad ‘Visie en doelstellingen’
Hoogheemraadschap van Delfland

Performance Opleidingsafdeling	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
% op tijd geleverde opleidingen	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%
Bereikte medewerkers door de opleidingsafdeling	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%
Investerings in opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Budget leren en ontwikkelen (*€ 1.000,-)	100	100	0	25	25	25	25
Investering per medewerker (*€ 1.000,-)	10	10	0	2,5	2,5	2,5	2,5
Kosten leren en ontwikkelen (*€ 1.000,-)	100	100	0	25	25	25	25
Investerings leren en ontwikkelen (*€ 1.000,-)	100	100	0	25	25	25	25
Aantallen deelnemers							
Deelnemers aan opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Totaal #deelnemers	100	100	0	25	25	25	25
Uniek #deelnemers	100	100	0	25	25	25	25
Deelnemers aan de top-5 opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Totaal #deelnemers	100	100	0	25	25	25	25

Deelname aan de opleidingen

In het werkblad ‘Deelname aan de opleidingen’ kun je zelf aangeven wat voor jouw organisatie een goede indeling is. Het is aan jou hoe je dit wilt inrichten. Je kunt bijvoorbeeld werken met een top-5 aan opleidingen, maar bijvoorbeeld ook onderscheid maken in opleidingscategorieën (bijvoorbeeld vakopleidingen, persoonlijke ontwikkeling en veiligheidsopleiding) en/of afdelingen (zie ook het voorbeeld van het Hoogheemraadschap van Delfland).

Baseer je keuzes en overwegingen op datgene dat voor jou als opleidingsafdeling en de opdrachtgevers relevant is om te evalueren en waarover je ook gegevens beschikbaar hebt (of kunt maken).

Deelname aan opleidingen							
Top 5 - belangrijkste opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Opleiding 1							
Opleiding 2							
Opleiding 3							
Opleiding 4							
Opleiding 5							
Aantallen top 5 opleidingen							
Opleidingscategorieën	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Categorie 1							
Categorie 2							
Categorie 3							
Categorie 4							
Aantallen categorieën							
Afdelingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Afdeling 1							
Afdeling 2							
Afdeling 3							
Aantallen afdelingen							

Werkblad ‘Deelname aan de opleidingen’

Openen

Hoe verzamel je input voor dit werkblad?

De meeste organisaties houden gegevens bij over deelname aan opleidingen, het aantal groepen, het aantal deelnemers dat niet verschijnt/tussentijds afhaakt en de opleiding afrondt. Vaak gebeurt dit door een collega die de opleidingsadministratie bijhoudt binnen de opleidings- of HR-afdeling. Deze collega is dan ook een goede bron voor deze gegevens.

Welke systemen ondersteunen de evaluatie?

De meeste organisaties beschikken over een Learning management systeem (LMS) en/ of een HR-systeem waar deze gegevens in zijn opgeslagen. Het kan zijn dat vanuit deze systemen niet direct de voor deze evaluatie relevante gegevens beschikbaar zijn. Dan is er meestal een mogelijkheid een specifieke rapportage te maken op basis van een query.



Welke tips zijn er voor je?

- Bespreek goed met je opdrachtgevers welke gegevens voor hen relevant zijn. Is dit op het niveau van een enkele opleiding of op een groep/categorie van opleidingen? Wil je gegevens als totaal of wil je een uitsplitsing naar afdeling/team?
- Bepaal en geef duidelijk aan welke gegevens je uit een systeem nodig hebt. Maak hier afspraken over en ook over de frequentie van aanleveren. Eenmaal goed ingericht, is het verzamelen van de gegevens over een volgende periode relatief eenvoudig.
- Op dit werkblad verzamel je de gegevens per opleiding. De verzameling van deze gegevens kun je, als je met een Excel-sheet werkt, met een koppeling presenteren in het tabblad ‘Kwantitatief’.

Concreet voorbeeld

In de tabel hierna is een voorbeeld gegeven hoe een ingevuld werkblad eruit kan zien. Noot: De voorbeelden zijn mede tot stand gekomen met hulp van Hoogheemraadschap van Delfland. De getallen zoals vermeld zijn fictief en bedoeld om inzicht te geven in de werking van het werkblad.

