



# ZOOM OP ROEM

RETURN ON EXPECTATION MEASUREMENT

ESF investeert in jouw toekomst



We leven in interessante tijden als het op het evalueren van opleidingen aankomt. Jetje De Groof (Universiteit Antwerpen) geeft in deze opleidingskrant tekst en uitleg bij het recent gestarte ROEM-project, waarvan zij inhoudelijk projectmanager is. ROEM staat voor 'Return on Expectation Measurement' en het komende anderhalf jaar zal gewerkt worden aan een online tool die het effect van trainingen meet. De tool zal gratis ter beschikking worden gesteld, zodat binnenkort niemand nog om de leus 'meten is weten' heen kan.

## Het ROEM-project is net van start gegaan. Waar draait het project precies om?

Het idee om een online tool te ontwikkelen die op efficiënte wijze het effect van trainingen meet, komt van Bedrijfsopleidingen.be, dat ook promotor van het project is. Samen met de andere projectpartners (Universiteit Antwerpen, Friesland Campina, UZGent, Vorm vzw, Syntra West en InFidem) diende Bedrijfsopleidingen.be een aanvraag in voor een innovatieproject bij het Europees Sociaal Fonds, dat besloot het project te financieren. Het ROEM-project heeft twee belangrijke doelen voor ogen. Ten eerste willen we een tool ontwikkelen die organisaties en werknemers helpt na te gaan of de opleidingsinspanningen hun doel niet voorbijschieten. ROEM moet ervoor zorgen dat organisaties meer aandacht besteden aan de kwaliteit en effectiviteit van opleidingsinitiatieven zodat de nieuw verworven competenties van de werknemers beter aansluiten bij wat ze effectief nodig hebben op de werkvloer. En daar zijn we aangekomen bij de tweede, minstens even belangrijke doelstelling van het project: een bewustwordingsproces over training, talent- en competentie management initiëren bij iedereen die in organisaties bij 'leren' is betrokken.

## Wanneer we het over het evalueren van bedrijfsopleidingen hebben, denk ik spontaan aan de vier niveaus van Kirkpatrick. Is dit het model dat jullie voor ogen hebben bij de ontwikkeling van de tool? En tot op welk niveau willen jullie meten?

Het model dat Don Kirkpatrick in de jaren vijftig ontwikkelde, heeft als belangrijkste verdienste dat het vier niveaus voorstelde, waarop het effect van trainingen gemeten kan worden: het reactieniveau, waarmee informatie wordt verkregen over het leerproces; het leerniveau, dat informatie oplevert over de verworven kennis, vaardigheden en attitudes van de deelnemers; het gedragsniveau, waarmee wordt achterhaald in welke mate de verworven competenties ook werkelijk op de werkvloer worden toegepast; en tenslotte het organisatieniveau, namelijk de effecten van het gedrag op de organisatie. Het is de ambitie van ROEM een tool te ontwikkelen die meten op deze vier niveaus mogelijk zal maken. Het vijfde niveau, ROI ('Return on Investment'), dat Philips in de jaren zeventig toevoegde, wordt buiten beschouwing gelaten, aangezien er weinig vraag naar is in Vlaanderen.

In de loop van de jaren werd het model van Kirkpatrick verder verfijnd, onder andere door de Kirkpatricks zelf. Bekend in de Lage Landen is bovendien het achtveldenmodel van Kessels en Smit en het V-model. Deze modellen gebruiken nog steeds de vier niveaus van Kirkpatrick, maar hebben bovendien als verdienste dat ze een heel duidelijke link leggen tussen de leerprocessen en de bedrijfsprocessen. Op die manier bieden ze een houvast voor hoe je met evalueren moet beginnen: eerst moet je op elk niveau vastleggen wat je verwachtingen, je 'expectations' zijn. Je begint daarvoor bij het einde: je legt de verwachtingen op organisatieniveau vast, om die dan te vertalen naar de verwachtingen op het vlak van te ontwikkelen competenties en dus de verwachtingen naar de leerinterventie toe. Als je dit eenmaal hebt vastgelegd, kan je per niveau gaan evalueren of de verwachtingen werden ingevuld (de 'return on expectation' of ROE dus).

