

Impactonderzoek bij gemeente Amsterdam

Marjolein van Vossen, adviseur Corporate Learning bij de gemeente Amsterdam, begon vijf jaar geleden met impactonderzoek om leertrajecten te evalueren. We interviewen haar over de aanpak die heeft geleid tot meer inzicht in de doorwerking van leertrajecten in de werkpraktijk. Er is nu meer bewustzijn over de waarde van impactonderzoek. Inmiddels experimenteren ook collega's van Van Vossen in hun eigen werkpraktijk met het maken van impactmaps en het doen van complete impactonderzoeken.

Door: Diede Stevens en Suzanne Verdonschot, februari 2021

Evaluatie en effectmeting bij gemeente Amsterdam

In 2015 startte ik bij de Amsterdamse School. De afdeling was toen net opgericht en mijn functie was nieuw. Ik zou me gaan bezighouden met 'evaluatie en effectmeting'. Het eerste wat ik deed was me inlezen in het onderwerp. Natuurlijk kwam ik vrijwel meteen het raamwerk van Donald Kirkpatrick op het spoor. Dat model bestaat uit vier niveaus van evalueren: reactie, leren, gedrag en impact¹. Vaak vindt evaluatie plaats op het niveau van reactie ('Wat vond je van de training?') en op leren ('Wat heb je geleerd?'). Maar het niveau van gedrag ('Wat ben je anders gaan doen?') en dat van impact ('Kunnen we veranderingen zien in de organisatie/stad?') is veel interessanter.

Focus op resultaten in het werk

Er is een sterke link tussen evaluatie op het niveau van gedrag en onze Amsterdamse visie op leren. Wij proberen leren altijd te koppelen aan resultaten die medewerkers willen realiseren in hun werkpraktijk. De verbeterde werkresultaten zouden vervolgens moeten bijdragen aan verbeteringen in de organisatie en in de stad. We zijn geslaagd als een leertraject waarin medewerkers leren over participatie ervoor zorgt dat kennis en ideeën van burgers en ondernemers beter benut worden bij het maken van gemeentelijke plannen. En dat leerinterventies op het vlak van energie en gezond werken leiden



Marjolein van Vossen werkt sinds 2006 bij de gemeente Amsterdam. Sinds 2015 is zij werkzaam als adviseur Corporate Learning bij de Amsterdamse School, de afdeling voor leren en ontwikkelen van de gemeente Amsterdam. De Amsterdamse School biedt leerinterventies aan voor medewerkers, teams en afdelingen. Denk aan trainingen en leerprogramma's, leerondersteuning in het werk, coaching en intervisie. Het aanbod sluit aan bij belangrijke organisatieopgaven zoals resultaatgericht werken, inclusie en terugbrengen van verzuim. Het doel is dat leerinterventies een bijdrage leveren aan resultaten in de werkpraktijk. Sinds 2016 houdt van Vossen zich bezig met impactonderzoek en begeleidt zij collega's bij het evalueren van de doorwerking van hun trajecten.

Impactonderzoek bij de gemeente Amsterdam

Elk jaar vinden twee uitgebreide impactonderzoeken plaats met behulp van de Success Case Method die ontwikkeld is door Brinkerhoff². De methode bestaat uit het maken van een impactmap, gevolgd door een kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

- In een **impactmap** wordt de leerinterventie in groter verband geplaatst. De impactmap brengt in beeld welk werkgedrag je hoopt te zien bij collega's die deelnemen aan de interventie. En hoe dit werkgedrag een bijdrage kan leveren aan de strategische organisatiedoelstellingen.
- Het **kwantitatief onderzoek** omvat een survey over werkgedrag die alle deelnemers aan de interventie toegestuurd krijgen.
- Het **kwalitatief onderzoek** bestaat uit diepte-interviews met deelnemers aan de interventie. Voor de interviews zoek je mensen met uiteenlopende ervaringen: mensen die veel in praktijk hebben gebracht en hier ook resultaten mee boeken; mensen die juist weinig impact lijken te bereiken na deelname aan de interventie.

Met behulp van de Success Case Method kun je erachter komen hoe leerinterventies doorwerken in de werkpraktijk van deelnemers. De afgelopen jaren vonden bij gemeente Amsterdam 13 uitgebreide impactonderzoeken plaats. Enkele voorbeelden:

- Impactonderzoek om de impact te bepalen van een training voor handhavers die leren omgaan met emotioneel en agressief gedrag;
- Impactonderzoek om erachter te komen in hoeverre de secretaresses de opgedane kennis tijdens een ontwikkeltraject gebruiken in hun werk;
- Impactonderzoek om de doorwerking van verschillende Design Thinking interventies met elkaar te vergelijken³;
- Impactonderzoek naar verschillende traineeships van de gemeente, waaronder een traineeship voor hoogopgeleide statushouders.

tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Als resultaat in de werkpraktijk het uitgangspunt is, moet je na het uitvoeren van interventies aan medewerkers vragen of zij elementen uit de interventie inderdaad gebruiken tijdens hun werk én of zijn zien dat dit leidt tot waardevolle resultaten.

