

# ZOOM OP ROEM

RETURN ON EXPECTATION MEASUREMENT

investeert in jouw toekomst



Hoewel de naam Don Kirkpatrick menig L&D-hart vlugger doet slaan, is het niet altijd evident om zijn vier evaluatieniveaus van training uit te rollen. Is deze ‘industry standard’ een instrument dat zijn nut ook in de praktijk kan bewijzen?

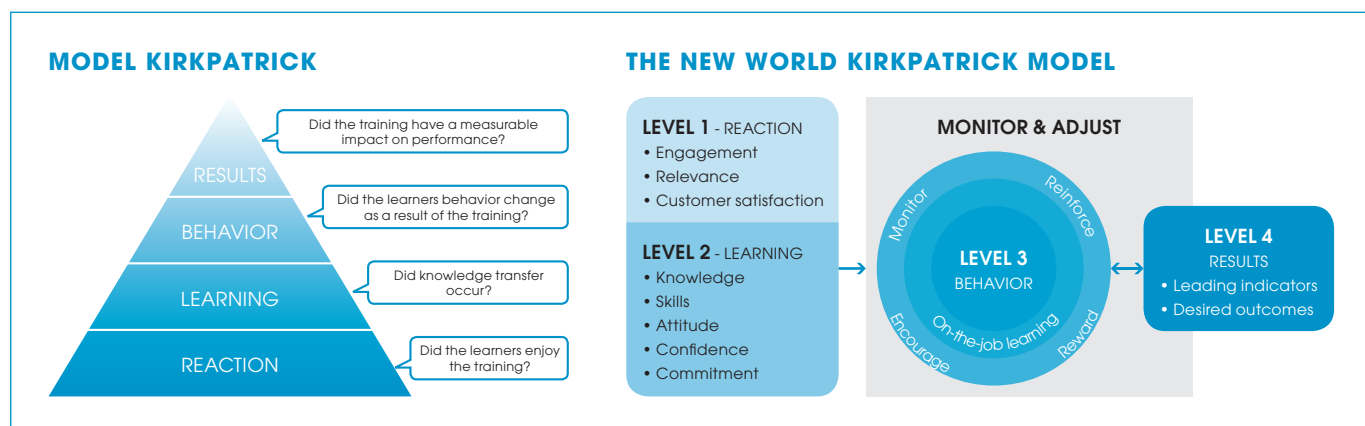
Donald L. Kirkpatrick introduceerde de vier evaluatieniveaus in de jaren vijftig van de vorige eeuw, met als doel leeractiviteiten in organisaties te verbeteren en inzicht te krijgen in de effecten van leeractiviteiten. Hij onderscheidde vier meetniveau's: de directe reactie van de deelnemers, meteen na de leeractiviteit (niveau 1 of 'reactie'); de kennis van wat er geleerd is, het niveau van weten en kunnen (niveau 2 of 'leren'); het gedrag van werknemers in hun job (niveau 3 of 'gedrag'); de bijdrage van de leeractiviteit aan de resultaten van de organisatie (niveau 4 of 'resultaten'). Meer dan een halve eeuw later geeft zoon Jim Kirkpatrick op 3 juni 2015\* zijn eerste masterclass op Belgische bodem. Naar aanleiding van dit event spraken Ann Verduyn (UZGent) en Jetje De Groof (Universiteit Antwerpen), twee van de partners van het ROEM-project (zie kader), met zoon Jim Kirkpatrick.

**Ann Verduyn: “De vier evaluatieniveaus voor training, die in de jaren vijftig door je vader Don Kirkpatrick werden geïntroduceerd, zijn al verschillende jaren ‘de standaard’ voor het evalueren van trainingsinspanningen. Hoe voelt het om het ideeëngoed van je vader te kunnen voortzetten?”**

Jim Kirkpatrick: “Toen mijn vader in 2014 stierf, werd de fakkel van de vier niveaus officieel aan mijn vrouw Wendy en mij overhandigd. Op dat moment waren Wendy en ik echter al vijftien jaar lang aan de kar van het ‘New World Kirkpatrick’-model aan het trekken, met Don aan onze zijde. Ik ben vereerd dat ik de erfenis van mijn vader kan voortzetten. Mijn vader was vooral erg opgetogen dat we hem en de vier niveaus genoeg waardeerden om zijn tocht verder te zetten.”

