

Eindrapport Pilot Train de Trainer Omgevingswet

Versiedatum : 23 oktober 2018

Status : Definitief



Eindrapport Pilot Train de Trainer Omgevingswet

Versiedatum : 23 oktober 2018

Status : Definitief

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	Samenvatting	9
3.	Aanleiding en doelstelling	13
4.	De uitvoering van het pilotproject	17
5.	De projectevaluatie	25
6.	Verdere toepassing van Train de Trainer?	37



1

INLEIDING

Na een voorbereidingsperiode eind 2017 is er in 2018 gestart met de uitvoering van een pilotproject Train de Trainer Omgevingswet. Het project is geïnitieerd vanuit het interbestuurlijke programma Aan de Slag (met de Omgevingswet). De uitvoering van dit pilotproject heeft plaatsgevonden binnen de provincies Groningen en Noord-Brabant. Vanuit deze provincies is, aansluitend op de regionale leer- en ontwikkelbehoefte, voor een aanzienlijk deel en met veel energie en inzet, vorm en uitvoering gegeven aan de pilot binnen hun regio.

In dit rapport is een beschrijving van het project opgenomen, verdeeld over zes hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 is een samenvatting opgenomen, met de nadruk op de conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 3 gaat in op de aanleiding en de doelstelling van het project, zoals deze voor een belangrijk deel zijn opgenomen in het projectvoorstel.

Hoofdstuk 4 beschrijft de uitvoering van het project. Mocht het op andere plaatsen in het land tot uitvoering van een Train de Trainer project komen dan biedt dit hoofdstuk inzicht en hulp over hoe een dergelijk project opgezet kan worden. Hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5 zijn met name interessant voor diegenen die met Train de Trainer aan de slag willen. De beide hoofdstukken zijn wat meer gedetailleerd van karakter.

In hoofdstuk 5 zijn de resultaten opgenomen van de evaluatie van het project. De evaluatie bestaat in feite uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel bevat de uitkomsten van de effectmeting die heeft plaatsgevonden bij zowel de trainers als de cursisten. Daarnaast heeft de landelijke werkgroep Train de Trainer Omgevingswet nog een aantal overige leerpunten onderkend. Deze zijn eveneens in dit hoofdstuk opgenomen. Ten derde wordt expliciet gekeken naar wat de conclusies en aanbevelingen zijn ten aanzien van de projectdoelstellingen zoals opgenomen in het projectvoorstel.

In hoofdstuk 6 zijn enkele overwegingen opgenomen over de vraag of het concept Train de Trainer een concept is dat verdere toepassing verdient bij de invoering van de Omgevingswet.



2

SAMENVATTING

Inleiding

Een succesvolle implementatie van de Omgevingswet kan alleen plaatsvinden als de medewerk(st)ers van de overheidsorganisaties die betrokken zijn bij de vormgeving en de uitvoering van het beleid voor de fysieke leefomgeving daar op voorbereid zijn. Zij dienen de doelstelling, de geest en de inhoud van de Omgevingswet in voldoende mate te kennen. En ze moeten er in de praktijk op een goede manier mee om kunnen gaan. Er zijn legio manieren om daar invulling aan te geven.

Bij implementatietrajecten van andere nieuwe regelgeving is goede ervaring opgedaan met het train de trainer concept. De kern van dat concept is dat interne medewerk(st)ers (trainers) opgeleid worden om hun collega's (cursisten) wegwijs te maken in nieuwe regelgeving. De vraag is opgekomen of train de trainer ook niet een geschikt instrument kan zijn bij de invoering van de Omgevingswet? Dit naast allerlei andere instrumenten.

Het is verstandig bevonden om eerst een pilotproject uit te voeren. Gericht op het overbrengen van basiskennis over de Omgevingswet. De uitvoering heeft plaatsgevonden in twee regio's: Groningen en Noord-Brabant. De desbetreffende regio's hebben in grote mate en met veel energie zelf invulling gegeven aan de pilot. Aan de Slag heeft een coördinerende en faciliterende rol vervuld.

De belangrijkste stappen in het leerproces

- Het formuleren van de regionale leer- en ontwikkelbehoefte.
- Het werven van trainers.
- Het wegwijs maken van de trainers in de Omgevingswet.
- Het opstellen en vormgeven van het regionale cursusprogramma.
- Het verzorgen van een opleiding trainingsvaardigheid voor de trainers.
- Het werven van cursisten en het organiseren van de cursusedagen.
- Het geven van de cursussen door de trainers.
- Het evalueren van het pilotproject.

Met alle plussen en minnen is er een positief eindoordeel over de resultaten van het project. Zowel de opgeleide trainers als diegenen die bij hen een cursus hebben gevolgd zijn, oordelen in voldoende mate positief over wat hen in het project aangeboden is en wat zij er aan gehad hebben. Zij hebben een flinke stap gezet in het verwerven van kennis over de Omgevingswet en over het werken ermee. In Groningen zijn op het moment van schrijven van dit rapport vijf cursussen gegeven (met 15 à 20 deelnemers per cursus). In Brabant zullen eind 2018 ongeveer 1000 mensen de cursus gevolgd hebben.

Leerpunten

- Het opzetten en uitvoeren van een dergelijk project vergt veel commitment en inzet van betrokken organisaties. Dat moet er wel zijn. Het project vraagt ook veel doorlooptijd. De pilot heeft een doorlooptijd van ongeveer een jaar gekend.
- De omvang van een train de trainer project moet voldoende groot zijn om het opleiden van trainers rendabel te laten zijn en om trainers voldoende ervaring op te laten doen met het geven van cursussen.

- Voor wat betreft het opleidingstraject van de trainers:
 - Besteed voldoende aandacht aan de werving en selectie van trainers, dat kan teleurstelling achteraf verminderen.
 - Stem het opleidingstraject strak(ker) af op het cursusprogramma dat de trainers gaan uitvoeren.
 - Neem voldoende (en meer dan in dit pilotproject) tijd voor de opleiding trainingsvaardigheid.
- De cursussen zijn steeds door twee trainers gegeven. Wellicht was het beter geweest om overal te kiezen voor een duo van een interne trainer (met veel kennis van de eigen organisatie en het beleidsveld fysieke leefomgeving) en een ervaren (externe) trainer (met veel trainingsvaardigheid).
- Het opstellen van de (regionaal ingevulde) cursusprogramma's heeft veel moeite en tijd gekost. Daar zou meer ondersteuning gewenst zijn. Dat zal zeker gelden voor regio's die wat krapper in hun capaciteit zitten.
- Besteed voldoende/meer aandacht aan verwachtingenmanagement. Zorg dat de betrokkenen goed weten naar wat voor opleiding of cursus ze komen en wat van hen verlangd wordt aan voorbereiding.

Aanbevelingen

Het pilotproject geeft zeker voldoende aanleiding om een positieve aanbeveling te kunnen doen om het concept van train de trainer toe te passen als één van de instrumenten om de invoering van de Omgevingswet te ondersteunen.

Deze aanbeveling is niet zonder voorbehoud want train de trainer is niet een instrument dat voor alle bij de invoering van de wet betrokken partijen geschikt is. Een landelijke en uniforme uitrol wordt dan ook zeker niet aanbevolen. Uitgangspunt zal moeten zijn dat een initiatief regionaal ontwikkeld en ingevuld wordt. Alleen dan kan in voldoende mate aangesloten worden bij de regionale leer- en ontwikkelbehoeften. De regio die de toepassing ervan overweegt moet zich wel goed realiseren wat het aan interne inzet vraagt.

Vanuit de pilot wordt de aanbeveling gedaan dat er vanuit landelijk niveau i.c. Aan de Slag tot op zeker niveau vraaggestuurde ondersteuning wordt geboden aan regio's die een train de trainer project willen opzetten. Dat zou kunnen zijn:

- Algemene advisering over de opzet en uitvoering van een dergelijk project.
- Het overbrengen van inhoudelijke kennis over de Omgevingswet aan trainers.
- Het bijbrengen van trainingsvaardigheden aan de trainers.
- Ondersteuning bij het opstellen van een cursusprogramma.

Randvoorwaarde is dat dat past binnen de bij Aan de Slag beschikbare capaciteit en financiële middelen.



