

Succesvol de transitie door

Transitie vraagt verandering, maar vooral ook transparantie

Bezuinigingen, verschuivende verantwoordelijkheden en een veranderende visie op zorg en welzijn vragen om een andere aanpak in de sociale sector. Deze transitie heeft tal van initiatieven opgeleverd vanuit zowel zorg- en welzijnsinstellingen en gemeenten, maar wat is het resultaat van deze initiatieven? Hoe maak je de effecten van een werkwijze of interventie inzichtelijk? Hoe meet je of een werkelijke bijdrage wordt geleverd aan de verander-doelstellingen? En welke stappen moet je als zorgaanbieder of gemeente zetten om de resultaten van inspanningen zichtbaar te maken? Daar gaat deze whitepaper over.

Waarom energie steken in het meten van resultaten?

Transitieprojecten binnen het sociaal domein zijn veelal omvangrijk van aard. Dit vraagt om goede sturing en tijdige bijsturing. Om transitieprojecten goed te managen is de juiste stuurinformatie dus van groot belang. Het meten en het zichtbaar maken van resultaten, is om meerdere redenen nuttig:

- Door resultaten (tussentijds) te meten ontstaat een koppeling tussen doelstellingen, inspanningen en resultaten.
- Monitoring biedt inzicht in de algemene voortgang van het project. Het geeft immers antwoorden op vragen als: 'Gaat alles zoals verwacht?' 'Zo niet, waar ligt dat aan?' 'Moeten we bijsturen en wat is daarvoor de beste aanpak?'
- Het bieden van transparantie van het project en de projectresultaten is belangrijk in het kader van interne en externe (financiële) verantwoording. Men wil weten wat het project oplevert, bijvoorbeeld in termen van maatschappelijke meerwaarde, en wat het kost.
- De meting biedt informatie om het project verder te ontwikkelen. De resultaten kunnen gebruikt worden als input voor continu verbeteren en borgen binnen het project alsmede voor het in kaart brengen en beheersen van de risico's.

Kortom: het monitoren van een project laat zien waar je staat en zorgt dat je tijdig kunt ingrijpen om de juiste koers te blijven varen. Klinkt allemaal logisch? De praktijk blijkt vaak weerbarstig.

Resultaten meten in 10 stappen

Om tussentijds of na afronding van een project een goede resultaatmeting uit te voeren is het noodzakelijk om hier vroegtijdig, al vóór aanvang van het project, over na te denken.

Om tot een succesvolle resultaatmonitoring te komen, adviseren wij het volgende stappenplan:

Stap 1: Zorg voor draagvlak

Inventariseer bij aanvang breed wie de (mogelijke) belanghebbenden zijn, wie relevante informatie moeten verzamelen en/of hier invloed op uit kunnen oefenen en nodig hen uit om mee te denken over het traject van de resultaatmeting en het te bereiken resultaat. Door te zorgen dat belanghebbenden het nut van het meten van resultaten inzien en de neuzen vanaf de start in dezelfde richting staan, is de kans op gemotiveerde betrokkenheid en gelijke interpretatie van doelen en resultaten groter.

Tips:

- *Maak het bespreken van de voortgang van een project een vast onderdeel van teamoverleg.*
- *Maak vooraf afspraken met belanghebbenden hoe en wanneer en door wie de voortgang wordt gerapporteerd. Kies voor een efficiënte vorm (dit betekent keuzes maken).*
- *Zorg voor draagvlak bij de opdrachtgever en check of de doelen hetzelfde worden geïnterpreteerd.*

Deskundig - Persoonlijk - Betrouwbaar

Wilt u meer informatie over onze ondersteuningsmogelijkheden?
Uw eigen adviseur of onderzoekscoördinator informeert u graag nader!
Bezoek onze website www.facit.nl of bel 0251 – 212 202.

Stap 2: Formuleer concrete en meetbare projectdoelen

Wanneer bij aanvang van het project heldere doelen worden geformuleerd, is het gedurende het project goed te meten of er (en welk) resultaat is bereikt.