**Ann: “Je hebt het over het ‘New World Kirkpatrick Model’, dat Wendy en jij het afgelopen decennium ontwikkelden. Kan je toelichten wat anders is in het nieuwe model in vergelijking met het ‘oude’ en waarom deze wijzigingen werden doorgevoerd?”**

Jim: “We hadden op een bepaald moment het gevoel dat de vier niveaus hun ultieme doel voorbijschoten, namelijk het aantonen van de toegevoegde waarde van training voor de onderneming. Het probleem was dat de trainingsindustrie het model van mijn vader had overgenomen en dacht dat het begint met niveau 1. Jammer genoeg geraakte men niet veel verder dan het werken met ‘smile sheets’ en standaardtests.



Daarom voerden we een aantal wijzigingen door. Een eerste aanpassing is dat we beginnen met niveau 4, wat een veel betere plaats is om van start te gaan dan niveau 1. Je moet weten wat de noden van de business zijn en welke prestaties moeten worden geleverd om ervoor te zorgen dat training doeltreffend is.

Een tweede wijziging is dat we veel meer op niveau 3 focussen, het gedrag op de werkvloer. Dit niveau werd in het verleden in feite genegeerd: de business negeerde het en L&D negeerde het. Om heel eerlijk te zijn, kregen we de job zo niet geklaard. Je kan namelijk geen resultaten op bedrijfsniveau neerzetten als je geen goed werk verricht op niveau 3.

Je zou dus eigenlijk kunnen zeggen dat we Don Kirkpatrick's gedachtengoed omdraaiden. Zo kregen we, doorheen de vier niveaus, veel meer bewijs dat training en vervolgens consolidatie van de training, een verschil maakt."

**Jetje De Groof: "De discussie over de voordelen van ROI (Return on Investment) versus de verdiensten van ROE (Return on Expectation) is vanuit de VS naar België overgewaaid. Bouwt ROI een vijfde niveau bovenop ROE?"**

Jim: "De trainingswereld plaatst ROI op het vijfde niveau, de top. Fout. ROI doet namelijk precies wat we *niet* moeten doen. Het probeert de impact van het trainingsgebeuren te isoleren. Laat me op dit punt duidelijk zijn: er is geen enkele training waar ook ter wereld die krachtig genoeg is om mensen zo ver te krijgen dat ze toepassen wat ze geleerd hebben, gewoon omdat ze aan de opleiding deelnamen. ROI hoopt nog altijd dat een leuk trainingsprogramma een significante 'return on investment' garandeert. Dat is dus niet waar, is nooit waar geweest, en zal dat ook nooit zijn!

ROE gaat over de return van de inspanningen van velen. Zo zijn er trainers, coaches, mentors nodig; stimulansen en afstemming met de business; en daar bovenop erkenning, consolidatie, verantwoording en continu leren. Al deze dingen samen vormen een totaalpakket dat tot toepassing van het geleerde (niveau 3) en vervolgens tot resultaten (niveau 4) leidt.

Het lijkt ook wel alsof je met het ROI-concept een cheque kan uitschrijven voor een training en vervolgens op je lauweren kan rusten, wachtend op de resultaten. Wij willen dat diegene die de training financiert ook middelen en energie investeert om ervoor te zorgen dat cursisten toepassen wat ze leerden.

We hopen dat het belang van ROI aan het dalen is. Want ROI zegt eigenlijk aan de stakeholders dat alleen het trainingsprogramma nodig is en dat de andere inspanningen niet tellen. In de wereld van Kirkpatrick kunnen we die gedachte niet verdragen."

**Jetje: "Recent onderzoek bij L&D-aankopers en -aanbieders in België toont aan dat 8% van organisaties geen effect van leerinspanningen meet. 25% meet tot aan niveau 1; 14% tot aan niveau 2; 28% tot niveau 3; 6% meet tot op niveau 4. Dit staat in sterk contrast met je aanbeveling om de meerderheid van middelen te besteden aan evaluaties op niveau 3 en 4."**

Jim: "De meeste evaluatieresources zijn 'smile sheets' en standaardtests. Daar zit niet de grote winst. Die situeert zich op niveau 3. Voor levensnoodzakelijke programma's in verband met de missie van de organisatie of strategische programma's moet de evaluatie-inspanning bijgevolg in het veld gebeuren. Dit betekent monitoring om te zien tot op welke hoogte mensen toepassen wat ze leren. Indien ze toepassen: super. Moedig meer van hetzelfde aan. Indien ze dat niet doen dan moeten we te weten komen waarom, moeten we problemen oplossen en barrières opheffen om ervoor te zorgen dat de volledige kracht van een training kan vrijkomen op niveau 4. We spreken dus van het herschikken van middelen - evaluatiemiddelen en zelfs trainingsmiddelen - van niveau 1 en 2 naar niveaus 3 en 4."

