



Op weg naar een gezondheidsvaardige organisatie

STAPPENPLAN

Versie 1, maart 2025

Inhoud

Stappenplan voor een 'Gezondheidsvaardige Organisatie'!	3
Stap 1. Bewustwording	3
Stap 2. Analyse	4
Stap 3. Verbeterplan maken	4
Stap 4. Aan de slag!	5
Stap 5. Evalueren	5
Bijlage 1 – Hoe gezondheidsvaardig is jouw organisatie?	6
Bijlage 2 – Wat gaan we doen?	9
Bijlage 3 – Hoe gaan we het doen?	12
Bijlage 4 – Makkelijker Maken-Canvas	13
Bijlage 5 – Evaluatie	15
Bronnen	22

Stappenplan voor een 'Gezondheidsvaardige Organisatie'!

Een gezondheidsvaardige organisatie let op veel verschillende zaken. Het gaat over begrijpelijke taal, een toegankelijk gebouw en ook over cultuursensitiviteit en inclusieve besluitvorming. Als je jouw organisatie gezondheidsvaardiger wil maken, is het soms lastig om te bepalen met welk onderwerp je start. Dit stappenplan helpt je om te beginnen!

Gebruik van het stappenplan

Je kunt beginnen bij stap 1 en eindigen bij stap 5. Misschien werk je al aan gezondheidsvaardigheden. Dan kun je kijken wat je uit dit stappenplan nodig hebt om hiermee door te gaan. Werken aan een gezondheidsvaardige organisatie is nooit af. Dit stappenplan kan je daarom vaker gebruiken.

Per stap vind je een beschrijving met links naar tools die je bij deze stap kunnen helpen. Hulp nodig? Mail dan naar glmm@ggd.amsterdam.nl.

Stap 1. Bewustwording

Workshop

Organiseer een workshop over gezondheidsvaardigheden. Hiermee vergroot je bewustwording over dit thema. Een workshop helpt om medewerkers uit alle lagen van de organisatie te betrekken. Het is een goede start voor het gezondheidsvaardiger maken van je organisatie.

De GGD Amsterdam biedt deze workshop gratis aan in Amsterdam. Mail naar glmm@ggd.amsterdam.nl als je hier meer over wilt weten.

Ook Pharos biedt een workshop Gezondheidsvaardige Organisaties aan. [Klik hier](#) voor meer informatie.

TIP: informeer en betrek je teamleider en management hierbij. Dit draagt bij aan het draagvlak. Het is belangrijk dat je leidinggevende je steunt om te werken aan gezondheidsvaardigheden. Zonder deze steun is het moeilijk om tijd en geld te krijgen om de verbeteringen uit te voeren.

Werkgroep

Werken aan een gezondheidsvaardige organisatie lukt vaak beter met een vaste werkgroep van collega's met verschillende functies. Bijvoorbeeld mensen in de uitvoering en van beleid, communicatie en management. Begin met collega's die gemotiveerd zijn, bijvoorbeeld als vervolg op de workshop.

Tip: Koppelen aan bestaande thema's

Koppel gezondheidsvaardigheden aan thema's die al bekend zijn binnen de organisatie. Zo wordt het vaak een stuk enthousiaster ontvangen. Denk aan thema's zoals klantenservice en klanttevredenheid, digitale toegankelijkheid, diversiteit en inclusie, participatie en patiëntenrechten.

Stap 2. Analyse

Inmiddels zijn medewerkers enthousiast om mee te doen en je hebt een leidinggevende die het een belangrijk onderwerp vindt. Misschien is er zelfs al een werkgroep. Samen met deze mensen maak je een analyse over de gezondheidsvaardigheden van je organisatie. Dit kan met de gesprekstool uit bijlage 1. Betrek hierbij ook één of meerdere personen met ervaringskennis. Bijvoorbeeld cliënten of mensen uit de doelgroep.

