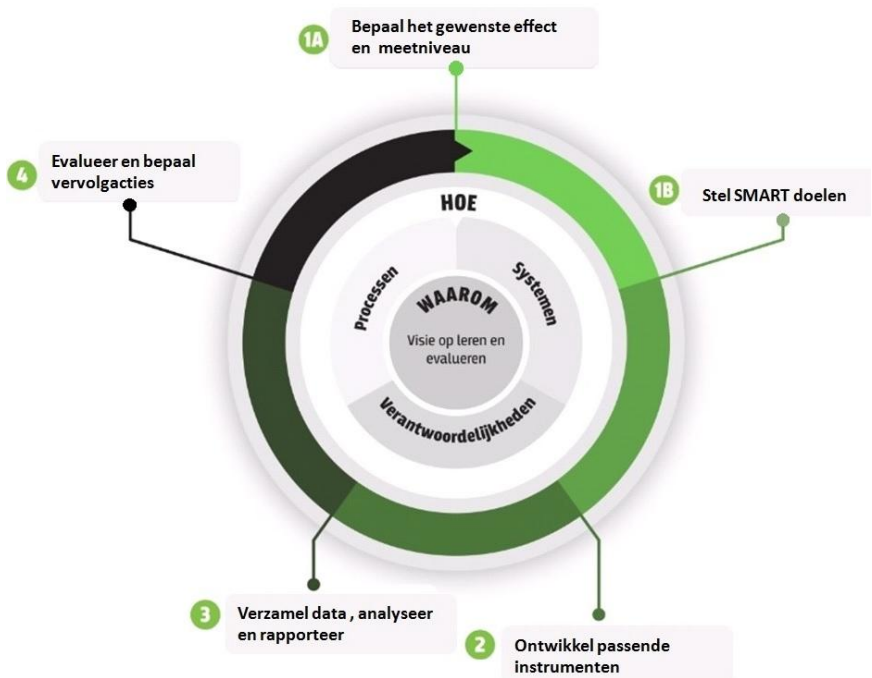


# Implementatie effectmeting

## Stappenplan







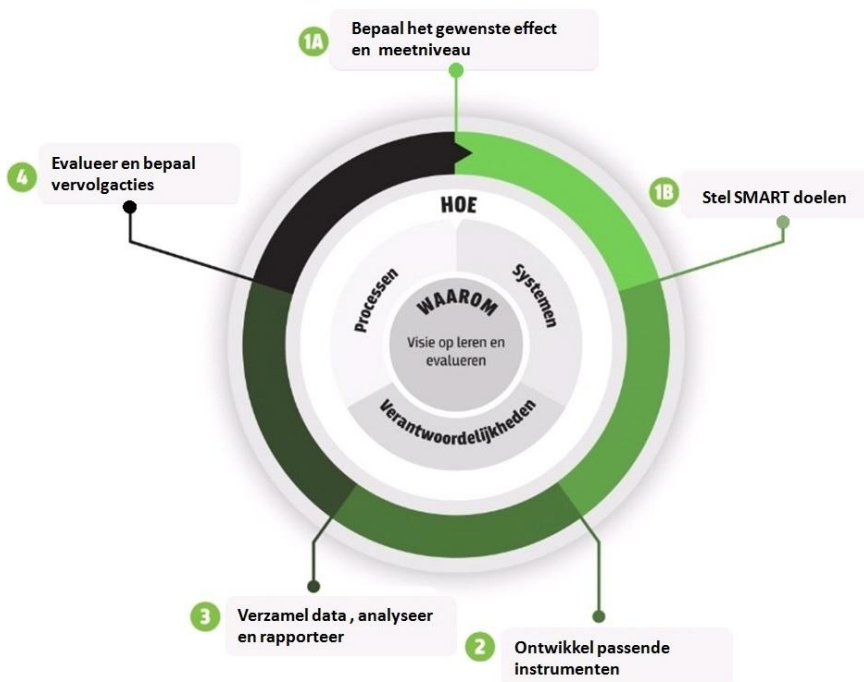
# Stappenplan implementatie effectmeting

## Voorwoord

Het meten van het effect van leren en ontwikkelen is een belangrijk thema bij onze klanten. Organisaties willen de toegevoegde waarde van leren weten en verwachten een professionele aanpak van de afdeling leren en ontwikkelen. In deze aanpak helpt effectmeting om de kwaliteit van leerinterventies vast te stellen en te verbeteren. Als TriamFloat begeleiden we graag de professionalisering van effectmeting.