Bij de Amsterdamse School zetten we evaluatie in om erachter te komen wat deelnemers anders en beter doen in hun werk na het leertraject. We willen weten hoe dit doorwerkt op organisatiedoelstellingen. En we zijn er altijd op uit zicht te krijgen op mogelijkheden om de leerinterventies te verbeteren om de impact te vergroten.

Praktische methode voor impactonderzoek

Het was voor ons duidelijk dat we op het niveau van werkgedrag en impact wilden evalueren. Maar we wisten nog niet hoe we dat moesten aanpakken. We experimenteerden met vragenlijsten en meetplannen per leertraject maar we zochten eigenlijk een meer uniforme en praktisch uitvoerbare methodiek. Toen ontmoette ik jou, Suzanne (Red: Suzanne Verdonshot). De timing van onze eerste ontmoeting kon niet beter. Jij vertelde enthousiast over het doen van impactonderzoek met de Success Case Method van Brinkerhoff. Impactonderzoek volgens deze aanpak helpt om boven tafel te krijgen wat er op het niveau van gedrag veranderd is. Ook wordt de redenering achter een leertraject zichtbaar: impliciete verwachtingen over de opbrengst worden expliciet gemaakt. Wat mij daarnaast aansprak in de methodiek is dat je in kaart brengt welke factoren in de werkomgeving helpend zijn of juist belemmeren bij wat je wil bereiken in de werkpraktijk. Die kennis helpt om te zien wat er in de werkcontext nog moet veranderen om de potentiële impact van leren en ontwikkelen nog veel groter te maken.

Wij proberen leren altijd te koppelen aan resultaten die medewerkers willen realiseren in hun werkpraktijk. De verbeterde werkresultaten zouden vervolgens moeten bijdragen aan verbeteringen in de organisatie en in de stad.

Jaarlijks minimaal twee impactonderzoeken

Sinds 2016 vinden jaarlijks minimaal twee impactonderzoeken plaats naar leertrajecten binnen de gemeente Amsterdam. Het impactonderzoek wordt uitgevoerd door studenten onderwijskunde, psychologie of bedrijfskunde. Het onderzoek richt zich soms op één complete training, zoals een traject dat handhavers helpt bij omgaan met emotioneel en agressief gedrag. Soms richt het onderzoek zich op een vergelijking tussen meerdere interventies zoals een training adviesvaardigheden en een training beïnvloeden.

Samen een impactmap maken

We hebben binnen de gemeente leertrajecten die al jaren lopen. Tijdens het maken van een impactmap ga je met elkaar in gesprek over vragen zoals: Wat zie je iemand daadwerkelijk dóén na afloop? En wat heeft dit voor resultaat voor de afdeling en organisatie? Voor grote langlopende (en dus vaak kostbare) leertrajecten wil je altijd weten waarom je iets doet. Het samen maken van een impactmap is een eerste stap om het leertraject zelf zo in te richten dat deze meer impact heeft in de praktijk. Het maken van een impactmap samen met betrokkenen is een interventie op zichzelf, het triggert een andere manier van denken over leren en ontwikkelen. In plaats van focus op de vraag wat medewerkers moeten leren, ga je samen een beeld vormen van wat ze moeten doen.

Ik krijg steeds meer vragen over het maken van een impactmap. Collega's willen weten wat een impactmap is en waar je het voor kunt gebruiken. Daar speel ik dan op in door een bijeenkomst te organiseren. We zijn met zo'n twintig collega's van de Amsterdamse School gaan impactmappen. Iedere collega werkte aan zijn of haar eigen impactmap en kreeg het maken hiervan al doende in de vingers. Dit leverde zoveel energie op dat dit we dit nu vaker doen: dan komen we bij elkaar om te sparren evaluatieonderzoek.

Eén basisevaluatie voor elk leertraject

Naast de jaarlijkse impactonderzoeken maak ik me sterk voor een standaardevaluatie van elke leerinterventie. Ik merkte dat er geen consistente aanpak was, alle collega's evalueerden op een andere manier. Veel evaluatievragen waren gericht op de leeractiviteit zelf en het leren van deelnemers. Door het stellen van dat type vragen gaan deelnemers na wat ze van de training vonden en wat ze hebben geleerd. Maar als onze visie is dat leren moet bijdragen aan resultaten in de werkpraktijk, moeten we mensen vragen of dát lukt. Daarom heb ik de zogenaamde *basisevaluatie* ontwikkeld. De evaluatievragen zijn gericht op het werk dat deelnemers doen en wat ze daarin nu anders of beter doen na het volgen van de training.