3

AANLEIDING EN DOELSTELLING

Aanleiding

Inleiding

Voor een succesvolle implementatie van de Omgevingswet is het cruciaal dat een ieder die betrokken is bij het beheren en/of veranderen van de fysieke leefomgeving in voldoende mate op de hoogte is van de Omgevingswet. Dat geldt in sterke mate voor de medewerk(st)ers van overheidsorganisaties die betrokken zijn bij de vormgeving én de uitvoering van het beleid van hun organisatie voor de fysieke leefomgeving.

Er waren en zijn legio mogelijkheden om kennis over de bedoeling en de inhoud van de Omgevingswet op te doen. Zowel de diverse koepelorganisaties van de diverse overheidspartijen, als het programma Aan de Slag (met de Omgevingswet) als de markt bieden daartoe tal van faciliteiten zoals bijeenkomsten, websites, documentatie, cursussen, leerreizen, pilots, etc. Tegelijkertijd is er ook de breed gedeelde notie dat tal van genoemde medewerk(st)ers zich verder zullen moeten oriënteren op wat de wet inhoudt en wat de invoering ervan voor de eigen manier van werken gaat betekenen.

In het verleden zijn meerdere malen bij de implementatie van andere nieuwe wetgeving goede ervaringen opgedaan met het concept train de trainer. De vraag is daarom opgekomen of bij de implementatie van de Omgevingswet dit concept ook niet een nuttige aanvulling kan zijn op de diverse faciliteiten die verder beschikbaar zijn.

Train de trainer

De kern van het train de trainer concept is dat interne medewerk(st)ers opgeleid worden om hun collega's wegwijs te maken in (in dit geval) nieuwe regelgeving. Aan deze werkwijze zitten voor- en nadelen.

Nadelen zijn dat diegenen die voor de kennisoverdracht zorg moeten gaan dragen (de trainers) over het algemeen van huis uit geen trainers zijn en daarvoor zich een aantal basisvaardigheden eigen moeten gaan maken. Dat eigen maken kost tijd en moeite. Bovendien beschikken de trainers dan nog niet over de vaardigheden die trainers/opleiders hebben die jarenlange ervaring met dit soort werk hebben. Tevens gaat de trainingsinzet ten koste van het oorspronkelijke werk. Er zijn ook voordelen. De interne trainers hebben veelal meer ervaring met het beleidsveld waar de nieuwe regelgeving zich op richt en zijn beter ingevoerd in hoe de eigen organisatie(s) werkt c.q. werken. Bovendien zorgt men ervoor dat op deze manier kennis en kunde in huis gehaald wordt én in huis blijft. Het is tevens beter mogelijk om een trainingstraject af te stemmen op de lokale/regionale opleidingsbehoeften. Kortom om maatwerk te leveren. Tot slot bevordert de toepassing van dit concept dat er (kennis)netwerken binnen de eigen organisatie(s) ontstaan.

Train de trainer en de Omgevingswet

Bij de beantwoording van de vragen of "een" project train de trainer ook voor bij de invoering van de Omgevingswet een nuttig concept kan zijn en hoe zo'n project dan vorm te geven, hebben de volgende overwegingen een rol gespeeld:

- **Moment van inwerkingtreding van de Omgevingswet en scope?**
Op het moment van ontwikkeling van het idee om het concept train de trainer bij de invoering van de Omgevingswet te gebruiken was de datum van inwerkingtreding van de wet nog niet verschoven naar 1 januari 2021. Het gevoel van urgentie om opleidingstrajecten te verzorgen was toen hoog, nog hoger dan dat het nu is. Overigens lijkt 2021 aan de ene kant nog ver weg, aan de andere kant dichtbij. Het is dichtbij omdat er nog veel moet gebeuren voordat de wet succesvol in werking kan treden. Het is daarom belangrijk dat medewerk(st)ers van de betrokken overheidspartijen nú voldoende basiskennis over de wet opdoen. Dit mede om het traject naar 1 januari 2021 goed vorm te kunnen geven. Er is daarom urgentie om veel medewerk(st)ers van betrokken

overheidsorganisaties basiskennis over de Omgevingswet op te laten doen. Het is ver weg als het gaat om kennis over de meer specifieke/gedetailleerde regelgeving. In z'n algemeenheid geldt dat kennis die niet wordt toegepast slecht beklijft. Het is daarom minder zinvol om over die meer specifieke onderdelen nu een opleidingstraject vorm te geven. Dit nog afgezien van de constatering dat nog niet al die regelgeving gereed c.q. definitief is. In dit project is niet bekeken of train de trainer een nuttig concept bij de invoering van het digitaal stelsel Omgevingswet (DSO) kan zijn.

- Landsdekkend of pilot?

Ondanks dat er eerdere ervaringen met train de trainer zijn geweest is het noodzakelijk gevonden, zoals vastgelegd in het door de Programmaraad geaccordeerde projectplan, om eerst een pilot uit te voeren. De redenen daarvoor waren dat elke invoering van nieuwe regelgeving toch weer anders is en dat het implementatietraject van de Omgevingswet erg omvangrijk is. Bovendien ontstond door het verplaatsen van de inwerkingtredingsdatum naar 2021 er ruimte (in tijd) om eerst een pilot uit te voeren. Met een pilot kunnen belangrijke leerervaringen verzameld worden over het óf en het hÓe van een toepassing van het concept na de pilot. Om vergelijkingsmateriaal te verzamelen is gekozen voor het uitvoeren van pilots in twee regio's.
- Uniform of maatwerk?

Het eerste idee toen het idee van een train de trainer project opkwam was om de vanuit het programma Aan de Slag ontwikkelde Basisgids Leren met de Omgevingswet in dit project expliciet te gebruiken als basismateriaal om kennis over te dragen. En om voor de beide pilotregio's een vergelijkbare aanpak te kiezen.

Toch is daar uiteindelijk bewust niet voor gekozen. De diverse overheidsorganisaties zijn in principe zelf verantwoordelijk voor de opleiding van hun medewerk(st)ers, er zijn verschillen in ambitieniveau op dit terrein en er zijn verschillen in wat die organisaties al ondernomen hebben qua opleidingen. Het is daarom, al voor de start van het project, besloten de opleidingsbehoefte op lokaal/regionaal niveau centraal te stellen. Dat is het meest effectief. Daar waar de Basisgids gebruikt zou kunnen worden in deze pilot zou dat mooi zijn maar het is en was geen kwestie van moeten.
- Taakverdeling?

Als het gaat om de invoering van de Omgevingswet in z'n algemeenheid zijn er afspraken gemaakt over de taakverdeling tussen de individuele overheidsorganisaties, de koepels en het programma Aan de Slag (met de Omgevingswet). Dat leverde ook de vraag op wat dat betekent voor de organisatie van deze pilot. Er is daarom, in lijn met bovenstaande afspraken, gekozen voor een aanpak waarbij de verantwoordelijkheid voor de organisatie en uitvoering zo veel mogelijk bij de bij de pilot betrokken overheidsorganisaties ligt en waarbij Aan de Slag een coördinerende en faciliterende rol vervult.

Doelstelling

In het projectvoorstel zijn de volgende hoofddoelstellingen vastgelegd:

1. Het uittesten hoe basiskennis over letter en geest van de Omgevingswet overgebracht kan worden, door medewerkers van overheidspartijen die betrokken zijn bij de invoering van Omgevingswet zelf, naar hun collega's.
2. Het onderzoeken hoe we de medewerkers die de opleidingen c.q. trainingen gaan verzorgen zelf het beste op die taak kunnen voorbereiden.
3. Toetsen van het huidige lesmateriaal (Basisgids), waar nodig aanvullen of verbeteren.

Daarnaast was er de opdracht om dit pilotproject te evalueren en om aanbevelingen te doen over een eventueel vervolg op de pilot.



4

DE UITVOERING VAN
HET PILOTPROJECT

Inleiding

Aan dit pilotproject is door verschillende partijen vorm gegeven. Voor de overzichtelijk- en leesbaarheid is een onderscheid gemaakt tussen wat er vanuit de regio's en wat vanaf het landelijk niveau is uitgevoerd. Het hoofdstuk gaat gedetailleerd in op de uitvoering van het project.