Wij zijn gewend om leer- en ontwikkelvragen vanuit een breder perspectief te bekijken. Wij kijken niet alleen naar het effect van een afzonderlijke interventie. Een interventie kan een onderdeel zijn van verandertraject of groter project, waarbij we de relatie en consequenties als geheel moet worden bekeken. Dit doen wij ook als het om het meten van effecten van leerinterventie gaat. Al bij het ontwerpen van een leerinterventie denken wij na over effectmeting. Een leerinterventie is volgens ons alleen nuttig als deze bijdraagt aan de organisatiedoelen/KPI's. Daarom stellen wij kritische vragen, met als uitgangspunt vast te stellen waar de resultaten van de leerinterventie aan moeten bijdragen, om dan te besluiten of effectmeting wenselijk is en zo ja in welke vorm.

Om jou te helpen bij de implementatie van effectmeten in jouw organisatie, hebben we een stappenplan opgesteld. De stappen zijn gebaseerd op ons effectmetingsmodel. Per stap lees je welke bijdrage TriamFloat kan leveren, welke vragen belangrijk zijn, wat het gewenste resultaat is en met welke tools wij jouw organisatie verder kunnen helpen.



Afbeelding: TriamFloat Effectmetingsmodel



## Inhoud

<b>Inleiding .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Analysefase .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Waarom: Visie bepalen en vaststellen .....</b>	<b>13</b>
<b>3 Hoe: inrichtingsfase .....</b>	<b>15</b>
<b>4 Plan van aanpak .....</b>	<b>17</b>
<b>5 Ontwikkel- of inkoopfase .....</b>	<b>19</b>
<b>6 Uitvoeringsfase.....</b>	<b>21</b>
6.1 Effectmetingsplan maken.....	21
6.2 Effectmeting uitvoeren, data verzamelen en rapporteren....	23
6.3 Evalueren uitvoering effectmeting.....	25
<b>7 Evaluatie implementatie effectmeting.....</b>	<b>27</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>29</b>





## Inleiding

Het plan voor de implementatie van effectmeting bestaat uit de volgende stappen:

- 1 Analysefase (huidig en gewenst)
- 2 Waarom: Visie bepalen en vaststellen
- 3 Hoe: Inrichtingsfase
- 4 Plan van aanpak
- 5 Ontwikkel- of inkoopfase (t.b.v. standaard instrumentarium)
- 6 Uitvoeringsfase (standaard)
  - 6.1 Effectmetingsplan maken
  - 6.2 Effectmeting uitvoeren
  - 6.3 Evalueren effectmeting
- 7 Evaluatie implementatie effectmeting

### Wat gaan we doen?

In de oriëntatiefase onderzoeken we samen wat jouw organisatie wil met effectmeting. We bepalen welke aanpak het beste bij jouw vraag past. We onderscheiden hierin twee soorten benaderingen:

- De organisatiebenadering (stap 1 t/m 7)
- Benadering op het niveau van een leerinterventie (alleen stap 6)

#### *Organisatiebenadering (stap 1 t/m 7)*

Wil je je toegevoegde waarde als afdeling structureel aantonen en de kwaliteit van je opleidingsaanbod continu verbeteren? En wil je een onderbouwde keuze maken waarvoor je effectmeting wilt inzetten? Wanneer evalueer je een opleidingsprogramma wel, en wanneer niet? En waarom? Kortom, wil je toe naar een duidelijke visie op effectmeting?

Met de organisatiebenadering beginnen we bij het bepalen van de visie op effectmeten en begeleiden we het inrichten van de processen en verantwoordelijkheden. Daarna ga je concreet aan de slag met het uitvoeren van effectmetingen.



### *Benadering op het niveau van een leerinterventie (alleen stap 6)*

Is er op dit moment een specifieke leerinterventie die ontwikkeld gaat worden waarvan je het effect wilt meten? Of wil je eerst concrete ervaring op doen voordat je na gaat denken over je visie op effect meten?

We gaan direct aan de slag met de effectmeting van een specifieke leerinterventie, wat begint bij het maken van een effectmetingsplan. Op basis van deze ervaringen bepalen we of er alsnog behoefte is aan effectmeten op niveau van de organisatiebenadering.

### **Resultaat**

Weloverwogen keuze voor de organisatiebenadering of de benadering op het niveau van een leerinterventie.

### **Tools**

Adviesgesprek tussen klant en consultant.





# 1 Analysefase

## De vraag

Welke informatie is nodig om tot een visie op effectmeting van leerinterventies te komen?

## Wat gaan we doen?

Wij brengen samen de huidige en gewenste situatie in kaart. Vervolgens bekijken we welk(e) niveau(s) van effectmeten hierbij aansluit(en) en meerwaarde bieden.

Relevante vragen om de **huidige situatie** in kaart te brengen zijn:

1. Waarom meten jullie nu (of niet) het effect van een leerinterventie?
2. Hoe meten jullie nu het effect van een leerinterventie?
3. Hoe gebruiken jullie de resultaten van de huidige evaluatie?
4. Welke systemen/instrumenten gebruiken jullie al?
5. Hoe is het effectmetingsproces nu geregeld in de organisatie?  
Bijvoorbeeld:
  - a. Hoe scherp zijn leerdoelen geformuleerd?
  - b. Wie is waarvoor verantwoordelijk?
6. Hoe is leren nu gepositioneerd?