Voorbeeld ingevuld werkblad ‘Deelname aan de opleidingen’

Top 5 - belangrijkste opleidingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Training Zelfmanagement	300	210	90	50	60	50	50
Goed in gesprek	150	110	40	10	80	20	0
VCA-trainingen	200	300	100	100	150	0	50
Opleiding 4							
Opleiding 5							
Aantallen top 5 opleidingen	725	685	40	175	305	80	125

Opleidingscategorieën	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
Veiligheid	20	20	0	20	0	0	0
Vakinhoudelijk/vakopleidingen	40	60	20	10	30	20	0
Persoonlijke vaardigheden	100	40	60	10	10	10	10
Gezondheid	20	20	0	20	0	0	0
etc							
Aantallen categorieën	180	140	40	60	40	30	10

Afdelingen	Doel	Realisatie	Verschil	Q1	Q2	Q3	Q4
POC	40	60	20	10	30	20	0
BPA	100	40	60	10	10	10	10
etc	20	20	0	20	0	0	0
Aantallen afdelingen	160	120	40	40	40	30	10

Kwalitatief

In het werkblad ‘Kwalitatief’ kun je per opleiding/categorie etc. kwalitatieve gegevens opnemen over de eerste vier niveaus van evaluatie (zie vraag 3.2).

Kwalitatief				
	Niveau 1: Reactie	Niveau 2: Leren	Niveau 3: Gedrag	Niveau 4: Resultaten
Top 5 Opleidingen				
Opleiding 1				
Opleiding 2				
Opleiding 3				
Opleiding 4				
Opleiding 5				
Gemiddelden				
Opleidingscategorieën				
Categorie 1				
Categorie 2				
Categorie 3				
Categorie 4				
Gemiddelden				
Afdelingen				
Afdeling 1				
Afdeling 2				
Afdeling 3				
Gemiddelen				

Werkblad ‘Kwalitatief’

Openen

Hoe verzamel je input voor dit werkblad?

In het schema hierna is aangegeven hoe je de gegevens voor dit werkblad kunt verzamelen. Hierbij maak je gebruik van de evaluaties die je per opleiding hebt uitgevoerd.

Niveau van evaluatie	Bron voor gegevens (zie ook vraag 3.4)
Niveau 1: Reactie	Deze gegevens haal je meestal uit een (digitale) evaluatie/vragenlijst. Zie voor voorbereiden vragenlijsten vorig hoofdstuk, paragraaf: Ondersteunende systemen voor voorbeelden vragenlijsten.
Niveau 2: Leren	Deze gegevens kun je baseren op bijvoorbeeld toets- of testresultaten. Ook zijn vaak in een digitale evaluatie/vragenlijst vragen opgenomen over of een opleiding voor de deelnemer heeft geleid tot nieuwe kennis en/of vaardigheden.
Niveau 3: Gedrag	Deze gegevens kun je bijvoorbeeld halen uit (geanonimiseerde) verslaglegging van functionerings-/beoordelingsgesprekken en/of uit (geanonimiseerde) observaties of 360-graden instrumenten.
Niveau 4: Resultaten	Verschillende organisaties beschikken over systemen en processen waarin de resultaten van het werk van een medewerker zijn vastgelegd. Daarnaast kun je ook in een focusgroep (met onder andere de opdrachtgever) samen het resultaat van een opleiding, gerelateerd aan een organisatiedoel, bespreken en vaststellen.

Welke systemen ondersteunen de evaluatie?

De meeste organisaties beschikken over een Learning management systeem (LMS) en/of een HR-systeem waar deze gegevens in zijn opgeslagen. Het kan zijn dat vanuit deze systemen niet direct de voor deze evaluatie relevante gegevens beschikbaar zijn. Dan is er meestal een mogelijkheid een specifieke rapportage te maken op basis van een query.



Welke tips zijn er voor je?

- Je kunt de gegevens op de verschillende niveaus op verschillende manieren invullen. Dat kan bijvoorbeeld een cijfer zijn of een percentage. Dit is afhankelijk van hoe je deze evaluatiegegevens verzamelt. Neem hierin ook mee wat voor de doelgroep van jouw rapportage herkenbaar en werkbaar is.
- Bepaal vooraf een norm waaraan je de realisatie wilt toetsen. Wat is je meetlat? Is je doel bijvoorbeeld dat op Reactie-niveau minimaal 75 procent van de deelnemers tevreden is over een opleiding? Of dat de deelnemers ‘Reactie’ gemiddeld minimaal met een 8,0 waarderen? Vooraf vaststellen van een norm is een goede basis om na de realisatie het gesprek hierover te voeren. Wat maakt dat je het beter doet dan verwacht (norm) of juist minder goed? En welke verbeteracties kun je formuleren?
- De resultaten van bijvoorbeeld een specifieke opleiding zijn vaak lastig kwantitatief te maken. Advies is om met een kleine focusgroep te bespreken (en te waarderen) wat de resultaten van een specifieke opleiding zijn geweest.
- Indien gewenst kun je zelf kolommen toevoegen met criteria die voor jou relevant zijn. Bijvoorbeeld om te laten zien of er verschil is tussen opleidingen die verplicht zijn of niet of tussen opleidingen die je intern of extern laat verzorgen.