Aan de Slag (met de Omgevingswet) en het Informatiepunt Omgevingswet

Organisatie

Op landelijk niveau heeft afstemming over het project plaatsgevonden in de landelijke werkgroep Pilot Train de Trainer. De vaste deelnemers aan deze werkgroep waren:

- Kasper ten Brinke (provincie Groningen)
- Petra Romer (provincie Noord-Brabant)
- Lianne Leenaerts (Unie van Waterschappen en Waterschap De Dommel)
- Annemiek van Kaam (EMC)
- Nicole Hardon (Informatiepunt Omgevingswet)
- Jan van den Dool (Informatiepunt Omgevingswet)
- Berry van 't Wel (Aan de Slag)

De taakverdeling op hoofdlijnen was:

- Provincie Groningen en Noord-Brabant:
 - Opstellen inhoud cursusprogramma voor de eigen regio.
 - Communicatie over het project in de eigen regio.
 - Werven trainers en cursisten.
 - Organiseren opleiding van de trainers.
 - Organiseren uitvoering cursussen (door de trainers voor de cursisten).
- Informatiepunt Omgevingswet:
 - Verzorgen van de inhoudelijk kennis over doel, geest en inhoud van de Omgevingswet ten behoeve van de trainers.
- EMC (ingehuurd adviesbureau):
 - Verzorgen van de opleiding trainingsvaardigheid (in Groningen).
 - Evalueren van het project.
 - Adviseren over de uitvoering van het project.
- Aan de Slag:
 - Landelijke projectcoördinatie.

Vanuit landelijk niveau zijn de kosten voor de inhuur van EMC, de inzet van het Informatiepunt en de landelijke projectcoördinatie opgebracht. Alle overige kosten zijn gedragen door de twee pilotregio's.

In dit project is de term opleider gebruikt voor diegenen die aan trainers inhoudelijke kennis over de Omgevingswet en trainingsvaardigheden hebben overgebracht. De trainers hebben cursussen verzorgd voor cursisten, dat wil zeggen de medewerk(st)ers die uiteindelijk met de Omgevingswet aan de slag moeten.

Opleiding trainers

De opleiding van de Brabantse en Groningse trainers voor wat betreft het onderdeel kennis (doel, geest en inhoud van de Omgevingswet) is verzorgd door Nicole Hardon en Jan van den Dool van het Informatiepunt Omgevingswet.

In twee dagen hebben zij de trainers (1 groep in Groningen en 2 groepen in Brabant) zo goed mogelijk wegwijs gemaakt in de Omgevingswet. Ter voorbereiding daarop hebben zij voor de trainers een leaflet gemaakt met daarin geannoteerde verwijzingen naar diverse informatieproducten over diverse onderdelen van de Omgevingswet. Het doel van de leaflet was tweeledig:

1. Ervoor zorgen dat de trainers vóór de start van dit programmadeel zich alvast ingelezen hadden en dus een basiskennisniveau van de Omgevingswet hadden.
2. De trainers een goed overzicht bieden over waar ze, ook later, allerlei informatie over de wet zouden kunnen terugvinden.

Tijdens dit onderdeel was het doel om er voor te zorgen dat de trainers:

1. De beoogde verbeterdoelen van de stelselwijziging kennen.
2. Weten wat de fysieke leefomgeving is en de daarin plaatsvindende relevante activiteiten.
3. De kerninstrumenten van de wet kennen en weten hoe die zich tot elkaar verhouden (beleidscyclus).
4. Een gevoel krijgen voor het toepassen van de verschillen instrumenten.
5. Een beeld hebben bij taken & bevoegdheden i.r.t. afwegingsruimte en gebruiksruimte.

Zowel in Groningen als in Brabant is de opleiding als pittig ervaren.

De opleiding voor het onderdeel 'trainingsvaardigheid' is in Groningen verzorgd door EMC. In Brabant door Savant. Zie voor een nadere toelichting de beschrijving van de opzet en de uitvoering van de pilots in beide provincies.

Evaluatie

Hiervoor is een apart hoofdstuk gereserveerd, zie hoofdstuk 5.

Groningen

Organisatie

Het pilotproject in Groningen is begeleid door de werkgroep opleidingen van het Regionaal Platform Omgevingswet Groningen. De provincie, in de persoon van de Kasper ten Brinke, heeft het project gecoördineerd. In het Regionaal Platform werken diverse overheidsorganisatie samen aan de implementatie van de Omgevingswet. De organisaties waar het om gaat zijn de provincie, de gemeenten, de omgevingsdienst, de waterschappen, de veiligheidsregio, de GGD en werkorganisatie DEAL.

Groningen was de eerste provincie die zich aanmeldde om mee te doen met de pilot. Door enkele personele wisselingen heeft de uitvoering van de pilot echter vertraging opgelopen.

Opleiding trainers

Via het Platform heeft een uitvraag plaatsgevonden naar potentiële kandidaattrainers. Aan hen is gevraagd om o.a. aan te geven wat hun (richting de fysieke leefomgeving) relevante werkervaring is, welke ervaring ze hebben met het geven van trainingen en wat hun motivatie is om interne trainer Omgevingswet te worden. Dat heeft (in eerste instantie) geleid tot 13 kandidaten die allen toegelaten zijn tot de opleiding.

In Groningen is ervoor gekozen om aan het eind van de twee inhoudelijke opleidingsdagen duo's van co-trainers te vormen die samen de opleiding trainingsvaardigheid hebben voorbereid. Door EMC is één dag opleiding trainingsvaardigheid verzorgd. De eerste stap was dat EMC een Handleiding Didactische Vaardigheden heeft opgesteld toegespitst op de opleiding voor de trainers Omgevingswet. De handleiding bevat:

- Algemene informatie over leren en trainen.
- Informatie over het voorbereiden van een training.
- Handvatten voor bij de uitvoering van een training.
- Checklists voor de uitvoering (een voorbereidingsformulier, een observatielijst (hoe doet mijn collega het?) en een reflectieformulier (hoe hebben we samen de cursus verzorgd?))

Tijdens deze opleiding hebben de cursisten een ieder ook een kleine proefles gegeven.

Na bovengenoemde opleidingen hebben de trainers aangegeven dat zij behoefte hadden aan een extra training. Zij voelden zich nog niet voldoende voorbereid om cursussen te gaan geven. Naar aanleiding van dat signaal is besloten om een dag te organiseren waar de trainers konden oefenen. Op twee dagen zijn, steeds voor de helft van de trainersgroep, try-outs georganiseerd waar zij een deel van de cursus konden uitproberen. Daarbij was in de eerste plaats steeds een medewerker van EMC aanwezig die feedback gaf over hoe de trainers opereerden en tips aandroeg voor verbeteringen. Tevens waren enkele collega's van de trainers uitgenodigd om vanuit het gezichtspunt van de toekomstige cursisten te reageren op de try-outs en om aanbevelingen te doen. Dit heeft positief gewerkt.

Na de try-outs hebben twee kandidaat-trainers besloten zich terug te trekken. Eén kandidaat heeft zich om persoonlijke redenen afgemeld. Tien anderen hebben het besluit genomen door te gaan. Nadat iedere trainer een cursus verzorgd had is er een terugkom-dagdeel georganiseerd, begeleid door EMC. Onderdelen van het programma waren: het bepalen van de leerdoelen van de terugkom-middag, intervisie, oefenen op basis van de persoonlijke leerdoelen (bijvoorbeeld werken met casussen, interactieve werkvormen, weerstand, etc.) en bespreking wat iedereen anders gaat doen.

In Groningen heeft zich nog een 'bijvangst' voorgedaan. Enkele trainers zijn ingezet voor het begeleiden van zogenaamde botsproeven voor onderdelen van de Omgevingswet.

De cursussen

Het Groningse cursusprogramma is ontwikkeld tijdens de opleidingsperiode van de trainers. De reden om dat op deze manier te doen was om de trainers inbreng te kunnen laten geven op het cursusprogramma. Het idee was dat daardoor de trainers het programma ook meer eigen konden maken. Het nadeel van deze aanpak was dat dit sowieso extra tijd kostte maar vooral onzekerheid creëerde bij de trainers. Uiteindelijk is het cursusprogramma vooral 'centraal' vormgegeven. In het projectvoorstel voor de pilot was voorzien dat de cursus twee dagen zou duren. In Groningen is dat aangepast naar in eerste instantie één dag. De hoofdreden is dat een aantal gemeenten nog volop bezig was met de verwerking van de effecten van gemeentelijke herindelingen. Vanuit deze capaciteitsproblematiek was er daarom een voorkeur om deze basiscursus te beperken. Vanuit de notie dat er veel verandert door de Omgevingswet en dat het om een zeer omvangrijk stuk nieuwe regelgeving gaat, is er het besef dat er waarschijnlijk een vervolg (tweede dag?) moet komen maar daar is voorlopig nog geen invulling aan gegeven. In het cursusprogramma zijn twee hoofdaccenten opgenomen: kennisoverdracht over de doelstelling en inhoud van de Omgevingswet (ruim een dagdeel) en oefenen (via een casus) met de Omgevingswet (een klein dagdeel). Tot het moment van schrijven van dit eindrapport zijn in totaal zes cursussen gegeven voor steeds ongeveer 20 personen.