Relevante vragen om de **gewenste situatie** in kaart te brengen zijn:

1. Waarom wil je als organisatie effectmeten?
  - Meerwaarde van L&D zichtbaar maken
  - Bijdragen aan de organisatie doelstellingen
  - Inzicht in de kwaliteit van leerinterventies en hoe je deze kunt verbeteren
  - Data driven decision making in plaats van fingerspitzengefühl
  - Beweging/ verandering bijhouden (bijvoorbeeld door tussenmetingen)
2. Hoe ga je de meetresultaten gebruiken?
3. In welke gevallen ga je effectmeten? De 'beslisboom bepalen wel of niet effectmeten' kan helpen om het beleid hiervoor te bepalen.
  - Kun je de leerinterventie aanpassen of besluiten om deze niet meer of via een andere partij uit te voeren?
  - Is het risico voor je organisatie groot als de leerinterventie niet wordt uitgevoerd/ geen resultaat heeft?



- Zijn de kosten hoog (kosten training, verletkosten, aantal medewerkers)?
  - Zijn de gewenste effecten belangrijk voor de organisatie?
- Een bevestigend antwoord op al deze vragen betekent al snel dat effectmeten zinvol is en vaak ook dat effectmeting op een hoger niveau interessant is.
4. Voor welke (soort) leerinterventies is het belangrijk om het effect te meten? Voor welke leerinterventie(s) kies je wellicht bewust niet voor effectmeting?
- N.B. Het is niet voor alle leerinterventies relevant om het effect te meten. Bepaal of de kosten van het meten opwegen tegen wat de organisatie kan doen (verbeteren) op basis van de uitkomsten.*
5. Hoe wil je het effect van een training meten?
- Welke systemen/instrumenten zijn nodig?
  - Ga je deze zelf ontwikkelen of inkopen?
6. Hoeveel tijd en geld wil je investeren in effectmeting?

## Resultaat

Je beschikt over de informatie die nodig is om een visie te gaan formuleren.

## Tools

- Beslisboom bepalen wel of niet effectmeten
- PPL model (Positioneren en professionaliseren van leren)

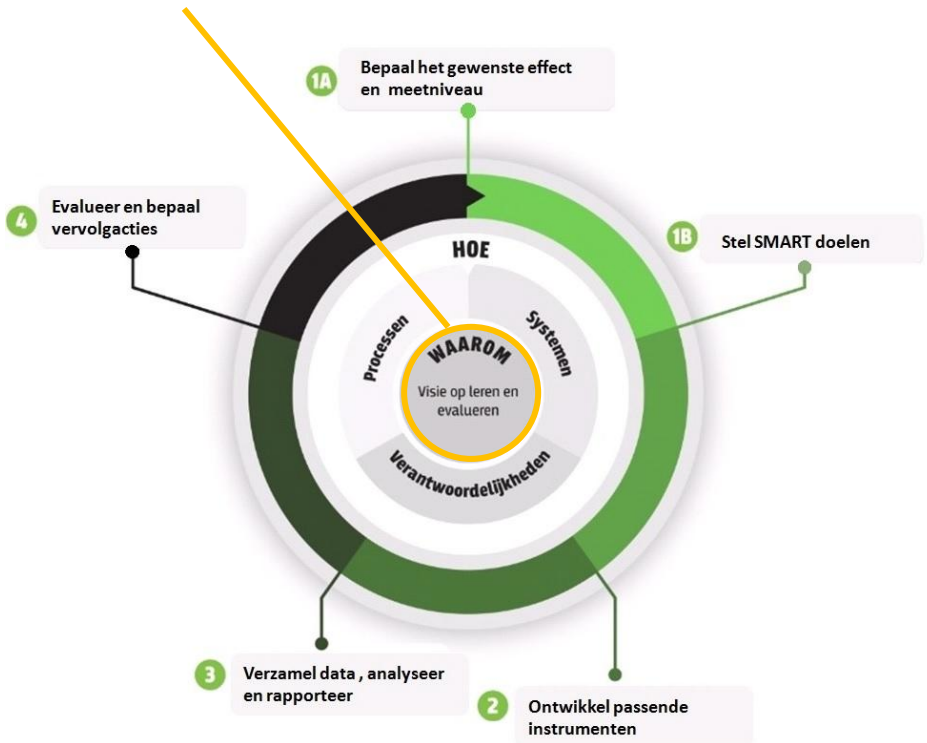




## 2 Waaron: Visie bepalen en vaststellen

### De vraag

Wat is onze visie op effectmeting?