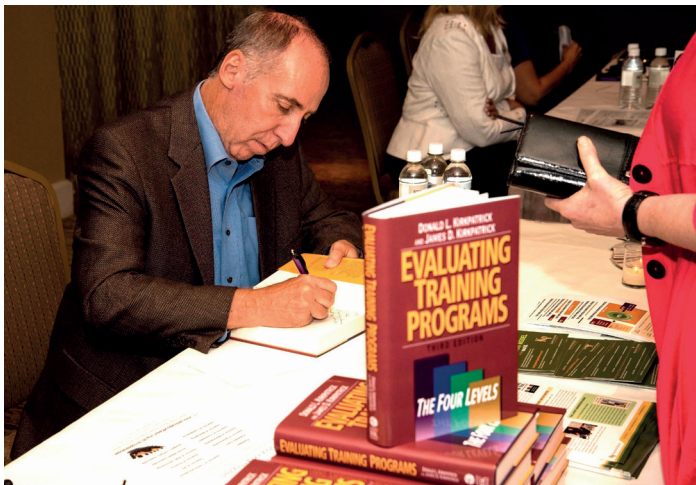
**Jetje: "De reden waarom veel organisaties niet tot op niveaus 3 en 4 meten is omdat dit als een moeilijke en dure operatie wordt gezien. Wat zijn in jouw opinie de drie belangrijkste tips voor organisaties die hun evaluatie-inspanningen willen opkrikken?"**

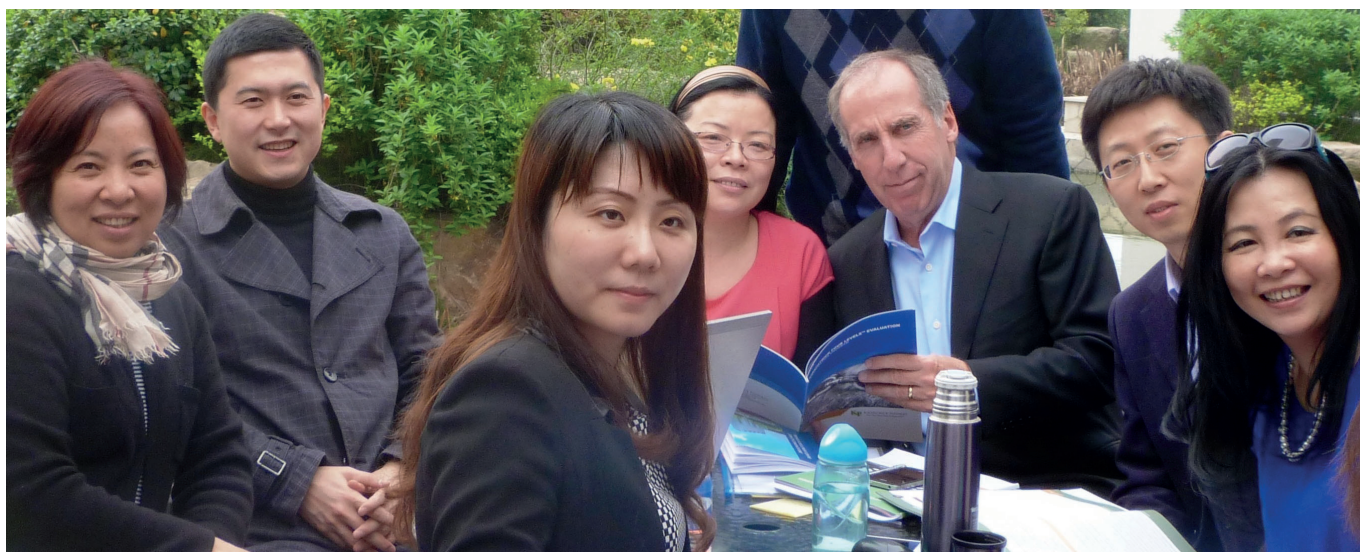
Jim: "Wel, ik kan het je ronduit vertellen: budget is een excuus. Een slecht excuus want niveau 3 hoeft niet duur te zijn. Of moeilijk. Een van de redenen waarom ik naar België kom, is om iedereen te leren hoe je het best vragenlijsten en interviews gebruikt, drie à vier maanden na de training. In hoeverre passen mensen wat ze leerden toe? En hoe kan je hen vervolgens helpen om het geleerde naar hun beste vermogen toe te passen?