Noord-Brabant

Organisatie

In Noord-Brabant is qua organisatie gestart met een min om meer informeel overleg van koplopers. Daarna is vrij snel overgeschakeld op een strakke projectorganisatie met een werkgroep met vertegenwoordigers van diverse Brabantse overheidsorganisaties en van RWS. De werkgroep heeft zich in eerste instantie vooral geconcentreerd op het formuleren van leerdoelen. Het project heeft snel brede steun binnen de provincie weten te verwerven. Dat heeft zich in eerste instantie vertaald in veel steun (ook in geruime mate in financiële zin) voor het opzetten van het project. In tweede instantie ook door het mogelijk maken dat veel ambtenaren de basiscursus konden volgen.

Opleiding trainers

Er heeft zich een twintigtal medewerk(st)ers van zowel gemeenten, waterschappen, omgevingsdiensten, RWS, de GGD en de provincie aangemeld om opleid te worden tot trainer. Ook aan deze Brabantse kandidaattrainers is gevraagd naar o.a. hun motivatie, hun ervaring met en visie op de Omgevingswet en hun ervaringen met het geven van trainingen. Zij zijn allen toegelaten tot de opleiding.

Het informatiepunt Omgevingswet heeft in Brabant voor twee groepen, van ieder ongeveer 10 kandidaattrainers, een tweedaagse opleiding verzorgd. Eén kandidaattrainer heeft n.a.v. die opleiding besloten om af te zien van het gaan geven van cursussen.

Er is in Brabant tevens een opleiding transitie management aangeboden aan de trainers.

In Brabant is er eveneens voor gekozen om steeds twee trainers de cursussen te laten geven. Alleen heeft men niet koppels gemaakt van twee door het Informatiepunt opgeleide (inhoudelijke) trainers. Men heeft koppels gemaakt van één van deze trainers met een (interne) veranderkundige. Dit mede in het licht van waar in het cursusprogramma het accent op is gelegd. Maar ook vanwege de trainingsvaardigheid van deze laatste deskundigen.

Het oorspronkelijk idee was om de opleiding trainingsvaardigheid (voor de inhoudelijke trainers) intern te laten verzorgen. Toen dat uiteindelijk niet mogelijk was, heeft door inkoopverikelen de provincie zelf gezorgd voor de inhuur van een externe organisatie. Vanwege diezelfde perikelen is dat ook een ander partij geworden: Savant. Ook in Brabant is voor het aanscherpen van de trainingsvaardigheid één dag gereserveerd. Aan deze dag hebben zowel de (interne) veranderkundigen meegedaan als de 20 trainers die de inhoudelijk opleiding hebben gevolgd. Savant heeft voor deze dag een draaiboek Didactische Vaardigheden opgesteld. De vele oefensituaties die tijdens de trainingsdag aan de orde zijn gekomen hadden tot doel dat de deelnemers:

- Een veilige en actieve leeromgeving kunnen creëren.
- Instructies voor een werkvorm goed kunnen uitleggen.
- Werkvormen kunnen begeleiden.
- Deelnemers (cursisten) op een adequate wijze feedback kunnen geven.
- Zich goed voorbereid en zelfverzekerd voelen om voor een groep te staan.

Op 13 maart 2018 heeft een Kick-off bijeenkomst plaatsgevonden waarvoor alle trainers uitgenodigd waren. Vanuit de provincie is daar nadrukkelijk steun uitgesproken voor het concept train de trainer. Aan het eind van de bijeenkomst hebben de trainers (één inhoudelijk trainer en één veranderkundige) zich ingeschreven op welke data zij cursussen wilden verzorgen voor de cursisten. Een voorwaarde was dat deze trainers van verschillende organisaties waren, zodat zo optimaal mogelijk interbestuurlijk werd gewerkt.

Op 4 juni 2018 is er een terugkomdag voor de trainers georganiseerd. Die dag bestond uit twee onderdelen. In de ochtend is vooral gesproken over de ervaringen die de trainers tot dan toe hadden opgedaan met het geven van de cursussen. Hoe zijn die tot nog toe verlopen, welke reacties kreeg men van de cursisten, etc. De middag is gebruikt om trainingsvaardigheden verder aan te scherpen.

De cursussen

In Brabant is voor het tweedaagse cursusprogramma (in Brabant: "Samenwerken met de Omgevingswet" genoemd) de focus gelegd op de (noodzakelijke) andere wijze van werken. Achterliggende idee daarbij was mede de stelling dat mensen eerst moeten beseffen dat veranderingen nodig zijn, voordat men die verandering vorm wil en kan gaan geven en voordat men bereid en in staat is zich uitvoerig in nieuwe regelgeving te verdiepen. Het tweedaagse cursusprogramma weerspiegelt deze doelstelling. Veel aandacht voor zaken die te maken hebben met waar de deelnemers in de transitie staan die samenhangt met de komst van de Omgevingswet (in de cursus was een blok transitie management opgenomen) en voor wat die transitie voor hen persoonlijk en voor hun organisatie gaat betekenen. Zo is bijvoorbeeld ook veel tijd ingeruimd voor het spelen van de game Buurtje Bouwen om de verschillende belangen van buurtbewoners in vraagstukken over de fysieke leefomgeving te ervaren en samen de weg naar een gezamenlijk gedragen oplossing te vinden. Bij de ontwikkeling van het cursusprogramma zijn de Brabantse academies betrokken geweest.

Om de cursus te kunnen volgen was een basiskennisniveau over de Omgevingswet noodzakelijk. Brabant heeft hiervoor een digitale leeromgeving opgezet (gefinancierd door de Brabantacademie). Daar konden de cursisten zich uitvoerig verdiepen in de geest en de inhoud van de Omgevingswet. De cursisten is verzocht om de online leeromgeving door te nemen voordat zij naar de cursus zouden komen. Dit huiswerk vroeg ongeveer 8 uur aan zelfstudie.

De belangstelling om de cursussen te volgen was en is nog steeds groot in Brabant. Naast dat er al een groot aantal cursussen gegeven is, zijn er ook cursussen ingepland (en volgeboekt) voor het najaar 2018. De verwachting is dat er eind 2018 ruim 1000 Brabantse ambtenaren de cursus gevolgd zullen hebben.



5

DE PROJECTEVALUATIE

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat op een gedetailleerde wijze in op de uitgevoerde evaluatie. Die evaluatie bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel bevat de uitkomsten van de effectmeting die heeft plaatsgevonden bij zowel de trainers als de cursisten. Daarnaast heeft de landelijke werkgroep Train de Trainer Omgevingswet nog een aantal overige leerpunten onderkend. Deze zijn eveneens in dit hoofdstuk opgenomen. Ten derde wordt expliciet gekeken naar wat de conclusies en aanbevelingen zijn ten aanzien van de projectdoelstellingen zoals opgenomen in het projectvoorstel.

Dat er in de pilotprovincies een verschillende invulling is gegeven aan het project maakt het vergelijken van beide projecten soms wel lastiger maar heeft ook extra verbetertips opgeleverd.

Effectmeting bij trainers en cursisten

Aangezien dit project een pilotproject was, is extra aandacht besteed aan de evaluatie van het project. Naast dat er tussentijds evaluatiemomenten zijn ingebouwd, heeft er ook een eindevaluatie plaatsgevonden. In deze paragraaf is een samenvatting opgenomen van de door EMC opgestelde eindrapportage over de effectmeting.

In het projectvoorstel was opgenomen dat een evaluatie zou plaatsvinden van zowel de opleiding van de trainers in de beide pilotregio's als van de door de trainers gegeven cursussen. De evaluatiepunten waren vooraf te formuleren. In het begin van het project is daarom een Effectmetingsplan (penvoering EMC) opgesteld en door de werkgroep vastgesteld. In dat plan zijn de gewenste resultaten vastgesteld.