## Wat gaan we doen?

We verdiepen de inventarisatie van de gewenste situatie (zie analyse) en nemen samen met de L&D afdeling en andere belanghebbenden besluiten over kaders die hierbij passen. We sluiten zoveel mogelijk aan bij bestaande doelen en instrumenten vanuit de organisatie om leren & ontwikkelen te integreren in de visie en aanpak vanuit de organisatie.

In de visie wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Waarom willen jullie/de organisatie effectmeting opzetten?
- Wat is de toegevoegde waarde van effectmeting voor de organisatie/L&D?
- Hoe gaan we de kwaliteit van onze (leer)interventies verhogen met de resultaten van de effectmetingen?
- Welke kernpunten uit de visie op leren zijn van belang voor de visie op effectmeting?
- Bij wat voor (leer)trajecten ga je wel en bewust niet effectmeten?

## Resultaat

Een visie op effectmeting waarin beschreven staat waarom je effect wilt meten en wat het de organisatie moet opleveren. Er zijn een aantal gezamenlijke kaders opgesteld die richting geven aan de vormgeving van effectmeting.

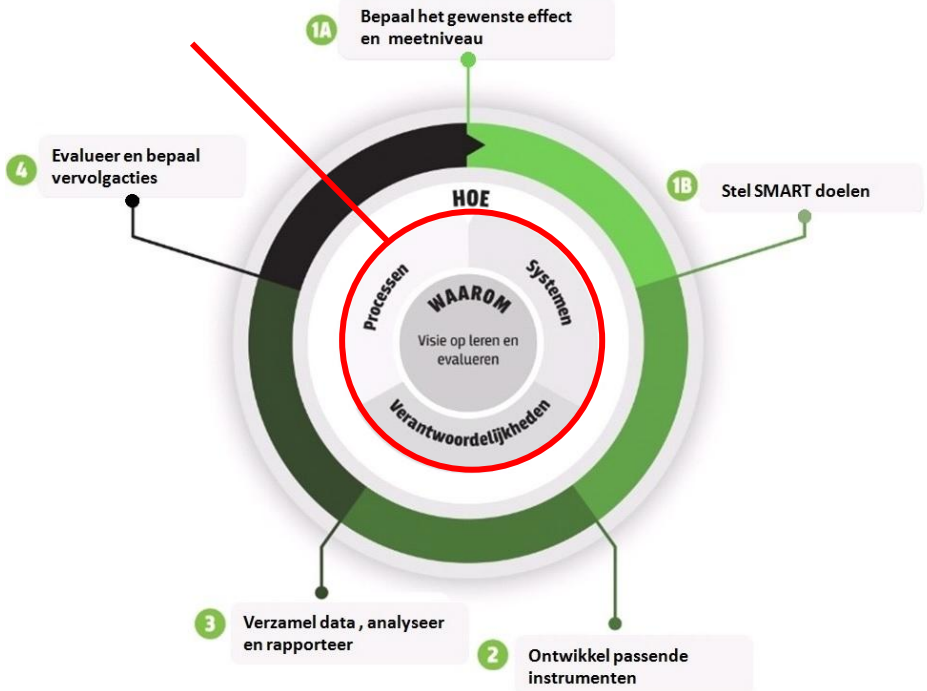
## Tools

Beslisboom criteria bepalen niveau effectmeting

### 3 Hoe: inrichtingsfase

#### De vraag

Hoe brengen we de visie op effectmeting in de praktijk? Hoe maken we effectmeting onderdeel van leren en ontwikkelen in de organisatie?



#### Wat gaan we doen?

In deze fase doorlopen we de volgende vragen:

##### Proces

Bepaal hoe het proces van evalueren eruitziet en hoe dit zich verhoudt met processen binnen de organisatie. Welke stappen worden er genomen? Denk aan:

- Welke functionaris voert (delen van) de effectmeting(en) uit: wie verzamelt, rapporteert en bespreekt de resultaten?
- Wanneer en hoe analyseer je de resultaten?
- Met wie deel je de resultaten?



- Welke acties onderneem je op basis van de effectmeting?
- Moeten er nieuwe processen ontwikkeld worden of bestaande processen aangepast?

#### *Verantwoordelijken*

Bepaal welke persoon verantwoordelijk is voor elke stap uit het proces (zoals in kaart gebracht bij 'proces').

- Wat is de rol van de opdrachtgever, opleidingsadviseur, ontwikkelaar, trainer etc.?
- Zijn er andere belanghebbende betrokkenen vanuit gerelateerde projecten (bijv. bij verandertrajecten communicatie, IT verantwoordelijken)

#### *Hulpmiddelen & systemen*

Bepaal welke hulpmiddelen en systemen nodig zijn.