De methoden zijn dus echt eenvoudig. Ik denk dat budget een excuus is omdat mensen zich op hun gemak voelen bij het inzetten van 'smile sheets' en standaardtests. We moeten absoluut uit onze comfortzone komen en midden in het werkveld en de business gaan staan willen we onszelf een toekomst geven."

**Ann: "Bovenvermeld onderzoek toont ook aan dat slechts 24% van de ondervraagden de data die ze uit evaluatie verkrijgen, gebruiken om hun meerwaarde te tonen aan de 'business'. Dit staat in contrast met de aanbeveling in je publicaties om net veel belang te hechten aan de link met de business. Wat zijn jouw tips en advies voor HR-/L&D-professionals om deel uit te maken van het business team."**

Jim: "Veel heeft er mee te maken dat we niet in onze comfortabele niveau 1- en niveau 2- werelden kunnen blijven en verwachten dat de business vervolgens opgetogen is over leren en vaardigheden en leerdoelen en leeroplossingen. We moeten gaan waar *zij* zijn. We kunnen niet gewoon op de knop drukken en vragenlijsten verzenden. We moeten tijd investeren om naar de business te luisteren, naar de stakeholders. We moeten tijd besteden aan de direct verantwoordelijken en managers en uitzoeken wat hun tactische, dagdagelijkse noden zijn. En we moeten bereid zijn om aanbevelingen te doen die verder reiken dan gewoon het organiseren van trainingen. Ik hoop dat het einde van de dagen van de 'training needs analysis' en de 'learning needs analysis' nadert. We moeten aan de andere kant van de brug, de brug tussen niveau 2 en niveau 3, aan 'performance needs analysis' doen, en 'business needs analysis', zodat we deel kunnen gaan uitmaken van de business. We verdienen ons recht om gehoord te





worden door zelf goed te luisteren. En dan moeten we ons plan uitvoeren en verzekeren dat wat gebeurt op niveau 1 en 2 deel is van het pakket dat maximumresultaten gaat creëren op niveaus 3 en 4.”

**Jetje: “Is het meten van ROI geen vereiste indien je de taal van het top management wil spreken?”**

Jim: “Dat is een goede vraag. Maar nee, we moeten geen ROI meten. Ik wil wel dat je meet welke impact training en vervolgens niveau 3-inspanningen hebben gehad op de bedrijfsresultaten. Ja, we moeten de taal spreken van bedrijfsresultaten, maar in termen van ROE en niet van ROI. En we moeten heel duidelijk zijn over het creëren van een bewijsketen dat niveau 1, training, als een ankerpunt resultaten genereert op niveau 4, bedrijfsresultaten, aan het andere ankerpunt.”

**Ann: “Je adviseert training professionals om hun rol opnieuw uit te vinden. Wat is je advies om deze nieuwe rol te kunnen opnemen in tijden van inperking van trainingsbudgetten en –teams?”**

Jim: “Om te beginnen moet je ophouden dingen te doen die geen verschil uitmaken voor de toepassing (niveau 3) of de resultaten (niveau 4). Daarom willen we ook dat je monitort en ziet of mensen toepassen wat ze geleerd hebben en hun gedrag vervolgens bijdraagt tot de missie of bedrijfsresultaten. Als dat niet het geval is, verspil je wellicht je tijd en geld aan ‘classroom training’. Maak er dan liever een werkinstructie (‘job aid’) of een ‘on demand’ video van. En verzeker je ervan dat je je inspanningen spaart voor zaken die er wél toe doen, in het bijzonder leiderschapstraining of trainingen rond sociale vaardigheden voor de klantendienst of de sales, eerder dan zaken die ‘goed aanvoelen’ of traditie zijn. Ik ben geen fan van traditie als het op L&D aankomt, want traditie werkt daar gewoon niet.