Stap 2a: Formuleer de gedefinieerde doelen SMART

Voorkom vage en vrijblijvende doelstellingen, wensen, intenties of goede voornemens. Om succesvol te meten, formuleert u uw doelen SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Stap 2b: Koppel KPI's aan de projectdoelen

Door het koppelen van meetbare variabelen aan de verschillende projectdoelen, kunnen prestaties of doelstelling en geanalyseerd worden. Deze variabelen worden ook wel Kritische Prestatie-Indicatoren of KPI's genoemd en maken de realisatie van de gewenste resultaten inzichtelijk. Inzicht in prestaties ten opzichte van de doelstellingen kan ook bijdragen aan betrokkenheid van de belanghebbenden om het doel te behalen.¹

Er zijn grofweg drie soorten indicatoren:

- Procesindicatoren, die inzicht geven in het verloop van een proces of project, bijvoorbeeld de doorlooptijd van ondersteuning vanuit een wijkteam (in dagen of weken);
- Structuurindicatoren, die inzicht geven in de organisatie rondom een project, bijvoorbeeld het percentage burgers dat heeft deelgenomen aan een voorlichting;
- Uitkomstindicatoren, die een indicatie geven van de uitkomst van het proces of project, bijvoorbeeld kostenbesparing (in euro's of percentages) of de ervaren tevredenheid van burgers vrijwilligers (rapportcijfer).

Tip: Beperk het aantal doelen en KPI's. "Less is more".

Stap 3: Bepaal het doel van de meting

Naast het formuleren van heldere projectdoelstellingen is het ook van belang om in een vroeg stadium na te denken over het doel van een resultaatmeting. Het doel van de meting bepaalt de meetmethode en daarmee de gegevens die gedurende een periode verzameld moeten worden. Mogelijke doelen voor een resultaatmeting zijn:

1. Evaluatie van de voortgang (beheersing van het project en de risico's);
2. evaluatie van het effect;
3. verantwoording afleggen (t.b.v. toezicht, financiering, contractering, accreditering en certificering);
4. aantonen maatschappelijk rendement.

Stap 4: Bepaal de meetmethode

Er zijn kwantitatieve en kwalitatieve methoden om resultaten te meten. Iedere meetmethode of combinatie van meetmethoden levert een ander type informatie op. Als je vooraf goed weet wat je wilt weten en meten, vergemakkelijkt keuze voor de juiste meetmethode².

Tip: Houd bij de keuze rekening met de mogelijkheden en beperkingen van verschillende methoden.

¹ Heeft u interesse in een SMARTcard en/of wenst u meer informatie over KPI's? Neem contact op met Facit om deze tools gratis te ontvangen.

² Facit heeft een eenvoudig wegingskader ontwikkeld dat u kan ondersteunen bij het maken van de juiste keuze. Heeft u interesse in het Wegingskader? Neem contact op met Facit om dit gratis te ontvangen.

Deskundig - Persoonlijk - Betrouwbaar

Wilt u meer informatie over onze ondersteuningsmogelijkheden?
Uw eigen adviseur of onderzoekscoördinator informeert u graag nader!
Bezoek onze website www.facit.nl of bel 0251 – 212 202.

Stap 5: Analyseer de middelen en informatie, wat is al beschikbaar?

Ga na welke middelen en (meet)informatie voorhanden zijn en welke nog moeten worden ontwikkeld. Stel hierbij minimaal de volgende vragen: Is er voldoende kennis en expertise aanwezig om gegevens te verzamelen en registreren? Is er voldoende tijd om activiteiten in het project te verrichten? Heeft men beschikking over een managementinformatiesysteem en levert deze de benodigde informatie? Zijn er bronnen die informatie geven over de stand van zaken (zowel intern als extern), zoals registraties, jaarverslagen, ondernemingsplannen en wetenschappelijke literatuur?

Tip: Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande informatie en meetinstrumenten. Voorkom dubbel werk en onnodige hoge kosten.

Stap 6: Bepaal de momenten waarop je gaat meten en eventueel de controlegroep waarmee de meting vergeleken wordt

Een paar voorbeelden:

Meetmethode	Wat kun je hiermee meten?	Aandachtspunt
Het verrichten van een enkele meting.	Het resultaat wordt vergeleken met een vooraf gestelde norm	Hiermee kun je geen effect of verandering aantonen.
Het uitvoeren van veranderingsonderzoek, middels het uitvoeren van een nulmeting en een vervolgmeting.	De verandering in de tijd wordt zichtbaar	Als een verandering zichtbaar wordt, kun je niet met zekerheid stellen dat dit komt door het betreffende project of interventie.
Effectonderzoek, middels vergelijking met een controlegroep. De controlegroep is een groep waarbij je de toepassing van het project of de interventie niet uitprobeert.	Het effect van een project of interventie wordt aangetoond	Het is lastig goede controlegroepen te vinden, die goed te vergelijken zijn met de groep die onderdeel uitmaakt van het project (de experimentele groep). Een goed uitgevoerd effectonderzoek maakt dat je kunt duiden of je project de factor was die de verandering heeft veroorzaakt.

Tip: Meetmomenten kunnen invloed hebben op de resultaten. Houd daar rekening mee.