Naast het invullen van de vragenlijst kan je ook een praktijkcheck laten doen door een taalambassadeur. [Klik hier](#) voor meer informatie.

Stap 3. Verbeterplan maken

Keuzes maken

Na de analyse bepaal je met de werkgroep welke punten jullie belangrijk vinden om te verbeteren. Voor je keuze kun je op deze punten letten:

- Slechtst scorende punten.
- Punten die passen bij de doelen of het jaarplan van je organisatie.
- Punten die belangrijk zijn: als we dit niet doen, dan zijn de gevolgen voor de cliënt of financiering groot.
- Kleine, concrete en makkelijk(er) haalbare doelen. Successen vergroten het enthousiasme voor het onderwerp in de organisatie.
- Leg de keuze voor aan cliënten of ervaringsdeskundigen

Oorzaken bepalen

Ga na wat de oorzaken zijn van de gekozen verbeterpunten en maak een analyse van de oorzaken. Vraag 6 en 7 uit bijlage 2 helpen je hierbij. Het kan helpen om hierbij collega's en ervaringsdeskundigen of cliënten te betrekken.

Doelen opstellen

Beschrijf de doelen die je wil bereiken met je aanpassingen. Omschrijf je doelen zo concreet en helder mogelijk. Dus beschrijf wat je wanneer behaald hebt en hoe je dit kunt meten. Het is belangrijk om ook al na te denken over een evaluatie.

Zie bijlage 2 voor hulp bij deze stap.

Stap 4. Aan de slag!

Als je weet wat je wil veranderen, is het belangrijk om te kijken wat er nodig is om hiermee aan de slag te gaan. Denk aan:

- Wie zijn er nodig voor deze verandering? Zijn deze mensen al betrokken? Willen ze meewerken?
- Wie mag beslissingen nemen over de veranderingen? Is deze betrokken en enthousiast?
- Wat is de planning?
- Welke middelen en hoeveel budget heb je nodig?
- Welke mogelijke risico's heeft deze verandering. Hoe kun je deze risico's verkleinen?

Veranderingen in een organisatie zijn soms moeilijk en ze gaan vaak traag. Daarom is het goed om van tevoren te weten dat ook schijnbaar kleine aanpassingen vaak lastig zijn om te veranderen en veel tijd kosten. Een gezondheidsvaardige organisatie worden gaat stapje voor stapje en vraagt veel geduld.

Tip: Successen vieren!

Wat goed werkt is je (kleine) successen delen en samen vieren. Dit is belangrijk voor het draagvlak en de bekendheid binnen je organisaties. Het is ook belangrijk voor je eigen motivatie.

Zie bijlage 3 voor hulp bij deze stap. Het Makkelijker-Maken canvas in bijlage 4 helpt om overzichtelijk je knelpunten, doelen, verbeteracties en planning op te schrijven.

Stap 5. Evalueren

Het is belangrijk om te weten waarvoor je een evaluatie doet. Je kan een evaluatie doen om aan te tonen dat wat je doet zin heeft, om meer geld te krijgen van je leidinggevende of om je collega's te enthousiasmeren. Maar ook om voor jezelf te weten of je de goede dingen doet en te leren voor de toekomst. En om verantwoording af te leggen aan degene die het financiert. Bedenk goed wat jouw redenen zijn en pas daar je evaluatie op aan.

Twee voorbeelden van evalueren zijn de procesevaluatie en de effectevaluatie.

- Met een procesevaluatie onderzoek je of je interventie of aanpak juist is uitgevoerd.
- Met een effectevaluatie onderzoek je of je interventie de gewenste effect of uitkomst heeft. Je kan dit doen door een paar mensen te bevragen voor en na de verandering. Je kan het ook meer wetenschappelijk aanpakken door een effectmeting te doen.

Zie bijlage 5 voor hulp bij deze stap.

Bijlage 1 – Hoe gezondheidsvaardig is jouw organisatie?

Hieronder zie je een aantal vragen. De vragen helpen om te praten over wat jullie willen verbeteren.