- Zijn er al bestaande metingen binnen de organisatie waar je gebruik van kunt maken (zoals MTO, KTO of metingen gericht op projectmatig werken of kwaliteitszorg )?
- Hoe kun je hier gebruik van maken?
- Wordt er vanuit leren & ontwikkelen met vaste vragen(lijsten) of systemen gewerkt (zoals ROI Navigator of Surveymonkey)? Moet dit worden aangeschaft?
- Moet er een koppeling zijn met andere systemen (zoals het LMS)? Zo ja: beschrijf dit in een proces.

### **Resultaat**

De processen, verantwoordelijkheden en systemen zijn helder beschreven om een concreet plan van aanpak voor realisatie van effectmeting op te stellen.

### **Tools**

Benchmark aanbieders en systemen voor effectmeting





## 4 Plan van aanpak

### Uw vraag

Hoe ga ik concreet beginnen? Hoe weet ik of ik de juiste keuzes heb gemaakt in de inrichtingsfase?

### Wat gaan we doen?

In deze fase stellen we een plan van aanpak op voor de implementatie van effectmeting. De benodigde activiteiten worden beschreven en er wordt een planning opgesteld. Nu we weten wat we willen bereiken, bepalen we hoe en welke leerinterventies hieraan bijdragen. We beslissen of het uitvoeren van pilots nodig is. Bij het selecteren van pilots van leerinterventies analyseren we het ontwerp van de leerinterventie, dat ontwikkeld wordt of al ontwikkeld is. We schatten de mate van invloed in die de interventie heeft op de gewenste doelstellingen en bekijken of deze voldoet aan de randvoorwaarden.

### Resultaat

Er is een plan van aanpak om effectmeting te implementeren, waarbij de relatie tussen organisatie aanpak en effectmeting van (pilot) leerinterventies is bepaald.

### Tools

n.v.t.





## 5 Ontwikkel- of inkoopfase

### Uw vraag

We willen standaard evalueren, zodat resultaten vergelijkbaar zijn. Hoe pakken we dat aan?

### Wat gaan we doen?

In deze stap gaan we de evaluatie-instrumenten (bijv. vragenlijsten, toetsen of observaties) ontwikkelen of inkopen die standaard worden ingezet.

We maken op basis van de visie en de typen leerinterventies een keuze welke instrumenten we willen inzetten. Daarna bepalen we welke instrumenten ingekocht of ontwikkeld moeten worden. Vervolgens starten we met het inkoop- en/of ontwikkelproces.

### Resultaat

De gekozen instrumenten zijn ontwikkeld of ingekocht. De uitvoering kan nu starten.

### Tools

Benchmark aanbieders en systemen voor effectmeting.

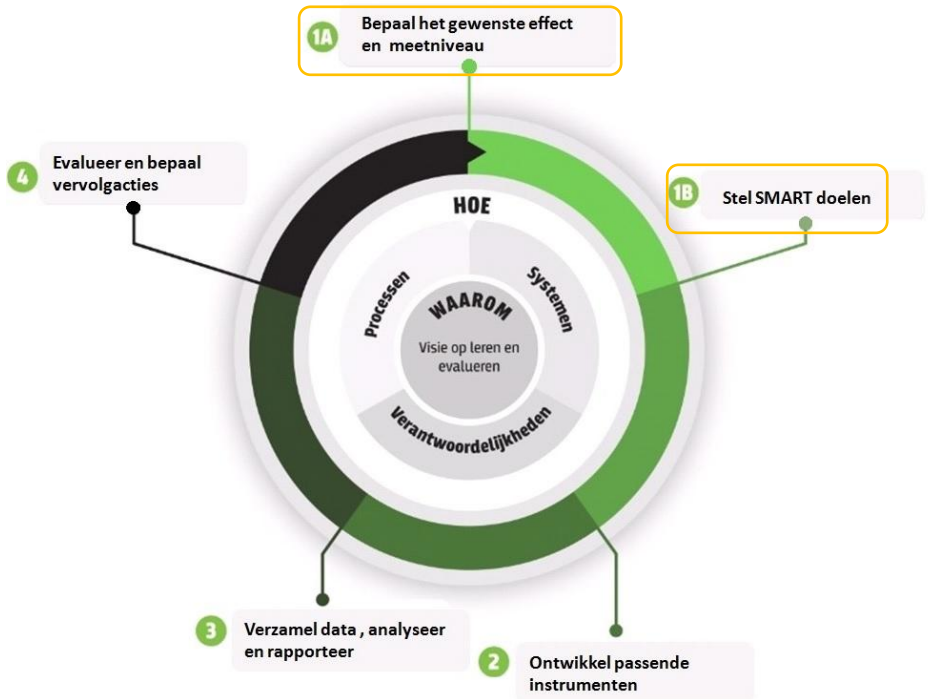


## 6 Uitvoeringsfase

### 6.1 Effectmetingsplan maken

#### De vraag

Ik wil het effect van mijn leerinterventie meten. Hoe pak ik dat aan?