Bijvoorbeeld: Het werken met zelfsturende teams vraagt een wenperiode van medewerkers en cliënten. Wanneer het doel is de cliënttevredenheid te vergroten, is het niet aan te raden na twee maanden de resultaten te meten. Medewerkers zijn dan vaak nog op zoek naar hun nieuwe rol. Dit brengt doorgaans onrust bij cliënten. Het effect op de cliënttevredenheid is daardoor nog niet zichtbaar.

Stap 7: Beschrijf hoe de monitoring en meting daadwerkelijk worden uitgevoerd

Beschrijf gedurende het meet-/monitoringproces het resultaat van bovenstaande stappen kort en bondig in een overzichtelijk format waarin onder andere de doelen, KPI's, meetmethode, meetmomenten en de stand van zaken kunnen worden opgenomen: alles in één overzicht.

Tip: Probeer zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande systemen en procedures en hanteer een overzichtelijk format. Facit heeft een basisformat ontwikkeld voor het monitoren van een project wat we u desgevraagd graag toesturen. Daarnaast staan we u ook graag bij het ontwikkelen van een format op maat

Deskundig - Persoonlijk - Betrouwbaar

Wilt u meer informatie over onze ondersteuningsmogelijkheden?
 Uw eigen adviseur of onderzoekscoördinator informeert u graag nader!
 Bezoek onze website www.facit.nl of bel 0251 – 212 202.

Stap 8: Start de meting van resultaten en monitor de uitvoering

Is aan alle voorwaarden voor het succesvol meten van resultaten voldaan? Dan kan gestart worden met de feitelijke monitoring van de resultaten. Verricht een enkele meting of meerdere metingen gedurende het project en monitor het proces continue.

Stap 9: Bepaal hoe de resultaten worden teruggekoppeld en aan wie

De betekenis van de terugkoppeling hangt af van de eerder opgestelde doelen. Naar aanleiding van de tussentijdse uitkomsten wordt bepaald met wie en in welke vorm deze resultaten worden gedeeld en welke acties ondernomen moeten worden.

Tip: Laat monitoring en het meten van resultaten leven. Maak het terugkoppelen van resultaten een vast onderdeel van overleg, d.m.v. een vast agendapunt.

Tip: Maak de uitkomsten van een meting visueel. Plaats bijvoorbeeld iedere week nieuwe statistieken op de muur van een medewerkersruimte of maak prestaties inzichtelijk via een thermometer.

Stap 10: Borg de resultaten van het project in een evaluatierapport

Het beschrijven van het proces en de successen komt de overdraagbaarheid van het project ten goede, bijvoorbeeld om het uit te rollen binnen de organisatie. Daarnaast biedt een evaluatierapport een uitstekend middel om behaalde successen te delen met anderen. Ook wanneer een project minder succesvol is gebleken, is het beschrijven van het proces en de resultaten van het project zinvol om te voorkomen dat men bij een volgend project in dezelfde valkuilen stapt.

Tot slot

Monitor de voortgang van een project voortdurend. Op basis van de succes- en faalfactoren die tijdens de tussentijdse metingen worden aangetoond, wordt de koers voortgezet of bijgesteld. Een heldere en regelmatige terugkoppeling van de (tussentijdse) resultaten naar de betrokken personen mag hierbij niet ontbreken.

Het doorlopen van bovenstaande stappen vergroot de kans dat een project succesvol verloopt en dat u de effectiviteit van het project kunt aantonen. Veel succes gewenst!

Over Facit

Facit is bureau voor advies, onderzoek en training, opgericht in 2000 door zorgaanbieders in de provincie Noord-Holland. Facit is een stichting zonder winstoogmerk met als doelstelling om tegen kostprijs kwalitatief goede ondersteuning te bieden aan organisaties voor zorg en welzijn. Van oudsher heeft Facit haar wortels in de sector verpleging, verzorging en thuiszorg. Sinds 2007 is ons werkgebied uitgebreid naar de eerste lijn, kinderopvang, GGZ, gehandicaptenzorg en lokale overheden. Facit houdt zich o.a. bezig met het begeleiden van zorg- en welzijnsorganisaties bij het ontwikkelen van kwaliteitsbeleid, het ondersteunen van de transitie in het sociaal domein en het opzetten en uitvoeren van diverse vormen van (klanttevredenheids)onderzoek.

Voor vragen kunt u contact opnemen met Daphne Luiken (daphne.luiken@facit.nl) of Harriette Schaafsma (harriette.schaafsma@facit.nl) of kijk voor meer informatie over Facit op onze website: www.facit.nl

Copyright © Facit 2014

Deskundig - Persoonlijk - Betrouwbaar

Wilt u meer informatie over onze ondersteuningsmogelijkheden?
Uw eigen adviseur of onderzoekscoördinator informeert u graag nader!
Bezoek onze website www.facit.nl of bel 0251 – 212 202.