Het werkt zo:

1. Collega's vullen zelf de gesprekstoel in. Je kan alles laten invullen of bijvoorbeeld al een selectie van thema's maken
2. Jullie vergelijken elkaars antwoorden. Bespreek de verschillen en overeenkomsten. Wat valt op?
3. Samen besluiten jullie waar jullie als eerste mee aan de slag gaan.

Denk goed na hoe en wanneer je cliënten of ervaringsdeskundigen wil betrekken.

Let op: de gesprekstoel is geen checklist om af te vinken wat jullie wel en niet goed doen. De vragen zijn bedoeld om met elkaar in discussie te gaan en samen te bepalen waar jullie mee aan de slag willen.

- 1 = nog niet in orde
 2 = enigszins in orde
 3 = voldoende in orde
 4 = goed geregeld

	1	2	3	4
Aansluiten bij de behoefte, leefwereld en gezondheidsvaardigheden				
1. Kennen alle medewerkers het belang van het thema gezondheidsvaardigheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Houden medewerkers in hun communicatie rekening met gezondheidsvaardigheden van hun cliënt. (Bijvoorbeeld luisteren medewerkers altijd goed, spreken ze met begrijpelijke alledaagse woorden en gebruiken ze technieken als de terugvraag, show-me en chunking methode?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kennen medewerkers de gebruiken van de meest voorkomende religies en culturen van hun cliënten? Houden ze rekening met deze leefgewoonten in hun adviezen of behandeling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Checken medewerkers bij een doorverwijzing altijd of het gelukt is en delen ze doorverwijs informatie met andere professionals?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Zijn trainingen op het gebied van bovenstaande onderwerpen (vraag 1-4) opgenomen in het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers en worden deze trainingen regelmatig herhaald voor alle medewerkers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communicatie				

6. Is alle geschreven informatie beknopt, geschreven in heldere taal, met een indeling en vormgeving, zodat het makkelijk te lezen en te begrijpen is? (Bijvoorbeeld: 'neem 1 pil in de ochtend en 1 pil in de avond' in plaats van 'neem tweemaal daags')	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Is alle communicatie inclusief (voor iedereen toegankelijk, aansprekend en sluit aan bij de leefsituatie van de doelgroep)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Is het online maken van een afspraak of invullen van formulieren makkelijk voor de doelgroep, en is er hulp beschikbaar van een medewerker als dat nodig is?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Is de navigatie op de website gebruiksvriendelijk voor de doelgroep?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Worden medewerkers getraind op het gebied van begrijpelijke communicatie en makkelijk toe te passen adviezen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrekken cliënten of ervaringsdeskundigen				
11. Zijn gebruikers en ervaringsdeskundigen betrokken bij het maken en evalueren van (nieuwe) diensten/aanbod?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Zijn gebruikers en ervaringsdeskundigen betrokken bij maken en evalueren van website, standaard berichten en communicatie middelen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Worden diensten of aanbod regelmatig geëvalueerd samen met de gebruikers en ervaringsdeskundigen? (bijvoorbeeld dmv een klantreis of praktijkcheck)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Worden ervaringsdeskundigen ingezet tijdens trainingen mondelinge communicatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beleid				
15. Is er een geschreven verbeterplan op gezondheidsvaardigheden en wordt er structureel data verzameld om te zien of de doelen ook gehaald worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Zorgt het management ervoor dat verbeteringen worden gepland, uitgevoerd en geïmplementeerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Worden er financiële middelen gereserveerd voor verbeteringen op het gebied van gezondheidsvaardigheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Is er een (multidisciplinair) team dat regelmatig bij elkaar komt en zich bezighoudt met het gezondheidsvaardiger maken van de organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fysieke toegankelijk en vindbaarheid				
19. Is de locatie aan de buitenkant makkelijk te herkennen en te vinden voor mensen die er voor het eerst komen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Zijn de openingstijden goed te vinden op de afspraakbevestiging en website?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Is de bewegwijzering duidelijk? Hangen bordjes goed zichtbaar en door het hele gebouw?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ervaringen en kennis delen				
22. Is de organisatie deel van een (leer)netwerk of wordt er nauw samengewerkt met andere organisaties om gezondheidsvaardiger te worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerking met informele organisaties				
23. Hebben medewerkers een netwerk in de wijk waardoor zij specifieke doelgroepen goed kunnen bereiken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Is er een samenwerking met informele partners voor doorverwijzing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Is er een samenwerking met informele partners voor consultering/casusbesprekingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiële toegankelijkheid				
26. Iedereen heeft toegang tot dezelfde informatie en aanbod, ongeacht zijn of haar financiële situatie, kennis over eventuele regelingen of verzekeringsvorm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Houdt de medewerker voldoende rekening met de financiële draagkracht van een cliënt in adviezen? (zoals abonnementen, kosten voeding etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage 2 – Wat gaan we doen?