De uitvoering van deze effectmeting is als volgt uitgevoerd:

1. Een vragenlijst voor de trainers in de regio vóórafgaande aan hun opleidingstraject. Deze vragenlijst mat de perceptie van de trainers op hun eigen motivatie en hun kennis en vaardigheden over de inhoud van de Omgevingswet en over hun trainingsvaardigheden, voorafgaand aan hun training. De resultaten daarvan zijn mede gebruikt om hun opleidingstraject vorm te geven.
2. Een vragenlijst voor de trainers direct ná hun opleiding. Deze vragenlijst mat de perceptie van de trainers op kennis en vaardigheden.
3. Een vragenlijst voor de cursisten direct ná afloop van hun cursus. Deze vragenlijst had twee doelen, namelijk het evalueren van de perceptie van de cursisten op zowel de prestatie van de trainers als de eigen motivatie, kennis en vaardigheden omtrent de Omgevingswet. In Groningen is de vragenlijst gebruikt die in het kader van het Effectmetingsplan is opgesteld. In Noord-Brabant heeft men een eigen (deels met de vragenlijst van het Effectmetingsplan overlappende) vragenlijst gehanteerd.
4. Bij de terugkomdagen voor de trainers in zowel Brabant als Groningen is aan de trainers een aantal aanvullende vragen gesteld.

Ad 1. Resultaten vragenlijst trainers van (alleen) vragen voorafgaand aan hun opleidingstraject
Er is in de eerste plaats naar de 'motivatie' van de trainers gevraagd omdat dat een belangrijke voorspeller is voor gedrag in de praktijk. De vragen werden beantwoord op een 10-puntenschaal (1 = helemaal niet, 10 = helemaal wel). Van tevoren was bepaald dat een 7,0 een minimale score moest zijn.

Motivatie trainers		
Vraag	Brabant	Groningen
Ik ben enthousiast over de bedoeling van de Omgevingswet	8,1	8,3
In ben gemotiveerd om de bedoeling van de Omgevingswet over te brengen	8,3	8,3
Ik ben enthousiast over de inhoud van de Omgevingswet	7,0	8,2
Ik ben gemotiveerd om de inhoud van de Omgevingswet over te dragen	7,7	7,8

Conclusie:

De motivatie van de trainers was ruim voldoende tot goed. De 7,0 is voor alle bevroegde aspecten gehaald.

Enkele algemene opmerkingen t.a.v. meetmethoden: in de gehanteerde meetmethode zit natuurlijk een zeker mate van subjectiviteit. Positief/optimistisch ingestelde personen scoren hoger dan mensen die wat minder positief en optimistisch zijn en wat minder zelfvertrouwen hebben. Omdat er aan groepen mensen vragen zijn gesteld middelt dat wat uit. Daar staat tegenover dat de trainersgroepen ook weer niet zo groot waren. Individuele scores zijn niet te verabsoluteren maar het algehele beeld is echter wel degelijk een zeer waardevolle indicatie van de effecten van de opleidingen van de trainers en van de cursussen.

Ad 2. Resultaten vragenlijst van vragen aan trainers in de pilotregio's vóór en ná hun opleiding

Over 'kennis en vaardigheden' van de trainers zijn zowel vragen gesteld vóór als ná hun opleidingstraject. De vooraf gestelde doelstelling waren:

- Minimaal een 7,0 op alle vragen ná de opleiding.
- Een stijging van 1,0 op alle vragen als gevolg van de doorlopen opleiding.

Kennis en Vaardigheden Trainers				
Vraag	Brabant		Groningen	
	Vóór	Ná	Vóór	Ná
Kennis van aanleiding en bedoeling van de Omgevingswet	6,8	7,7	7,3	7,8
Kennis van de elementen van de fysieke leefomgeving	6,6	7,5	7,0	8,0
Kennis van de activiteiten die invloed kunnen hebben op de fysieke leefomgeving	6,3	7,5	7,2	7,7
Kennis van de inhoud van instrumenten om de fysieke leefomgeving te beschermen en te benutten	6,4	7,5	6,5	7,8
Kennis van de samenhang tussen instrumenten om de fysieke leefomgeving te beschermen en te benutten	6,1	7,2	6,5	7,7
Vaardigheid in het geven van heldere presentaties	6,8	7,3	7,3	7,8
Effectief inzetten en gebruiken van hulpmiddelen tijdens de training (PowerPoint, filmpjes, e.d.)	6,9	7,3	7,0	7,7
Vaardigheid in het begeleiden van interactieve werkvormen (bijvoorbeeld rollenspellen)	6,4	7,3	6,7	7,2
Vaardig in het begeleiden van het werken aan cases, in de geest van de Omgevingswet	6,3	7,2	6,5	7,3
Vaardigheid in het geven van feedback aan de cursisten	6,7	7,2	7,2	7,7
Vaardig in het omga Ik heb er vertrouwen in dat ik de cursus kan geven an met weerstand van cursisten	5,9	6,6	6,7	7,3
Ik heb er vertrouwen in dat ik de cursus kan geven		7,2		7,5

De meeste trainers hebben de vragenlijsten ingevuld maar niet allemaal: in Brabant 19 van de 20 trainers en in Groningen 6 van de 10. In Brabant hebben de (interne) verandkundigen de vragenlijst niet ingevuld.

Conclusies:

1. Vóór de opleiding is veelvuldig lager gescoord dan een 7,0. Ná de cursus is, met één uitzondering, overal meer dan een 7,0 gehaald. Daarmee is de vooraf gestelde doelstelling gehaald. De enige uitzondering betreft het vaardig omgaan met weerstand van cursisten (in Brabant).
2. Op alle vragen is hoger gescoord ná de opleiding dan ervoor. De opleidingen hebben in ieder geval een positieve invloed gehad.
3. De gewenste stijging van 1,0 is niet overal gehaald. Bij de kennisvragen is dat over het algemeen wel gelukt. Bij de vaardigheidsvragen (= de didactische vaardigheden) is dat over het algemeen niet gelukt. Hier is de vooraf gestelde doelstelling dus niet gehaald. Wellicht is dat het gevolg van het feit dat er ten tijde van het invullen van de vragenlijst door een aantal trainers nog geen of weinig cursussen zijn gegeven. Lang niet alle trainers hebben voldoende ervaring opgedaan. Op kennis is over het algemeen in absolute termen iets hoger gescoord dan op vaardigheid. Wellicht heeft beiden te maken met het feit dat aan didactische vaardigheden één dag besteed is in de opleiding en aan de Omgevingswet twee dagen. Bovendien hadden de kandidaattrainers veelal geen trainersachtergrond.

4. Ten aanzien van de laatste vraag "ik heb er vertrouwen in dat ik de cursus kan geven" waren er twee trainers die hier een 5.0 hebben genoteerd, vier een 6.0. Van deze trainers in spé gaven enkelen aan dat ze onvoldoende bekendheid hadden met wat van hen werd verwacht. Anderen gaven aan dat ze het lastig vonden om na hun opleiding cursussen te gaan geven.
5. Opvallend is wel dat er in Groningen overal (zowel door trainers als door cursisten) structureel hogere gescoord is dan in Brabant. Daar zijn geen conclusies aan verbonden voor wat betreft de aard van de opleiding. De stijging in de scores vóór en na de training zijn wel vergelijkbaar.

Ad 3. Resultaten vragenlijst aan de cursisten ná de cursus

In Noord-Brabant zullen de cursussen zeker nog tot eind 2018 doorlopen. Omdat we de evaluatie van de pilot niet daarop wilden laten wachten, konden we ook niet alle reacties afwachten en in dit evaluatierapport verwerken. In Groningen zal naar alle waarschijnlijkheid hetzelfde aan de orde zijn. Daarnaast hebben niet alle cursisten die de cursus al wel hebben afgerond de vragenlijst ingevuld.

In deze rapportage zijn de reacties verwerkt van 25 Groningse en 159 Brabantse cursisten.

In Brabant heeft men gekozen voor een eigen vragenlijst. Die overlapt echter wel deels met de lijst die vanuit het pilotproject is ontwikkeld. Hieronder zijn twee tabellen opgenomen. De eerste tabel bevat de Groningse resultaten plus enkele Brabantse (daar waar mogelijk). In de tweede tabel zijn vragen opgenomen die alleen in Brabant zijn gesteld.

Van tevoren is bepaald dat 7,0 een minimale score moest zijn.