Vergelijken van de impact

Over het werken met standaardvragen was niet iedereen meteen enthousiast. Collega's bedachten het liefst zelf vragen voor hun unieke leerprogramma. Toch ben ik juist voor het werken met standaarden. We bedachten een sterke set vragen, met daarbinnen nog de mogelijkheid om te variëren en kiezen. Zo kun je voor een lang leerprogramma toch een net iets andere vragenlijst samenstellen dan voor een eenmalige trainingsmiddag.

Voorbeeldvragen uit de survey

Gemeente Amsterdam werkt met een basisevaluatie voor elk leertraject.

Voorbeelden van **gesloten vragen** uit deze survey:

- De leeractiviteit is relevant voor mijn werk (eens – oneens)
- De leeractiviteit helpt mij om mijn werk beter te doen (eens – oneens)

Voorbeelden van **open vragen** uit de survey:

- Waaraan kunnen jouw collega's merken dat jij iets anders of beter bent gaan doen naar aanleiding van de leeractiviteit?
- Aan welke verandering of verbetering blijf je werken na deze leeractiviteit?

Vier uitgangspunten voor evaluatie

Bij de gemeente Amsterdam zijn vier uitgangspunten leidend bij alle vormen van evalueren:

Focus op werkgedrag: Evaluatie zou antwoord moeten geven op de vraag: Wat zie je mensen anders doen in hun werk na afloop van een leertraject?

Evalueren om te verbeteren: Evaluatie heeft altijd als doel de leerinterventies en de werkprijktijk te verbeteren. Het doel is dus nooit een oordeel geven op zich. Een impactonderzoek is erop gericht beter te begrijpen hoe impact tot stand gekomen is en hoe die uitgebouwd kan worden.

Deelnemen aan een evaluatie is leerzaam: We zien evalueren als een activiteit die aantrekkelijk is voor mensen om aan mee te doen. We doen dit door altijd een waarderende insteek te kiezen. Waarderend evalueren wil zeggen dat je erop uit bent te onderzoeken wat er werkt en hoe je dit kunt versterken. Deelnemers worden door de evaluatie van de training ook zelf weer aan het denken gezet.

Evaluatie moet je niet te ingewikkeld maken: We proberen evaluatie zo vorm te geven dat het voor iedereen praktisch uitvoerbaar is en resultaten oplevert waar je iets mee kan. Voor het ene traject is dat een uitgebreid impactonderzoek met een kwantitatief en kwalitatief deel. Voor een ander traject betekent dit een bijeenkomst van twee uur waarin we de resultaten uit de basisevaluatie samen interpreteren.

We zien dat het werken met de basisevaluatie werkt. Het is heel waardevol om de resultaten die je terugkrijgt van de verschillende leertrajecten met elkaar te kunnen vergelijken. Dat kan omdat we alle resultaten in een 'online dashboard' zetten. Daarin zie je alle evaluatiegegevens van alle leerinterventies van afgelopen jaren in één overzicht. Je kunt ze ordenen naar score, naar aantal deelnemers, naar organisatieonderdeel enzovoort.

Evalueren roept steeds meer enthousiasme op
Steeds meer collega's van de Amsterdamse School evalueren een leertraject omdat ze echt nieuwsgierig zijn naar de doorwerking ervan, en niet omdat het moet. Het opvolgen van de basisevaluatie doet ieder op zijn of haar eigen manier. De één gaat enkele deelnemers nabellen om wat meer te begrijpen over wat zij nu precies hebben gehad aan een bijeenkomst. Een ander gaat zelf aan de slag met een impactmap als opstap naar een compleet impactonderzoek.

We bedachten een sterke set vragen, met daarbinnen nog de mogelijkheid om te variëren en kiezen

Vijf TIPS om aan impactonderzoek in je eigen praktijk te werken

We vroegen Van Vossen wat haar advies is voor anderen die willen bouwen aan een cultuur waarin evalueren van werkgedrag uitgangspunt is. Ze gaf vijf gouden tips.

1 Stel vragen

Bij iedere vraag die op mij af komt en in elk gesprek vraag ik of mensen een idee hebben van wat deelnemers anders doen in hun werk na het volgen van de training. Als mensen geen duidelijk beeld hebben dan vraag ik daarop door (Hoe weet je dan wat het leertraject oplevert? En wie heeft er baat bij? Wie heeft hierom gevraagd?).