#### Wat gaan we doen?

Voordat we aan de slag gaan, bepalen we eerst van welke leerinterventies we het effect willen meten en waarom (zie ook organisatiebenadering en plan van aanpak). Aan de hand van de beslisboom (zie stap 1) en aanvullende vragen m.b.t. randvoorwaarden, bepalen we of het zinvol is om het effect van een leerinterventie te meten.

Als we dit helder hebben is duidelijk wat we met de leerinterventie willen bereiken.



Dan starten we met het opstellen van een effectmetingsplan. Eerst bepaal je wat je gaat meten. Hierbij staan stap 1a en 1b uit het effectmetingsmodel centraal:

- 1a: Bepaal het gewenste effect en meetniveau  
1b: Stel SMART doelen  
Vertaal de opleidingsvraag in meetbare doelen. Hoe is het effect waarneembaar?

Hierbij staan de volgende vragen centraal:

1. Wat is het gewenste effect? (*inhoud*)
2. Op welk *niveau* heeft de interventie effect?
3. Hoe is dit effect waarneembaar? (formuleer maximaal 3-5 *criteria* per effect)
4. Met welke *methode* stel je dit effect tijdens en/of na de interventie vast?
5. Wanneer ben je tevreden over het resultaat? Wat is je *meetlat*?

In de organisatiebenadering is de werkwijze al in een eerder stadium vastgesteld. Heb je niet gekozen voor de organisatiebenadering, stel dan het plan van aanpak op voor deze effectmeting.

Hulpvragen hierbij zijn bijvoorbeeld:

- Wie ontwikkelt de effectmetingsinstrumenten?
- Wie gaat de data verzamelen en welk systeem ga je daarvoor gebruiken?
- Wie gaat de data analyseren?
- Wat is de planning en doorlooptijd van ontwikkeling, verzamelen en analyseren?
- Wat zijn mogelijke vervolgstappen n.a.v. de effectmeting?
- Met wie deel je de resultaten van de effectmeting?
- Wie communiceert de resultaten?

## Resultaat

Effectmetingsplan dat aansluit bij de leerinterventie

## Tools

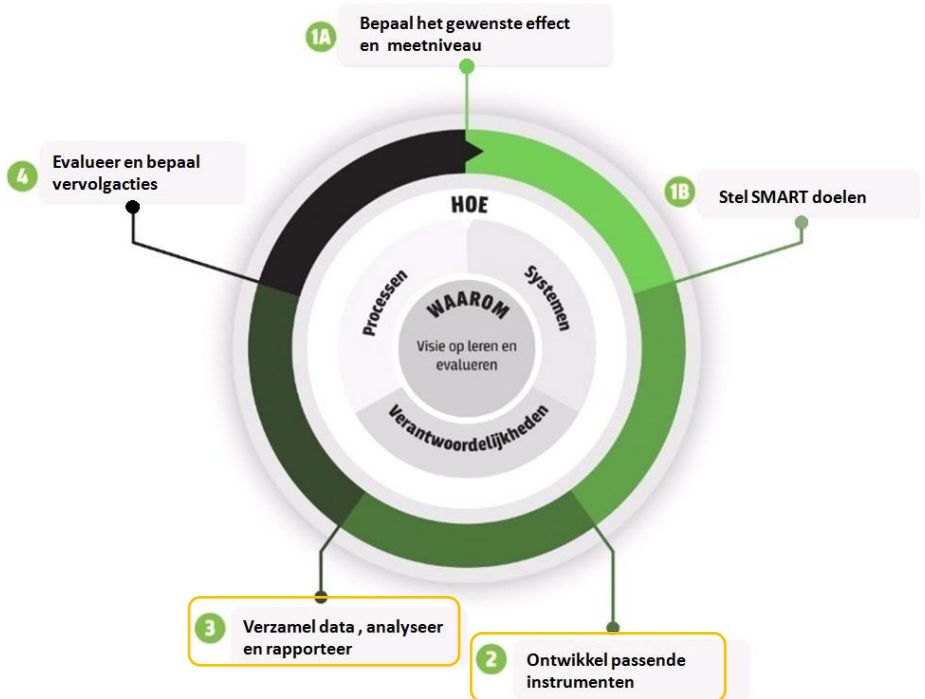
Format effectmetingsplan

Transferbevorderende factoren

## 6.2 Effectmeting uitvoeren, data verzamelen en rapporteren

### De vraag

Hoe voer ik mijn effectmetingsplan uit?



### Wat gaan we doen?

Nu er een effectmetingsplan ligt, is het tijd om bij de gekozen methode passend(e) meetinstrument(en) te ontwikkelen (stap 2 uit het effectmetingsmodel).

Vervolgens voeren we de meting uit (stap 3 effectmetingsplan). Dit kan voorafgaand, tijdens en/of na afloop van de leerinterventie (0-meting, tussen/eindmeting), afhankelijk van wat in het effectmetingsplan is bepaald. Dit is de dataverzameling.