Resultaten Cursisten Groningen (en een beetje) Brabant		
Tevredenheid	Groningen	Brabant
Ik ben tevreden over de trainers. (1)	8,0	7,6
Ik ben tevreden over de trainingslocatie. (2)	8,2	7,9
Ik ben tevreden over aangeboden lunch, koffie en dergelijke. (3)	8,2	7,8
Ik ben tevreden over de organisatie van de training. (4)	8,2	7,3
De presentatie(s) tijdens de training waren helder en informatief. (5)	7,6	
Tijdens de trainingen waren de opdrachten en oefeningen (bijvoorbeeld games en rollenspellen) zinvol en effectief. (6)	7,3	
De tijdens de training gebruikte cases waren herkenbaar en maakten de theorie inzichtelijk. (7)	7,2	
Tijdens de training is voldoende tijd en aandacht besteed aan mijn vragen en opmerkingen over de Omgevingswet. (8)	8,1	
Ik ben enthousiast over de bedoeling ván en het werken mét de Omgevingswet. (9)	7,6	

Resultaten Cursisten Groningen (en een beetje) Brabant		
Kennis en vaardigheden	Groningen	Brabant
Ik begrijp de geest en de inhoud van de Omgevingswet. (10)	7,7	
Ik weet welke veranderopgave ik door de Omgevingswet heb voor mijn eigen werk. (11)	6,6	
Ik begrijp hoe ik integraal, vanuit de fysieke leefomgeving, moet werken. (12)	7,3	
Ik weet hoe ik met belangen en dilemma's van ketenpartners om moet gaan voor een goede samenwerking. (13)	6,8	
Ik heb tijdens de training contacten opgedaan die nodig zijn om te kunnen starten met de verandering die de Omgevingswet vraagt. (14)	6,0	
Ik weet waar ik benodigde informatie over de Omgevingswet kan terugvinden. (15)	7,8	
Toepassen in de Praktijk		
Ik kan het geleerde over de Omgevingswet toepassen in mijn werk. (16)	6,6	
Ik ben gemotiveerd om mij verder te verdiepen in de veranderingen die de Omgevingswet met zich brengt. (19)	8,0	

Conclusie:

- Op de vragen over 'tevredenheid' (de vragen 1 t/m 9) is overal hoger gescoord dan 7,0.
- Met de vragen 10 t/m 15 is het leereffect bij de cursist gemeten (en dus ook het effect van de performance van de trainer). Ook hier is op een 10-puntenschaal beantwoord maar dan van 1 = beginner naar 10 = expert. Hier is op de drie vragen boven 7,0 en op drie vragen onder 7,0 gescoord. Ook de vraag over het toepassen in de praktijk scoort onder 7,0. Hier is bij aan te tekenen dat in Groningen er (slechts) één cursusdag is geweest.

Resultaten Cursisten Brabant	
Vraag	Brabant
Hoe beoordeel je het programma. (8)	7,6
Hoe beoordeel je de interactie met de andere deelnemers. (9)	7,9
Mijn inzicht over de inhoud en de geest van de Omgevingswet is vergroot. (10) Zie ook (de niet helemaal dezelfde) vraag 10 van Groningen.	6,9
Door deze training zie ik nut en noodzaak om samen te werken met mijn ketenpartners. (11) Zie ook vraag 13 van Groningen.	6,9
Door deze training heb ik voldoende bagage gekregen om samen te werken met mijn ketenpartners. Zie ook vraag 13 van Groningen.	7,0
Hoe beoordeel je de training in z'n geheel.	7,0

Conclusie:

1. De eerste twee vragen, tevredenheidsvragen, scoren ruim boven de 7,0.
2. De drie daaropvolgende over kennis en vaardigheden scoren net een 7,0 of net niet. Ook hier is de doelstelling (zij het op een haar na) niet gehaald.
3. Niet in bovenstaande cijfers terug te zien, maar er is een lichte stijging in de beoordeling te constateren als trainers meer cursussen hebben gegeven.

Aan de Brabantse cursisten is ook aan aantal open vragen gesteld:

- **Wat was het sterkste punt van deze training en waarom? (1)**
Hier is een groot scala van antwoorden op gekomen. Wat heel veel genoemd is, is het gemêleerde gezelschap. Het werd gewaardeerd dat er mensen van verschillende organisatie en met verschillende functies aanwezig waren. Dat vergroete het inzicht waar anderen mee bezig zijn en ook het beeld hoe belangrijk het is om in de toekomst nog beter samen te werken. Ook de online leeromgeving is veel genoemd en genoemd.
- **Wat was het zwakste punt van deze training en waarom? (2)**
Veel deelnemers noemen dat ze verwacht hadden dat de cursus meer over de inhoud van de wet zou gaan. Dat hebben ze nu gemist. Voor sommigen lag de aandacht meer bij verandering van houding en gedrag dan ze van de voren gedacht hadden. Sommigen geven aan dat ze zich van te voren niet zo georiënteerd hebben op de inhoud van de regelgeving (via de online leeromgeving) als de organisatoren verwacht hadden en eigenlijk ook nodig was. Vanuit sommige cursussen is gevraagd om meer sturing bij de samenstelling van de cursusgroepen toe te passen.
- **Wat deden de trainers goed en waar kunnen ze zich verbeteren?**
In overgrote mate wordt er een positief oordeel geveld over hoe de trainers de cursussen gegeven hebben. De, in veel mindere mate voorkomende, verbeterpunten hebben vooral betrekking op meer aandacht voor inhoud.

De meerwaarde van het inzetten van een veranderdeskundige in Brabant is niet expliciet geëvalueerd en het is ook niet terug te vinden in bovenstaande cijfers. De Brabantse cursisten noemen wel regelmatig in positieve zin de combi van een meer inhoudelijke trainer en een veranderdeskundige.

Er is nog een meerkeuzevraag binnen beide pilotprovincies uitgezet. Op de vraag "Wat zou jou helpen om het geleerde optimaal te kunnen toepassen (meerdere antwoorden mogelijk) is door 159 Brabantse en 25 Groningse cursisten als volgt gescoord (in aantallen):

Wat helpt om het geleerde optimaal toe te passen?		
Optie	Brabant	Groningen
Niets, ik ben er klaar voor.	6	0
Een cultuur in de organisatie die meer aansluit op de geest van de Omgevingswet.	38	14
Ondersteuning van mijn leidinggevende.	7	2
Ondersteuning van mijn collega's.	15	6
Meer kennis van de bedoeling en kerninstrumenten van de Omgevingswet.	31	14
Training van vaardigheden om in de geest van de Omgevingswet te kunnen handelen.	30	13

Conclusie:

- De reacties op deze vraag in beide provincies lijken op elkaar.
- In beiden scoren het cultuur- én het inhoudsaspect het hoogst. Met in beiden provincies het trainen van vaardigheden daar vlak achteraan op een derde plek. Dat zijn daarmee dan ook punten waarop nog veel te winnen is.
- Hier kan ook sprake zijn van een situatie waarbij een verschuiving is opgetreden van onbewust onbekwaam naar bewust nog niet helemaal bekwaam. Dat zal zijn effect op de cijfers gehad hebben. Wat op zich natuurlijk al een positieve verschuiving is maar er is op werkvloer dus ook nog wel één en ander te doen voor een succesvolle implementatie van de Omgevingswet.

Ad 4. De terugkomdagen voor de trainers

In Groningen is na het geven van de cursussen een vragenlijst onder de trainers verspreid. De antwoorden/reacties zijn mede gebruikt om het programma van die dag te bepalen. Er zijn vragen gesteld over zowel de didactische vaardigheden als over het programma & materialen. Voor wat betreft de didactische vaardigheden is naar aanleiding van de vraag "wat ging goed" het meeste aangegeven dat dat het presenteren en het motiveren van deelnemers was. Op de vraag "waar zou je extra hulp op oefening willen krijgen" scoorden het begeleiden van interactieve werkvormen en omgaan met weerstand het hoogst.

Over het programma & materialen zijn open vragen gesteld. De reacties op vragen als "wat werkte goed", "wat werkte minder", "hoe zou het beter kunnen", "ontbreekt er nog iets", geven daarom niet een representatief beeld. Door de oogblikken kijkend zijn er een paar reacties die er wat meer uitspringen, zoals:

- De programma-opbouw was goed, maar in het ochtenddeel wel heel veel informatie. Wellicht het zenden van informatie meer afwisselen met het interactieve c.q. het als cursist zelf bezig zijn.
- Wat meer aandacht voor cultuurverandering (zie de tegenovergestelde reactie in Brabant waar meer om 'inhoud' gevraagd is).
- Het is nu een algemene cursus basiskennis, iets meer toespitsten of specifieke doelgroepen zou beter kunnen werken.