Het tweede ding is dat je jezelf moet inbedden met de businessmensen: leer hen kennen, luister naar hen, deel ideeën met hen en laat hen zien dat je bekommerd bent om *hun* prestaties en resultaten, niet om *jouw* leerdoelen.”

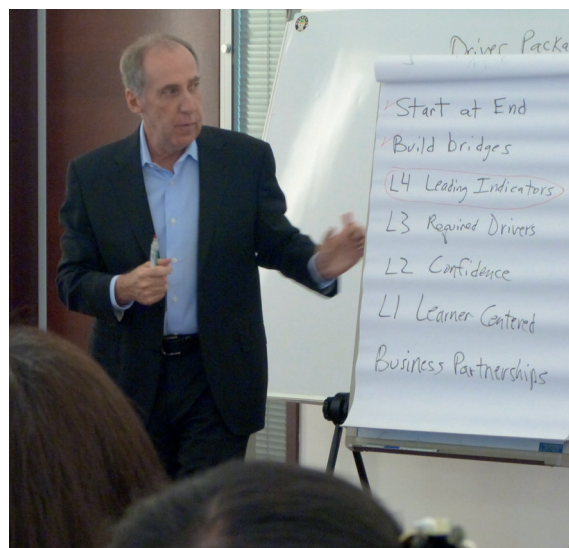
**Ann: “Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we resultaten en gedrag meten aan de ene kant, zonder dat mensen zich geïsoleerd voelen aan de andere kant.”**

Jim: “Goede vraag! Het eerste dat je wil doen is verzekeren dat het pakket dat je voorstelt, ontworpen is om individuen succesvol te maken, zodat zij succesvol kunnen zijn in hun carrière en zo bijdragen tot de business. Dit gaat niet over mensen proberen te vinden die het fout doen, maar over het elimineren of reduceren van de mogelijkheden dat mensen door de mazen van het ‘prestatienet’ glippen. Dus we proberen echt om zowel de meer positieve aspecten van ondersteuning aan te scherpen, als mensen verantwoordelijk te houden voor ondermaatse prestaties en weigering om gedrag te stellen dat als cruciaal wordt gezien.”

**Jetje: “In de ROEM-tool is het bepalen van duidelijke leerdoelen een sleutelement. Kan je ons iets zeggen over de link tussen leerdoelen en cruciaal gedrag op de werkvloer en enkele bruikbare tips geven over hoe je deze kan formuleren zodat ze geobserveerd en gemeten kunnen worden?”**

Jim: “Het bepalen van duidelijke leerdoelen is belangrijk. Wat de link tussen leerdoelen en cruciaal gedrag op de werkvloer betreft, heeft onze industrie het bij het verkeerde eind. We zeggen dat we competentiegebaseerd moeten werken, maar dat is niet van deze tijd. We moeten business- en prestatiegebaseerd zijn, niet leer- of competentie- of traininggebaseerd.

We moeten eerst zien welke lacunes er zijn in de prestaties, of welke prestaties er moeten zijn op niveau 3 om de doelstellingen op niveau 4 te bereiken. Dan en alleen dan moeten we opnieuw gaan kijken naar de leerdoelen. We willen eerst kijken naar het gedrag en dan naar de leerdoelen, eerder dan andersom.



Nu: ik wil ook dat je weet dat leren niet de enige oplossing is om deze ‘performance gaps’ te dichten. Er moet ook nagedacht worden over het verbeteren van processen, verantwoording, nieuwe systemen, nieuw beleid, dat soort zaken.”

**Jetje: “Je legt in het ‘New World Kirkpatrick Model’ veel nadruk op sleutelindicatoren, die helpen om de effecten van een training te monitoren. Maar het identificeren van deze sleutelindicatoren is niet zo eenvoudig als het lijkt. Wat heb je nodig om deze vast te stellen? Kan je een voorbeeld geven uit je eigen ervaring?”**

Jim: “Wij zijn dol op sleutelindicatoren en tijdens mijn sessie in België ga ik de deelnemers leren hoe ze ermee om moeten gaan. Sleutelindicatoren zijn de kortetermijnobservaties en –cijfers die ons tonen dat de inspanningen op niveau 3, niveau 4-vruchten dragen. Kijken we bijvoorbeeld naar ons bedrijf, Kirkpatrick Partners: telkens ik een keynote-presentatie aflever, bekijk ik de respons van het publiek om te zien of wat ik presenteer iets is dat mensen echt zullen toepassen. Deze respons kan verschillende vormen aannemen: e-mails die naar ons toe komen met vragen; clicks of registraties op onze website voor mensen die toegang willen tot onze hulpmiddelen; mensen die zich inschrijven voor één van onze certificatieprogramma’s of getuigenissen van wat mensen geleerd hebben. Dit zijn allemaal sleutelindicatoren die me vertellen dat mensen zoals jij reageren op de inspanningen die we doen.”