Als de meting beëindigd is, kunnen we de resultaten analyseren. Gebruik het effectmetingsplan als hulpmiddel bij de analyse: wat wilde je meten en wat was je meetlat?

Daarna volgt de rapportage. Is met de leerinterventie het beoogde doel bereikt, voldoe je aan de gestelde meetlat? Bedenk goed wie je publiek is bij de rapportage en houd daar rekening mee.

### **Resultaat**

Het effect van de leerinterventie is vastgesteld.

### **Tools**

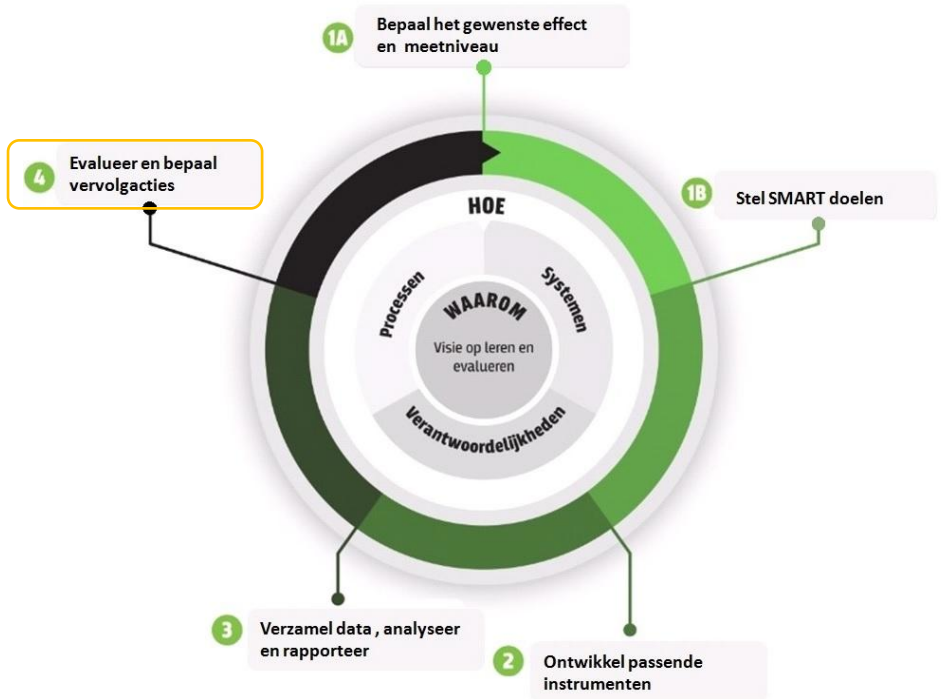
N.v.t.



## 6.3 Evalueren uitvoering effectmeting

### De vraag

Nu we weten wat het effect van de leerinterventie is, wat zijn dan de vervolgacties?



### Wat gaan we doen?

We bespreken de resultaten uit de rapportage:

- Welke criteria voldoen aan de door jou vooraf opgestelde meetlat en welke niet?
- Welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd in de leerinterventie?
- In hoeverre zijn andere factoren buiten de leerinterventie van invloed geweest op het effect (zowel bevorderend als belemmerend)? Bijvoorbeeld: motivatie of werkomstandigheden zoals de ruimte krijgen om de nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen.



### *Nog een keer effectmeten?*

De interventie wordt zo nodig aangepast op basis van de evaluatie. Ook wordt bepaald wat nodig is in de werkomgeving om meer effect te bereiken. We bepalen of je bij de verbeterde versie van de leerinterventie weer een effectmeting wilt uitvoeren. Bij voorkeur meten we vaker de effecten van een interventie, zodat de betrouwbaarheid van het effect wordt vergroot.

### *Meer effectmeten?*

Overweeg of je op basis van de ervaringen met deze effectmeting, effectmeting binnen je organisatie wilt uitbreiden, door ook andere leerinterventies te meten. Als deze wens er is, dan doorlopen we het stappenplan vanaf stap 1.

## **Resultaat**

Vervolgacties voor de leerinterventie en/of organisatiebreed zijn bepaald.

## **Tools**

Stappenplan effectmeting (vanaf stap 1)



## 7 Evaluatie implementatie effectmeting

### Uw vraag

Hebben we effectmeting goed ingericht in de organisatie?

### Wat gaan we doen?

We evalueren hoe de effectmeting de eerste periode of tijdens de pilot(s) is verlopen.