Op de terugkomdag in Brabant zijn o.a. aan de trainers een aantal vragen voorgelegd over hoe zij vonden dat de cursussen waren verlopen. De hoofdlijn was dat er een positief beeld was. De trainers kregen van veel cursisten terug dat ze veel waardering hadden voor de leuke interactieve werkvormen en dat ook de interbestuurlijke samenstelling van de werkgroepen werd gewaardeerd. Het feit dat er nog steeds aanmeldingen binnen komen om de cursus te volgen en er een tekort aan trainers dreigt te ontstaan onderstreept dat. Van diegenen die gebruik hebben gemaakt van de online-leeromgeving kwamen positieve reacties.

Maar er zijn natuurlijk ook minder positieve reacties c.q. verbetervoorstellen.

- Veel cursisten hebben de trainers laten weten dat ze graag wat meer hadden willen horen over de inhoud van de Omgevingswet. (Zie de tegenovergestelde reactie in Groningen). Daarbij is aan te tekenen dat een deel van de cursisten überhaupt geen gebruik heeft gemaakt van de online-leeromgeving en dat er ook nogal wat cursisten waren die dat onvoldoende hebben gedaan.
- Als les is hieruit getrokken dat er nog meer aan verwachtingenmanagement moet worden gedaan. Het vraagt in de communicatie nog meer nadruk om van te voren duidelijk te maken wat doel en inhoud van de cursus is en ook om duidelijk te maken wat van de cursisten van te voren gevraagd wordt. Voor "om over na te denken" is de suggestie neergelegd om het afleggen van test over de inhoud van Omgevingswet verplicht te stellen.
- N.b. de cursus wordt sinds de evaluatie dan ook gepresenteerd als een driedaagse cursus: één dag zelfstudie en twee dagen gezamenlijke cursus.

- Als verbetervoorstel is door een aantal trainers naar voren gebracht om tijdens de cursus meer terug te grijpen / aan te sluiten bij de door zelfstudie opgedane kennis. Dat geldt ook voor het meer begeleiden van 'leren leren' (over de Omgevingswet). Daarbij is o.a. de website van Aan de Slag genoemd.
- Het heeft de trainers gestoord dat er regelmatig 'no shows' waren. Mensen die (deels zonder opgave van redenen) wegbleven, soms bij de gehele cursus maar vooral bij de tweede dag.

Leerpunten van de landelijke werkgroep Train de Trainer Omgevingswet.

De werkgroep heeft naast wat de uitvoering van het effectmetingsplan heeft opgeleverd, ook een aantal (deels andere) aspecten van het project geëvalueerd.

De aanloop naar het project – het projectplan

Het definitief maken van het projectplan heeft relatief lang geduurd. Reden: in eerste instantie is er vooral van uitgegaan dat voor het overbrengen van kennis over de Omgevingswet, de Basisgids het primair te gebruiken instrument was. Het heeft tijd gekost om de overgang te maken naar het primair stellen van de regionale leer- en ontwikkelbehoefte. Mochten andere regio's een train de trainer project willen uitvoeren dat is het advies aan die regio's om vóór dat ze beginnen heel goed na te denken over wat hun eigen leer- en ontwikkeldoelen zijn en of train de trainer in hun situatie een goed instrument is en als dat zo is, hoe ze dat dan in willen zetten. Aandachtspunt daarbij is dat de hoeveelheid tijd die het kost om een dergelijk project op te zetten en uit te voeren beslist niet onderschat mag worden. En te weinig tijd nemen in de voorbereidingsfase leidt tot fouten in de uitvoeringsfase. Alhoewel dit project langer geduurd heeft dan oorspronkelijk gepland heeft de werkgroep de indruk dat er eigenlijk hier en daar nog wat méér tijd genomen had moeten worden.

De inhoudelijke opleiding van de trainers

De inhoudelijke opleiding van de trainers is begonnen voordat de regionale leer- en ontwikkeldoelen en het regionale cursusprogramma uitontwikkeld waren. Vanuit de wens om voortvarend te werk te gaan begrijpelijk maar achteraf gezien toch ongelukkig. Reden: het was voor de docenten van het Informatiepunt niet duidelijk genoeg wat het doel van de cursussen was en wat de trainers dus vooral moesten weten en kunnen. Daardoor was het voor hen ook niet scherp genoeg wat ze over moesten brengen aan de trainers. De docenten hebben daardoor aanbodgericht de trainers kennis over de wet overgebracht. Zij hebben vooral zoveel mogelijk basisinformatie overgebracht. Bij nader inzien was maatwerk beter geweest. Het is ook als een gemis ervaren dat de in de cursussen behandelde casussen onvoldoende in de opleiding van de trainers zaten. De trainers hadden anders nog wat meer bagage over de casussen mee kunnen krijgen. Mits de trainers hun huiswerk maken, heeft de werkgroep de indruk dat twee dagen inhoudelijke opleiding voldoende is.

De opleiding trainingsvaardigheid voor de trainers

De tijd die beschikbaar was voor het opdoen van trainingsvaardigheden (1 dag) wordt door de werkgroep achteraf als te beperkt gezien. Dit ondanks dat de trainers zichzelf nog redelijk gescoord hebben op vaardigheidsaspecten. Eén dag opleiding trainingsvaardigheid vereist dat de trainers al een behoorlijke basis hebben en als die er niet is, dan is meer nodig. Het was nodig en het heeft goed gewerkt, dat er in Groningen try-outs zijn georganiseerd voor de trainers. In feite één extra opleidingsdag.

De werkgroep geeft mee dat het te overwegen waard is, als er een vervolg komt, om de inhoudelijke training en de opleiding trainingsvaardigheid meer te combineren. Dan kan er ook meer ruimte gecreëerd worden om meer gericht op vaardigheden te oefenen.

De trainers

Er is verschil in kwaliteitsniveau / deskundigheid bij de trainers. Er is nu niet geselecteerd aan de voorkant en ook niet tijdens of na de opleiding. In zowel Brabant als Groningen zijn twee trainers (op eigen initiatief) afgevallen. Bij sommigen was sprake van erg willen maar niet voldoende goed kunnen. Bij een eventuele toepassing van het train de trainer concept in andere regio's is het aan te raden om vooraf meer aandacht te besteden aan de vraag welke eisen aan de trainers in spé te stellen, met hen daarover in gesprek te gaan en conclusies te verbinden aan de uitkomsten van dat gesprek.

Interne trainers versus externe inhuur

In dit pilotproject is bewust gewerkt met interne trainers. De werkgroep adviseert regio's die over train de trainer nadenken het volgende te overwegen:

- Het opleiden van interne trainers is een flinke taak. Heeft men weinig eigen (potentiële) cursisten dan is het minder zinvol om te investeren in eigen trainers. Trainers moeten toch wel een minimaal aantal cursussen (vier à vijf) kunnen geven wil men de investering er uit halen. Dat aantal is ook nodig om de trainers beter te laten functioneren. Men leert door te doen en hoe meer men doet des te meer men leert.
- Het helpt daarom ook als de eigen organisatie(s) het concept train de trainer breder inzet(ten) dan alleen voor de Omgevingswet. Dat verhoogt de kans op ervaren interne trainers.
- Zijn er voldoende (potentiële) cursisten, verken dan goed of je voldoende bekwame c.q. bekwaam te maken trainers kunt vinden.
- Is het nodig om specifieke (meer inhoudelijke) deskundigheid over te brengen dan heeft het voordeel om daarvoor iemand in te zetten die de uitvoeringspraktijk erg goed kent (waarschijnlijk een interne medewerker). Hoe abstracter/algemener/omvangrijker het wordt hoe lastiger het wordt voor een 'gewone' collega. Dan is het aantrekken van een externe trainer te overwegen.

De werkgroep vindt het nadrukkelijk ook een optie om te kiezen voor een mix: een eigen medewerker (een enthousiaste en bekwame koploper) plus een externe deskundige. Men zou dan gelijk een deel van de organisatie eventueel bij een externe partij neer kunnen leggen. De werkgroep vindt echter ook dat bij het maken van keuzes hierover het belang van "samen doen" c.q. netwerkontwikkeling niet uit het oog verloren mag raken.