**Jetje: “Het 70:20:10-model stipuleert dat 70% van het leren ‘on the job’ gebeurt, door informeel en werkplekleren; 20% gebeurt door sociaal leren en slechts 10% gebeurt door formeel leren. Hoe kunnen we het effect van deze minder formele manieren van leren meten?”**

Jim: “Heel belangrijke vraag. We moeten verzekeren dat onze L&D-mensen niet enkel betrokken zijn bij de 10% - dat zou niet verstandig zijn. Ze moeten de architecten zijn van het hele pakket en leeropportunities bouwen die zowel formeel als informeel zijn. Ze moeten werkplekleren coördineren. L&D-ers moeten architect en coördinator zijn en op die manier bezig zijn met de volledige 100% eerder dan onze ‘dierbare’ 10%.”

**Ann: “Je komt naar België om een masterclass in Gent te geven op 3 juni. Wat weet je over ons land? Wat verwacht je?”**

Jim: “Ik ben zelf nog niet in België geweest. Mijn vader was er in 1944 en 1945 tijdens het Ardennenoffensief in de Tweede Wereldoorlog. Ik heb daarom altijd een speciaal gevoel over België gehad. Ik ken bovendien een aantal mensen daar. Jullie zijn beroemd voor jullie juwelen en de ingesteldheid

ROEM staat voor ‘Return on Expectation Measurement’ en is een webbased tool die organisaties en werknemers helpt na te gaan of hun leer- en opleidingsinspanningen effect hebben. Bovendien biedt ROEM ook informatie over elementen (met betrekking tot de leeractiviteit, de lerende en/of de organisatie) die verbeterd kunnen worden zodat in de toekomst een betere transfer van het geleerde wordt gerealiseerd. Bedoeling is dat organisaties die de tool gebruiken meer aandacht gaan 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 werkplek.

De tool is gebaseerd op de inzichten van verschillende ‘grote denkers’ over het evalueren van effecten van leren. Kirkpatrick is hier één van. ROEM werd ontwikkeld met steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF) en het Vlaamse Cofinancieringsfonds. Het project telt zeven partners: Bedrijfsopleidingen.be, FrieslandCampina, InFidem, Syntra West, Universiteit Antwerpen, UZGent, Vorm vzw.

Matthias Haspeslagh, L&D-manager bij FrieslandCampina en dus één van de projectpartners, getuigt wat ‘Return on Expectation Measurement’ voor zijn organisatie betekent:

“De corporate leerfilosofie bij FrieslandCampina sluit aan bij wat Kirkpatrick als ‘de nieuwe rol van L&D professionals’ omschrijft. Meer en meer focussen we op ‘performance’ van de lijn zelf, veel meer dan op de training of opleiding. De prestaties en resultaten van onze operatoren en leidinggevenden (de mensen van de business zoals Kirkpatrick zegt), daar draait het om. En het bewustzijn dat leren daarbij een hulpmiddel is en geen doel op zich, groeit met de dag. Vanuit de FrieslandCampina Academy worden we gestimuleerd om leeracties meer en meer vanuit het intussen gekende 70-20-10 model te ontwerpen. In plaats van opleidingsmakelaar te zijn, gaan we het gesprek aan met onze medewerkers en leidinggevenden om er zeker van te zijn dat we goed begrijpen wat precies de uitdaging is en welke vermogens we dan moeten ontwikkelen om die uitdagingen het hoofd te bieden. Zo gebeurt het steeds vaker dat de klassieke classroom-training plaats ruimt voor wat we noemen ‘leerwerkplekopdrachten’, coachings, intervisies, enz.