Dit document is een leidraad voor het opstellen van een verbeterplan. Betrek je leidinggevende op tijd voor meer draagvlak. Het advies is om je gebruikers of ervaringsdeskundigen te betrekken bij het opstellen van het verbeterplan.

Analyse vragenlijst

1. Welke verbeterpunten zijn er uit de analyse gekomen?
 - Wil je op bepaalde punten nog verder onderzoek doen?
(mail glmm@ggd.amsterdam.nl voor extra verdiepende gesprekstoolvragen per thema)
2. Zijn de verbeterpunten herkenbaar voor iedereen?
 - Zijn er andere bronnen die dit onderbouwen? (Is er eerder onderzoek naar gedaan? Zijn er klachten binnengekomen? Kan je het navragen bij collega's in de uitvoering?)
 - Dit is ook een punt waarop je cliënten of ervaringsdeskundigen kan betrekken.
3. Waar in je organisatie hebben de verbeterpunten de meeste gevolgen?
 - Wie zijn er bij betrokken?
 - Wie heeft er het meeste last van?
 - Waar speelt het zich af? Wie is de probleemeigenaar?
 - Wie zou je nog toe moeten voegen aan je team?

Selectie verbeterpunten

Betrek ervaringsdeskundigen of gebruikers bij deze stap indien mogelijk.

4. Kom samen tot 3-5 verbeterpunten waar je als organisatie als eerste aan wilt werken.
 - Hoe maak je een selectie? Kies bijvoorbeeld die onderdelen van de uitkomsten die:
 - Minder goed scoren;
 - Volgens de visie van de organisatie heel belangrijk zijn;
 - Urgent zijn: als we dit niet doen, dan zijn de gevolgen voor de cliënt of financiering ingrijpend.
 - Quick wins: voor organisaties die voor het eerst met dit onderwerp aan de slag gaan kan het toevoegen van quick wins helpen bij het creëren van motivatie en meer draagvlak.
 - Leg het voor aan cliënten of ervaringsdeskundigen.
5. Waarom is het belangrijk om nu aan de slag te gaan met het verbeterpunt?
 - Wat zijn de gevolgen als het verbeterpunt niet aangepakt wordt?
 - Wat voor voordelen brengt het wel aanpakken van het verbeterpunt?

Oorzaken verbeterpunten

Analyseer de oorzaken van de gekozen verbeterpunten. Betrek ervaringsdeskundigen of gebruikers bij deze stap indien mogelijk.

Wat zijn de belangrijkste oorzaken dat je organisatie minder goed scoort op dit punt? Hoe komt het dat het niet helemaal goed gaat?

- Dit kan ook gaan over wat het moeilijk maakt om met deze verbeterpunten aan de slag te gaan.