Samenvattend worden in dit ROE-model de strategische bedrijfsdoelstellingen dus met de opleidingsdoelstellingen gematched en vertaald in duidelijke verwachtingen. Daardoor kunnen op het einde van de rit zowel opleidingsdoelstellingen als –verwachtingen worden geëvalueerd. Het is die logica die we ook in de tool zullen volgen.

## Is dat geen 'oud nieuws' in die zin dat dit al lang gebeurt in organisaties en bedrijven?

De Kirkpatricks, Kessels en Smit, het V-model zijn bekend bij de Belgische L&D-managers en iedereen lijkt overtuigd te zijn van de verdiensten van deze modellen. Maar in de vertaling van de theoretische inzichten naar de praktijk blijkt toch één en ander mis te lopen. Uit onderzoek van Stimulearning blijkt dat de meeste bedrijven niet verder gaan dan meten op tevredenheidsniveau; het meten van effect van training op het ROI-niveau (Philips) is zelfs onbestaande. Ook onderzoek van de Universiteit Antwerpen en de Universiteit Gent concludeert dat er nood is aan instrumenten die bedrijven een houvast kunnen bieden om de bestaande bestaande evaluatie- en effectmetingen te verbreden en te verdiepen.

## Hebben jullie enig idee waarom het zo moeilijk is om het meten van de impact van trainingen hoger op de bedrijfsagenda te krijgen? En hoe willen jullie dit met ROEM counteren?

Momenteel zijn we bezig om voor het ROEM-project diepte-interviews te doen, enerzijds met onze projectpartners en anderzijds met leden van het Stimulearning-netwerk die ervaring hebben met of een uitgesproken visie hebben op het evalueren van opleidingen. We hebben al een dertigtal

gesprekken achter de rug en die zijn zeer leerzaam om de gevoeligheden op de werkvloer te leren kennen. Een steeds terugkerende vraag die we stellen is hoe het komt dat evaluatie die verder gaat dan het reactieniveau nog zo zelden voorkomt. Verschillende factoren blijken hier mee te spelen.

Zeer centraal is het tijdsaspect. Het verzamelen en analyseren van opleidingsevaluaties is voor veel organisaties een vervelende en tijdrovende zaak en evaluaties van trainingen worden dus nog al te vaak als een kostenpost beschouwd. ROEM countert dit probleem via een webbased technologie. Het evalueren en het verwerken van de evaluaties verloopt online, alsook het genereren van evaluatierapporten die een totaalbeeld van de trainingen geven. ROEM zorgt ervoor dat opleidingsverantwoordelijken kunnen aantonen dat de opleidingsmiddelen goed worden besteed en bijdragen aan het bereiken van de voor het bedrijf belangrijke KPI's. Bovendien kunnen zij op basis van de ROEM-rapporten het opleidingsaanbod in de organisatie finetunen, wat eigenlijk hun kerntaak zou moeten zijn.

### **Zie je nog andere belemmeringen voor het invoeren van effectmeting van training in organisaties?**

Uit onze interviews blijkt ook dat opleidingen vaak nog ad hoc worden georganiseerd. Er wordt op voorhand dus niet nagedacht over wat men met de training wil bereiken. Gevolg: men kan ook niet meten of wat men wil bereiken, ook werkelijk behaald is. ROEM zal de gebruiker aanzetten om eerst na te denken over de doelstellingen van de opleiding. Dit betekent dat ook gereflecteerd zal worden over de vraag of het organiseren van een training wel de enige en de juiste optie is om verandering teweeg te brengen. ROEM zal in die zin ook de behoeftenanalyse ondersteunen, die normaal voor de start van een opleiding(traject) plaatsvindt.