Een concreet voorbeeld van deze evolutie zijn onze zogeheten eenpuntslessen. Dit is leermateriaal dat - nota bene door de operatoren zelf - in korte, visuele werkinstructies wordt gegoten. Deze eenpuntslessen zijn beschikbaar aan de lijn op het moment dat de operator ze nodig heeft. Zo krijgen de operatoren de kans om hun kennis, inzicht en vaardigheden bij te schaven. Recent hebben we dit leermateriaal zelfs via een tablet en QR-codes aangeboden. Door de context aan te passen spelen we in op het niveau van de toepassing en zorgen we ervoor dat de operator leert door te doen.

In die vertaalslag van wat precies de concrete doelstelling is van de leeractie is ROEM een prima tool. Door de mogelijkheid te bieden om in te zoomen op de doelstellingen, noem het verwachtingen of gewenste effect, helpt de tool om zowel op voorhand, tijdens als na de leeracties goed na te denken over wat je precies wil bereiken.”



van de mensen. Ook al zijn jullie geen groot land, jullie houden vast aan wie jullie zijn. Ik heb nog niets anders gevoeld dan warmte bij de mensen en gretigheid om te leren en te delen en dat is ook wat ik verwacht in juni: om nieuwe mensen te leren kennen en om hen te beïnvloeden wanneer ik kan, maar ook om zelf te leren en te genieten van wat zij mij kunnen leren. Ik hoop dat jullie allemaal naar de sessie komen!" ■



**Jetje De Groof** is wetenschappelijk medewerker aan de UA en partner in het ROEM-project.  
**Ann Verduyn** is verantwoordelijk voor Leren en Ontwikkeling in UZ Gent en partner in het ROEM-project.

\* Op woensdag 3 juni 2015 geeft Jim Kirkpatrick een masterclass aansluitend op de officiële voorstelling van ROEM.  
 UZ Gent is partner van ROEM en ondersteunt het event in Het Pand Gent.

109320	21-05-15	E-mailmarketing: beyond the basics	1982	109258	02-04-15	Draaiboek intern noodplan	2600
110962	26-05-15	Professioneel communiceren met iPhone en iPad	9810	110845	02-04-15	De nieuwe extended safety data sheet lezen en begrijpen	9100
95532	27-05-15	De succesvolle product manager	9000	61740	13-04-15	Six sigma black belt - certified	3500
91269	28-05-15	Retail & trade marketing	9000	14758	13-04-15	Six sigma black belt upgrade	3500
110961	28-05-15	iPhone en iPad als ideale tools voor management assistants	9810	110600	14-04-15	Meetsysteemanalyse (MSA)	9051
109439	28-05-15	De raamovereenkomst voor overheidsopdrachten	9051	15967	20-04-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	9052
110963	02-06-15	Professioneel communiceren met Android	9810	15965	21-04-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	8800
109966	03-06-15	Aankopen van grondstoffen	9000	110631	21-04-15	Chemische basisbegrippen	9000
110937	04-06-15	Android smartphone en tablet als ideale tools	9810	110780	21-04-15	Energiemanagement volgens ISO 50001	1982
109429	04-06-15	Overheidsopdrachten: update	3010	110641	23-04-15	Veiligheid niveau III - Basisopleiding preventie	8020
52097	04-06-15	Strategisch onderhandelen met stakeholders	2000	110846	23-04-15	Statistisch inzicht via MINITAB voor gevorderden	2600
75992	08-06-15	Strategic business-to-business marketing	3000	110670	23-04-15	Werkinstructies schrijven	2600
95818	09-06-15	Tpm - total productive maintenance	9000	110700	23-04-15	Six Sigma Green Belt	9052
109444	09-06-15	Overheidsopdrachten in de zorgsector	3010	52115	23-04-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	3500
111250	10-06-15	Prijsonderhandelingen en -verdediging	8800	109568	23-04-15	Boost uw toolboxmeetings	9051



## MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
110740	11-03-15	ADR - veiligheidsadviseur	8500
110777	12-03-15	Statistisch inzicht via MINITAB - Basisopleiding	2600
110818	12-03-15	Layered Process Audits	2030
14754	12-03-15	Doe: design of experiments	3500
38443	16-03-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	3001
110825	16-03-15	Toxicologie : basisprincipes (incl de Arbo-wetgeving)	NL
110792	17-03-15	BRC-IoP opleiding tot auditor	2600
110747	17-03-15	ISO-TS 16949 interne auditor	3500
109336	19-03-15	MS Excel voor de preventieadviseur	2030
109599	19-03-15	Bodemsanering: stand van zaken in Vlaanderen, Brussel	1030
110645	19-03-15	OHSAS 18001 basisopleiding	9100
110526	20-03-15	EFQM model (versie 2013)	9160
110605	23-03-15	ISO 9001, basisopleiding	8500
110608	24-03-15	Klantentevredenheid bewaken en meten (cfr. ISO 10004:2012)	9051
110610	24-03-15	Klachtenmanagement	9160
110649	24-03-15	Auditor OHSAS 18001	1790
110689	24-03-15	Basisopleiding milieubeheer	9810
110726	24-03-15	Coach uw medewerkers naar arbeidsveilig gedrag	9100
109526	24-03-15	Security management: basisopleiding	2600
110803	25-03-15	Procesveiligheid	2030
110958	26-03-15	Hoe conform worden met het nieuwe KB Brand?	2030
110664	26-03-15	CAF-model(versie 2013) en Balanced Scorecard in de overheid	1000
109634	31-03-15	ITIL® Foundation Exam	2800
110573	31-03-15	Service Level Agreements (SLA)	3500
32611	02-04-15	Mdd medical device directives + ce-marking & technical	3500
109258	02-04-15	Draaiboek intern noodplan	2600
110845	02-04-15	De nieuwe extended safety data sheet lezen en begrijpen	9100
61740	13-04-15	Six sigma black belt - certified	3500
14758	13-04-15	Six sigma black belt upgrade	3500
110600	14-04-15	Meetsysteemanalyse (MSA)	9051
15967	20-04-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	9052
15965	21-04-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	8800
110631	21-04-15	Chemische basisbegrippen	9000
110780	21-04-15	Energiemanagement volgens ISO 50001	1982
110641	23-04-15	Veiligheid niveau III - Basisopleiding preventie	8020
110846	23-04-15	Statistisch inzicht via MINITAB voor gevorderden	2600
110670	23-04-15	Werkinstructies schrijven	2600
110700	23-04-15	Six Sigma Green Belt	9052
52115	23-04-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	3500
109568	23-04-15	Boost uw toolboxmeetings	9051
109354	24-04-15	De kwaliteit van uw grafische productie sturen en beoordelen	1830
109263	24-04-15	Binnenklimaat: Bijscholing voor de preventieadviseur	1830
14755	27-04-15	Design + proces fmea	3500
110640	27-04-15	Veiligheid niveau III - Basisopleiding preventie	2440
110918	29-04-15	Toxicologie : blootstellingsmodellering en -blootstellingen	2030
15962	30-04-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	2000
109250	05-05-15	Milieuadministratie: basisopleiding	1982
110634	05-05-15	De Europese Machinerichtlijn	9100
110628	05-05-15	Auditor volgens ISO 9001	8500
110738	05-05-15	Certified Expert in Machinery Safety, 18de promotie!	9100
110785	05-05-15	Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM)	9160
110589	06-05-15	FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)	2600
75155	07-05-15	Duurzaamheidsrapportering certified conform gri	3500
110735	07-05-15	Kantoorveiligheid	1790
110619	11-05-15	Statistiek - Basisopleiding	2030
110827	12-05-15	Toxicologie : Basisprincipes	9160
110559	13-05-15	SPC (Statistical Process Control)	9051
110530	18-05-15	Geregistreerd Milieuauditor (IRCA-A11131)	9160
109261	19-05-15	Basisopleiding welzijnswetgeving: van wet naar praktijk	9000
15963	19-05-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	2300
110836	19-05-15	Certificatie Green & Black Belt	2000
110931	19-05-15	GMP(Good Manufacturing Practices)	2600
110666	20-05-15	ADR basisopleiding	9052
110732	21-05-15	Lean Sigma in administratie & dienstverlening	9051
110613	21-05-15	DOE - Basisopleiding Praktisch Proefopzetten	2030
110617	21-05-15	Quality Technician	9050
15964	21-05-15	Basis kennis preventieadviseur (niveau 3)	2800
110592	21-05-15	HACCP-inleiding	9100
109325	21-05-15	ISO50001 in theorie en praktijk	9000
109413	21-05-15	De nieuwe omgevingsvergunning: praktische oplossing	3000
110936	26-05-15	GLP (Good Laboratory Practice)	2600
110720	27-05-15	Classification, Labelling and Packaging (CLP)	9160