6. Zijn oorzaken vooral te vinden in:

- Structuren:
 - Fysieke, sociale en digitale structuren;
 - Medewerkers (de mensen die nodig zijn om de zorg goed te kunnen doen);
 - Middelen (dat wat je nodig hebt om je taak goed te kunnen doen, zoals: tijd, informatie);
 - Omgeving (de factoren buiten je organisatie die van invloed zijn op het goed kunnen uitoefenen van je taken, zoals: overheidsfinanciën).
- Doelen: bijv. de doelen van je organisatie (of de doelen van je organisatie ook voldoende aansluiten bij wat er nodig is. Bijv. zijn de juiste thema's opgenomen in het jaarplan?);
- Overtuigingen: van bijv. management/organisatie (de leiding en de structuur die nodig is om het werk goed te organiseren)

Doelen

7. Wat leveren we straks op als het klaar is?

- Wat is er veranderd straks als we klaar zijn?
- Willen we tussentijds iets opleveren?
- Wanneer zijn we tevreden? Wat is het eindresultaat?

Formuleer SMART doelstellingen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

Draagvlak en betrokkenen

8. Wie in de organisatie heb je nodig om de doelen te bereiken?

- Betrek de juiste functies. Bespreek je verbeterplan binnen je team, met je MT of opdrachtgever en met andere collega's zodat je weet of het aanslaat. Kijk of je bij bestaande thema's en werkgroepen kan aansluiten.

9. Onderzoek hoeveel draagvlak er bij de betrokkenen is om de doelen te bereiken.

- Bij weinig bekendheid met het onderwerp is het belangrijk eerst hier op te focussen binnen je organisatie door middel van bijv. workshops of trainingen over gezondheidsvaardigheden of de inzet van ervaringsdeskundigen.
- Als er nog geen draagvlak is kan je soms wel aansluiten bij bestaande veranderingen.

Evaluatie en borging

Voor je aan de slag gaat is het verstandig om al na te denken over hoe je je doelstellingen wilt gaan evalueren en hoe je doorgevoerde veranderingen gaat borgen in je organisatie.

10. Denk na over welke evaluatiemethodes je wilt gebruiken. Wil je voor je de verbeterpunten doorvoert ook de huidige situatie in kaart brengen (nodig bij effectmeting); of wil je alleen aan het eind van de verandering of interventie de uitvoering evalueren (procesevaluatie? Zie stap 5).
11. Denk na over hoe je veranderingen blijvend in je organisatie wilt opnemen. Betrek de juiste mensen op tijd.

Bijlage 3 – Hoe gaan we het doen?


De volgende stap
Je weet nu met welke verbeterpunten je start en welke (tussen) resultaten nodig zijn. De eerste stap in de uitvoering is zo veel mogelijk duidelijkheid krijgen op onderstaande onderwerpen.
Betrokkenen en Verantwoordelijkheden
<ol style="list-style-type: none">1. Wie heeft voldoende invloed om dingen te veranderen/budget te regelen?2. Wie zijn belangrijke voorlopers die je als ambassadeurs kan inzetten?3. Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?4. Wie heb je nodig in je projectteam? Hebben die ook uren hiervoor?5. Wie zijn de belangrijkste betrokkenen bij dit project?6. Welke externe partijen moet je betrekken?7. Zijn er externe deskundigen nodig, zoals ervaringsdeskundigen, taalexperts, gezondheidsvoorlichters, of trainers?8. Hoe betrek je alle betrokkenen en zet je ze in voor de verandering?
Planning en Tijdslijnen
<ol style="list-style-type: none">9. Welke dingen moeten er komend jaar gedaan worden? De planning voor daarna mag meer globaal. Nu wil je per kwartaal weten wat je wanneer gaat doen.10. Welke deadlines stellen we voor verschillende fasen van het verbeterplan?11. Op welke onderdelen van je plan wil je dat cliënten of gebruikers meekijken/meewerken?12. Wanneer evalueren we de voortgang van de uitvoering en de samenwerking?13. Welke evaluatiemomenten worden ingebouwd om het succes van het plan te meten?
Resources en Budget
<ol style="list-style-type: none">14. Welke middelen zijn nodig om dit plan uit te voeren? - Denk aan financiën, personeel, technologie.15. Hoeveel geld hebben we nodig voor de uitvoering van het plan?16. Is er budget beschikbaar of moeten er fondsen worden aangevraagd? Let op: tijdelijk budget alleen gebruiken voor tijdelijke impulsen die daarna zonder deze financiering verder kunnen.
Risicoanalyse
<ol style="list-style-type: none">17. Welke risico's zijn er verbonden aan de implementatie van dit plan?18. Welke risico's ziet het MT of welke risico's zien collega's waardoor ze mogelijk weerstand gaan vertonen? Zorg dat je deze altijd oplost in je plannen of dat je er een oplossing voor zoekt.19. Wat als bepaalde acties niet werken of doorgaan?20. Wat zijn de plannen voor noodsituaties of tegenvallende resultaten?21. Hoe kunnen we deze risico's aanpakken, zijn er risico's die we moeten accepteren, zijn er risico's die we naar de opdrachtgever moeten escaleren?22. Welke risico's zijn er als we niets doen?