Vragen die aan bod komen zijn:

- Levert deze wijze van effectmeten de informatie op die we nodig hebben?
- Hebben we de processen op de juiste wijze ingericht? Worden de processen uitgevoerd zoals bedoeld? Zijn alle processtappen logisch?
- Neemt iedereen zijn verantwoordelijkheden? Hebben de verantwoordelijken voldoende tijd en competentie om hun taken goed en tijdig uit te voeren?
- Zijn de systemen effectief ingericht? Hoe wordt het werken met eventuele digitale vragenlijsten ervaren? Zijn de systemen voldoende gebruiksvriendelijk?

### Resultaat

Het resultaat van de evaluatie kan tweeledig zijn:

- Onderbouwing voor de huidige inrichting van effectmeting binnen de organisatie.
- Verbeterpunten voor de inrichting van de visie, processen, verantwoordelijkheden en/of hulpmiddelen en systemen.

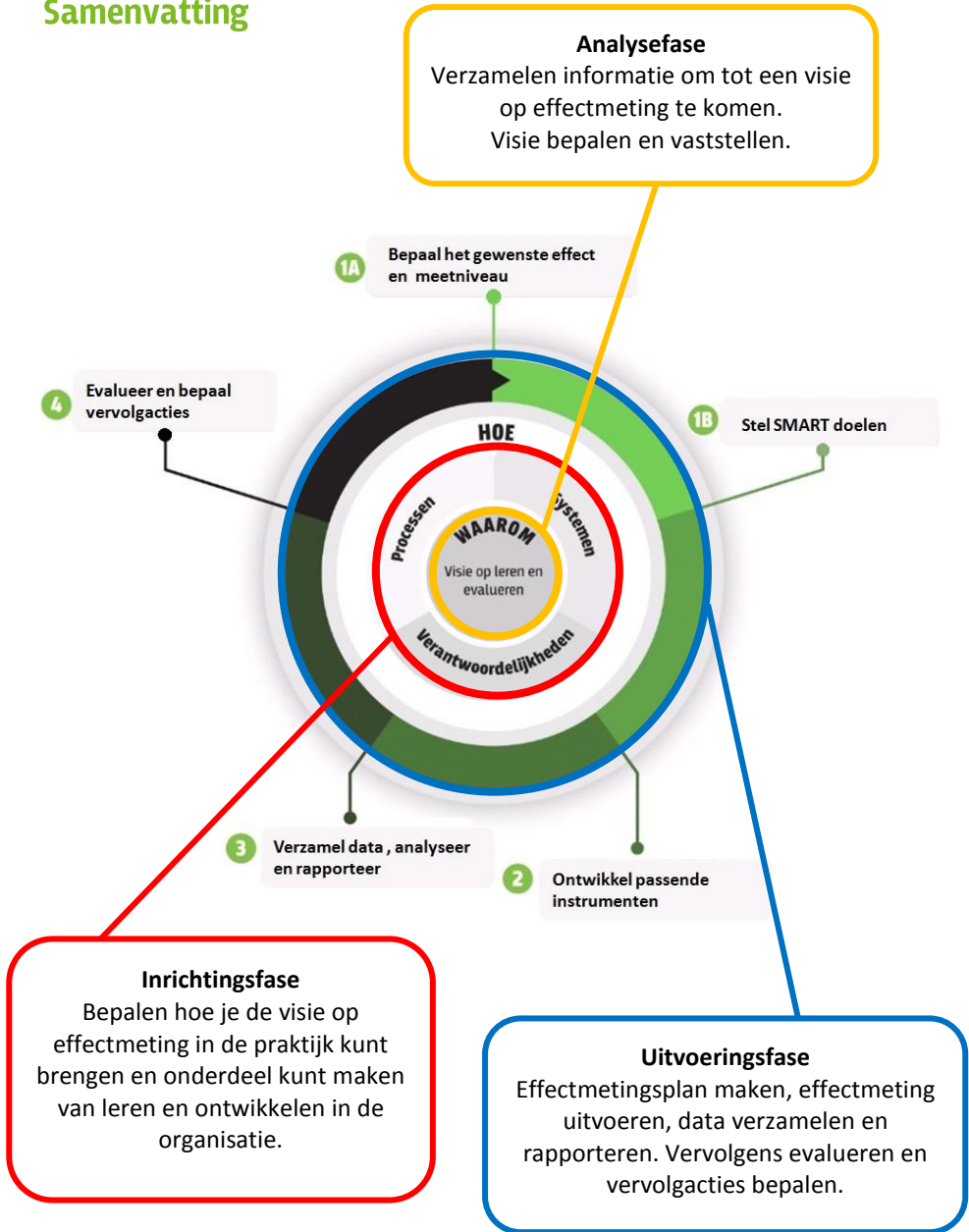
### Tools

N.v.t.





## Samenvatting









**triamfloat**<sup>®</sup>

member of the human network

Stappenplan implementatie effectmeting | uitgave mei 2016  
TriamFloat - Orteliuslaan 855, 3528 BE UTRECHT | [www.triamfloat.nl](http://www.triamfloat.nl)