2 Maak evaluatie concreet

Ik probeer collega's niet te overladen met informatie en ze iets aan te reiken waar ze meteen mee aan de slag te kunnen. Een recent voorbeeld is dat ik de vraag kreeg van enkele collega's of ik mee wilde kijken naar de evaluatieresultaten van een leertraject. Het leertraject was binnen een andere afdeling uitgevoerd en dus niet met onze standaard-vragenlijst geëvalueerd. Uit de resultaten was af te leiden dat deelnemers veel hadden geleerd van de training. Ik stelde mijn collega's vervolgens de vraag: wat is hiervan te merken in de werkpraktijk? Zijn de resultaten van dat organisatieonderdeel bijvoorbeeld verbeterd? Hier hadden ze niet direct antwoord op maar ze waren er wel nieuwsgierig naar. Ze hadden na afloop van het gesprek concrete ideeën over welke stappen ze kunnen zetten om meer zicht te krijgen op de doorwerking van het leertraject in de praktijk.

3 Begin ergens en betrek mensen al doende

Een cultuur waarin evalueren van gedrag en impact uitgangspunt is, ontstaat niet van de ene op de andere dag. Begin klein en laat regelmatig aan collega's zien wat je aan het doen bent en wat het oplevert. Ik ben bijvoorbeeld eens in de zoveel tijd te gast bij het managementoverleg van onze afdeling. Daar vertel ik iets over de lopende impactonderzoeken en andere inspanningen op het gebied van evalueren en effect meten. Een ander voorbeeld is dat ik altijd collega's uitnodig bij 'oogstsessies'. Een oogstsessie is een bijeenkomst waar we de resultaten van het impactonderzoek delen en nadenken over vervolgstappen om de impact te vergroten. Hierdoor maken steeds meer collega's kennis met het doen van impactonderzoek en het achterliggende gedachtegoed.

4 Zorg dat elke evaluatie een opdrachtgever heeft

Besteed veel aandacht aan het opdrachtgeverschap van een evaluatie en het borgen van resultaten bij de afdeling waar het evaluatieonderzoek gebeurt. Zoek naar betrokken mensen die graag willen leren van de resultaten van het onderzoek en die de ingezette beweging verder willen brengen. Ik heb ook meegemaakt dat we te vroeg met een impactonderzoek gestart zijn en dat het niet helemaal duidelijk was wie er nu eigenlijk een vraag had. Uiteindelijk voelt niemand zich verantwoordelijk voor het verder brengen van de resultaten van het onderzoek.

5 Blijf je eigen aanpak ook evalueren

Door evalueren te verankeren in ons werk, blijven we zelf reflecteren op wat we doen. We evalueren regelmatig onze eigen werkwijzen en willen deze blijven verbeteren. Zo hebben we onderzoek gedaan naar de opvolging van impactonderzoek in de praktijk⁴. We kwamen erachter dat aanbevelingen na een onderzoek gemakkelijker worden opgevolgd als er vooraf ook mensen nieuwsgierig zijn naar de resultaten. Met deze kennis konden we de intake met de opdrachtgever van een nieuw impactonderzoek verbeteren.

Noten

- ¹ Zie ook Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006)
- ² Zie Brinkerhoff (2006). Verdonschot en Stevens (2021) beschrijven de Success Case Method stap voor stap in hun handboek over impactonderzoek.
- ³ Zie ook De Jong, Verdonschot, Van Vossen & Wiegel (2020)
- ⁴ Bos (2019)

Literatuurverwijzingen

Bos, F. (2019). Onderzoeksrapport: *Leren en verbeteren van impactonderzoek*. Afstudeerscriptie voor de opleiding Opleidingskunde aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Brinkerhoff, R.O. (2006). *Telling training's story: evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco (Ca): Berrett-Koehler.

De Jong, N., Verdonschot, S., Van Vossen, M., & Wiegel, C. (2020). Onderzoek naar de doorwerking van leerinterventies: De impact van Design Thinking interventies. *Opleiding & Ontwikkeling 33* (4), 12-16.

Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2006, 1st ed. 1994). *Evaluating training programs, the four levels. Third edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Verdonschot, S., & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek. Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.



Diede Stevens is beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit bij NSO-CNA Leiderschapsacademie.

Suzanne Verdonschot werkt als onderzoeker, adviseur en docent vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company*.

In 2014 richtte Verdonschot een onderzoeksgroep op bij Kessels & Smit die zich bezighoudt met evaluatie van de impact van leer- en verandertrajecten. Op basis van de ervaring die zij opdeden met impactonderzoek schreven Verdonschot en Stevens een handboek over impactonderzoek. Dit boek is in te zien en te bestellen via www.impactonderzoek.nu.