Concreet voorbeeld

In de tabel hieronder is een voorbeeld gegeven van het Hoogheemraadschap van Delfland hoe een werkblad eruit kan zien. Noot: De getallen zoals vermeld zijn fictief en bedoeld om inzicht te geven in de werking van het werkblad.

	Niveau 1: Reactie	Niveau 2: Leren	Niveau 3: Gedrag	Niveau 4: Resultaten
Top 5 Opleidingen				
Opleiding 1				
Opleiding 2				
Opleiding 3				
Opleiding 4				
Opleiding 5				
Gemiddelden				
Opleidingscategorieën				
Categorie 1				
Categorie 2				
Categorie 3				
Categorie 4				
Gemiddelden				
Afdelingen				
Afdeling 1				
Afdeling 2				
Afdeling 3				
Gemiddelen				

Hoe presenteert je de resultaten vanuit evaluaties?

Je kunt resultaten van evaluaties op verschillende manieren presenteren aan de betrokkenen. Ga hierbij niet uit van je eigen aannames en vraag vooraf welke resultaten de betrokkenen teruggekoppeld willen zien en op welke manier. Het vooraf vragen en vervolgens leveren, geeft je als opleidingsafdeling in ieder geval bij de opdrachtgevers de mogelijkheid om je goed te positioneren en een basis te creëren voor de uitvoering van verbeteracties.

Betrek daarnaast ook andere afdelingen bij de evaluatie van een opleidingsaanbod, zoals de kwaliteitsafdeling of HR. Koppel ook aan deze afdelingen de rapportage en bevindingen terug. Enerzijds is dat netjes (je hebt ook van hen een inspanning gevraagd) en laat zien dat er iets is gedaan met hun informatie. Anderzijds zorgt dit er ook voor dat zij ook aan een volgende evaluatie willen bijdragen. Als opleidingsafdeling zelf wil je natuurlijk zoveel mogelijk relevante informatie om het aanbod te verbeteren en de terugkoppeling aan opdrachtgever en andere afdelingen te maken. En, last but not least, draagt dit bij aan een betere samenwerking (intern) tussen de verschillende afdelingen met de opleidingsafdeling.

In de tabel hiernaast geven we een aantal onderwerpen/items die je in een terugkoppeling van de resultaten van een evaluatie van je opleidingsaanbod kunt opnemen.

Bijlagen

Voorbeeld van een rapportage evaluatie totaal opleidingsaanbod >

Terugkoppeling van resultaten

Betrokkenen	Wat	Hoe
Opdrachtgever	- Aantal deelnemers, besteedde tijd per deelnemer, out of pocket kosten etc. - Tabbladen Kwantitatief en Deelname aan opleidingen. - Bijdrage van de opleiding aan de organisatiedoelstelling(en). - Tabblad Visie en doelstellingen. - Tevredenheid van de deelnemers - Tabblad Kwalitatief. - Verbeteracties.	- Managementsamenvatting met de belangrijkste bevindingen, conclusies en verbeteracties. - De niveau-0 evaluatie in zijn geheel als bijlage. - Periodiek (bijvoorbeeld per kwartaal) de evaluatie agenderen in het Directie/Management team/houden van een presentatie.
Opleidingsafdeling	- Bijdrage van de opleiding aan de organisatiedoelstelling(en). - Tabblad Visie en doelstellingen. - Mate waarin de opleidingsafdeling invulling geeft aan de visie op leren. - Tabblad Visie en doelstellingen. - Mate waarin de opleidingsafdeling haar eigen doelstellingen realiseert. - Tabblad Visie en doelstellingen. - Aantal deelnemers, besteedde tijd per deelnemer, out of pocket kosten etc. - Tabblad Kwantitatief en Deelname aan opleidingen. - Tevredenheid van de deelnemers. - Kwaliteit van de opleidingen.	- Delen van de volledige niveau-0 evaluatie. - Bespreking van de niveau 0-evaluatie met de opleidingsafdeling, om resultaten te bespreken, inzichten op te doen en verbeteracties te formuleren.
Andere betrokken afdelingen	Overzicht evaluatieresultaten op hoofdlijnen en verbeteracties.	Kort bericht met belangrijkste bevindingen en verbeteracties.

Colofon

A&O fonds Waterschappen,
Den Haag, oktober 2023

Auteurs **Stephan Obdeijn & Lobke Huitema | EMC Performance**

Vormgeving **Beeldr**

Fotografie **Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen | Kees Winkelman**

a&o
fonds
waterschappen

A&O fonds Waterschappen
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 7630020

info@aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