Nog een element dat kan verklaren waarom Vlaanderen niet storm loopt voor evaluatie van trainingen: veel bedrijven in Vlaanderen beschikken niet over een aparte L&D-verantwoordelijke, die op de hoogte is van de laatste trends inzake opleiden en evalueren. Nog los van alle praktische belemmeringen weten heel veel mensen niet hoe ze aan evalueren moeten beginnen, zelfs al zouden ze het willen. Ook hier biedt ROEM een oplossing. De tool zal per evaluatieniveau verschillende templates van evaluaties voorstellen, die makkelijk kunnen worden aangepast aan de lokale situatie. En de L&D-manager die wel verder staat, zal ROEM als een soort bouwdoos kunnen gebruiken om de voor zijn omgeving ideale evaluatieprocessen creatief uit te werken.

### **Dat brengt ons bij de gebruikers van ROEM? Wie moet in bedrijven en organisaties de tool uiteindelijk gaan gebruiken?**

Effectieve opleidingen zijn niet alleen de zaak van de L&D-managers. ROEM vereist een betrokkenheid van diverse partijen. We zien vijf partijen/rollen, de 'big five' van ROEM als het ware: de deelnemers aan de training; de individuele trainers; lijnmanagers; senior managers; en L&D-managers. In elk van de verschillende fasen van het ROEM-proces zullen zij hun rol krijgen: het bepalen van de doelstellingen van de training, de analyse van de noden, het verzamelen van de gegevens, het kunnen consulteren van de gegevens, enz. De tool geeft deze verschillende partijen mede-eigenaarschap van het evaluatieproces, wat opnieuw moet zorgen voor een bewustwording van het belang van opleiding. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de tool ervoor zorgt dat de L&D-verantwoordelijke uit zijn kantoor komt en een soort netwerk opzet rond organisatie en evaluatie van trainingen.

### **De evaluatieniveaus van Kirkpatrick zijn in de eerste plaats ontworpen met het oog op klassieke, klassikale opleidingen. Op het Stimulearning-event 'Tendensen in Leren en Ontwikkeling' in juni laatstleden had men de mond vol over het nieuwe leren. Hoe willen jullie daarop inspelen?**

Eenzijds moeten we zien dat we de 'scope' van het project niet te uitgebreid maken. We hebben anderhalf jaar om een eerste, werkende versie van de tool te ontwikkelen. Tegen de achtergrond van die tijdsdruk kunnen we het ons niet permitteren om *alle* vormen van leren, bijvoorbeeld ook informeel leren, in de tool te willen betrekken.

We willen echter anderzijds een tool ontwikkelen die 'future-proof' is en in die zin willen we onze ogen niet sluiten voor nieuwe ontwikkelingen. Daarom onderzoeken we hoe we het model van Kirkpatrick kunnen vertalen naar het nieuwe leren. In principe moeten alle leerinspanningen die duidelijke doelstellingen hebben en bestaan uit een welomlijnd traject, door middel van ROEM kunnen worden geëvalueerd.

### **Kan je ons een zicht geven op de voorziene timing voor het project?**

Het project is net van start gegaan. Momenteel verzamelen we gretig alle informatie die we in handen kunnen krijgen. In die zin zijn we nog steeds op zoek naar goede voorbeelden, evaluatiemethodieken die werden ontrold en succesvol of net niet succesvol waren, literatuur die ons verder kan helpen, enz. Lezers van de Opleidingskrant die ons hierbij kunnen helpen, kunnen steeds contact met me opnemen.

Voeling met de werkvloer proberen we aan de ene kant te behouden door het contact tussen de projectpartners. Aan de andere kant zijn we bezig met het oprichten van een 'Community of Interest', die we zouden willen zien uitgroeien naar een 'Community of Practice', waar we informatie uitwisselen over 'Return on Expectations Measurement'. Ook voor deze communities zijn we steeds op zoek naar mensen die geïnteresseerd zijn in kennisdeling.

Na deze initiële fase, zal begonnen worden met de ontwikkeling van de tool, die in de partnerorganisaties getest zal worden. Eind 2014 zou de tool online moeten staan. De vorderingen van het project zullen trouwens ook kunnen worden gevolgd via de website [www.roem.be](http://www.roem.be). Ook contactgegevens kunnen op die website worden gevonden. ■

Jetje De Groof is te bereiken op [jetje.degroof@ua.ac.be](mailto:jetje.degroof@ua.ac.be)