De cursusprogramma's

Het opstellen van een cursusprogramma is ervaren als een flinke klus en kostte veel tijd. Zeker voor regio's waar onvoldoende capaciteit en/of deskundigheid is om een dergelijk programma op te stellen zou het erg behulpzaam zijn als er meer ondersteuning (bijvoorbeeld vanuit Aan de Slag) zou zijn bij het maken van een cursusprogramma met o.a. leerzame interbestuurlijke casussen. Dat kan zowel door een handreiking en/of voorbeelden ter beschikking te stellen als door het direct helpen bij het opzetten van de (regionale) programma's. De Brabantse en Groningse ervaringen kunnen daar goed bij ingezet worden.

De interbestuurlijke samenwerking

De ervaring die in het kader van dit project is opgedaan hoe de interbestuurlijke samenwerking binnen de pilotregio vorm te geven wordt als belangrijk winstpunt gezien. Als aandachtspunt wordt meegegeven dat het belangrijk is om voor dit soort trajecten vroegtijdig de afstemming en toestemming te zoeken op bestuurlijk niveau. Houdt het niet te lang op werkvloerniveau. Daarnaast moet het bij interbestuurlijke samenwerking niet onderschat worden tegen welke technische en juridische problemen men aan kan lopen als men gegevens wil uitwisselen (privacy) en van hetzelfde ict-systeem gebruik wil maken.

Conclusies een aanbevelingen t.a.v. de projectdoelstellingen

Doelstelling 1. Het uittesten hoe basiskennis over letter en geest van de Omgevingswet overgebracht kan worden door medewerkers van overheidspartijen die betrokken zijn bij de invoering van de Omgevingswet naar hun collega's.

Zowel in Groningen als in Brabant komt uit de effectmeting bij de cursisten naar voren dat er tevredenheid is over de (basis)cursus en dat kennis over de Omgevingswet op peil is gebracht. De cursisten scoren voldoende maar niet hoog genoeg (t.o.v. de eerder gestelde projectdoelen) op vragen die te maken hebben met vertrouwen om in de praktijk met de Omgevingswet aan de slag te gaan. Naast dat er dus zeker positieve indicaties zijn over de wijze waarop in deze basis cursus kennis over letter en geest van de Omgevingswet is overgebracht zijn er ook verbeterpunten:

- Neem voldoende tijd om de doelstelling van de basis cursus te formuleren en communiceer daar over.
- Bouw in de cursus meer gelegenheid voor oefenen in. Dat kan ook door het uitvoeren van praktijk opdrachten buiten de cursusedagen.

Ter nuancering van bovenstaande opmerkingen: er is een basis cursus verzorgd. Daarin kan men medewerkers niet voor 100% voorbereiden op invoering van de Omgevingswet. Wees daar realistisch in. Andere, aanvullende leertrajecten zullen nodig zijn.

Doelstelling 2. Het onderzoeken hoe we de medewerkers die de opleidingen c.q. trainingen gaan verzorgen zelf het beste op die taak kunnen voorbereiden.

Binnen de twee pilot regio's zijn de trainers (met wat accentverschillen) op een vergelijkbare manier opgeleid. Uit de effectmeting (opgebouwd uit de reacties van de trainers) komt naar voren dat het beoogde niveau qua kennis en vaardigheden van de trainers, gerealiseerd is. Dat geldt ook voor de groei van dat niveau als gevolg van de opleiding. Tevens geven de cursisten aan dat zij tevreden zijn over de trainers. Dat zijn positieve signalen over de wijze waarop de trainers voorbereid zijn op hun taak.

Dat neemt niet weg dat er ook een aantal verbeterpunten geconstateerd kunnen worden, zoals:

- Ga meer in gesprek met de trainers in spé over hun motivatie, kennis en vaardigheden. Stel ook transparante eisen.
- De opleiding in didactische vaardigheden had meer accent moeten krijgen. De interne trainers behoeven geen professionele trainers te worden, maar voor de opleiding trainingsvaardigheid is meer tijd uit te trekken dan waar in het project in voorzien is.
- Lever bij het opzetten het opleidingstraject van de trainers maatwerk. Zowel voor het inhoudelijke als het didactische aspect. Stem het opleidingstraject af op het cursusprogramma dat de trainers zelf gaan geven. Bereid hen daarop maximaal voor.
- Het is positief ervaren dat twee trainers samen een cursus geven. Overweeg wel om koppels te vormen van een interne medewerker (met inhoudelijke deskundigheid) met een meer ervaren (waarschijnlijk externe) trainer. De laatste kan dan voor wat coaching zorgen. Daardoor kan ook een zekere 'training on the job' plaatsvinden. Het reduceert ook de capaciteitsdruk op de eigen organisatie.

Doelstelling 3. Toetsen van het huidige lesmateriaal (Basisgids), waar nodig aanvullen of verbeteren.

De Basisgids, de versie die eind 2017 online beschikbaar was op de website van Aan de Slag, is niet één op één gebruikt om (delen van) de cursusprogramma's in te vullen. Daar is deze gids uiteindelijk veel te omvangrijk voor. Er is wel gebruik van gemaakt. Zowel als basis voor het vormgeven en vullen van de Brabantse online leeromgeving als het Groningse cursusprogramma. Het project heeft geen voorstellen voor aanvulling of verbetering opgeleverd.

De Basisgids is één van de hulpmiddelen die gebruikt kan worden bij het opzetten en uitvoeren van een train de trainer project, maar het is zaak om er selectief gebruik van te maken. Daarnaast kan de gids zeker goed gebruikt worden als naslagwerk.



6

VERDER MET HET CONCEPT
TRAIN DE TRAINER?

De opdracht aan dit pilotproject was ook om aanbevelingen te doen over een eventueel vervolg op de pilot. Dat is gedaan aan de hand van beantwoording van de volgende twee vragen:

1. Geeft de uitgevoerde pilot redenen om het concept train de trainer op andere plaatsen toe te passen bij de implementatie van de Omgevingswet?
2. Als daartoe besloten wordt, hoe organiseren we dat dan?

Ad 1.

Met alle plussen en minnen is er over de pilotprojecten in Groningen en Brabant een positief eindoordeel. Vandaaruit zou men een positief antwoord kunnen geven op deze vraag. Maar de pilotprojecten hebben ook opgeleverd dat aan een aantal randvoorwaarden moet worden voldaan wil men voor de eigen organisatie of regio over gaan tot het opzetten van een dergelijk traject.

Train de trainer kán een goed instrument zijn maar er zullen vast ook situaties zijn waar dat niet het geval is. Situaties waar bijvoorbeeld beter gekozen kan worden voor het volgen van cursussen die door de markt worden aangeboden. Elke organisatie, elke regio heeft daarin zijn eigen afweging te maken.

Ad 2.

Een landelijke en uniforme uitrol van het concept wordt zeker niet aanbevolen. Dat zal niet effectief zijn omdat het niet aan zal sluiten bij de diverse en verschillende leer- en ontwikkelbehoeften in het land. Het past ook niet bij de wijze waarop de implementatie van de Omgevingswet is georganiseerd.

Uitgangspunt zal moeten zijn dat het initiatief voor een train de trainer project regionaal ontwikkeld en ingevuld wordt. Het is aan te bevelen dat Aan de Slag actief met de regio hierover in gesprek gaat.

Het pilotproject heeft opgeleverd dat er in verschillende regio's verschillende behoeftes zijn aan ondersteuning vanuit een landelijk niveau. Er zal per regio in meer of minder mate behoefte zijn aan:

- Algemene advisering over de opzet en uitvoering van een dergelijk project.
- Het overbrengen van inhoudelijke kennis over de Omgevingswet aan trainers.
- Het bijbrengen van trainingsvaardigheden aan de trainers.
- Ondersteuning bij het opstellen van een cursusprogramma.

Dat zouden taken kunnen zijn die Aan de Slag en het Informatiepunt oppakken. Randvoorwaarde is dat het wel past binnen de daar beschikbare capaciteit. De inwerkingtredingsdatum van de Omgevingswet lijkt nog ver weg. Nog goed twee jaar. Voor de toepassing van het train de trainer concept is dat echter nog niet zo veel. Voor de voorbereiding van een dergelijk project is zeker met een half jaar rekening te houden. De duur van de uitvoering hangt erg samen met de omvang van de doelgroep maar kan ook een redelijk lange doorlooptijd hebben. Voor wie er serieus over nadenkt is het advies om niet te lang te wachten met het oppakken ervan.