Zorg dat je goed bijhoudt wat je hebt gedaan. Als dingen niet gelukt zijn kan je terugkijken wat je anders had moeten doen.

Bijlage 4 – Makkelijker Maken-Canvas

Vraag een digitaal invulbaar canvas aan via glimm@ggd.amsterdam.nl

Makkelijker Maken-Canvas			
Hoe maak je jouw aanbod voor gezonder leven makkelijker?			
1. Waarom <i>Wat zijn de visie/missie/doelstellingen van jouw organisatie?</i>	2. Wat <i>Hoe ziet het gezondheidsaanbod van jouw organisatie eruit en voor wie is het bedoeld?</i>	3. Kneelpunten <i>Met welke kneelpunten wil je aan de slag? (vul dit in n.a.v. de gesprekstool)</i> Kneelpunt 1: Kneelpunt 2: Kneelpunt 3:	4. Uitdagingen <i>Wat zijn de belangrijkste oorzaken van deze kneelpunten? Wat maakt het moeilijk om hier mee aan de slag te gaan?</i>
5. Wie <i>Wie moet er betrokken zijn bij het aanpakken van deze kneelpunten? Denk aan gebruikers, collega's, management. Is er draagvlak onder de belanghebbenden?</i>	6. Doelstellingen <i>Beschrijf de doelen die je wil bereiken met je aanpassingen. Omschrijf je doelen zo concreet en helder mogelijk. Dus beschrijf wat je wanneer behaald hebt en hoe je dit kunt meten. Het is belangrijk om ook al na te denken over een evaluatie.</i>		



Makkelijker Maken-Canvas

Hoe maak je jouw aanbod voor gezonder leven makkelijker?

Organisatie:

Naam:

Datum:

Versie: #

Verbeteracties 1

Welke resultaten wil je behalen om knelpunt 1 op te lossen? Welke acties horen hierbij?



Planning en middelen

Wat is de tijdsplanning voor het uitvoeren van deze verbeteracties?
Welke middelen zijn nodig om dit uit te voeren?

Verbeteracties 2

Welke resultaten wil je behalen om knelpunt 2 op te lossen? Welke acties horen hierbij?

Verbeteracties 3

Welke resultaten wil je behalen om knelpunt 3 op te lossen? Welke acties horen hierbij?



Bijlage 5 – Evaluatie

Dit document is een leidraad om je interventie of aanpak te evalueren. Er zijn verschillen manieren van evaluatie mogelijk om na te gaan of iets het gewenste effect of resultaat heeft gehad en of je je doelstellingen hebt gehaald.

Monitoring of evaluatie

Monitoring en evaluatie worden vaak samen genoemd, maar er is een verschil. Onder monitoren verstaan we het verzamelen van data om de voortgang te bewaken. Een evaluatie geeft betekenis aan die data. Monitoren en evalueren heeft verschillende doelen. De belangrijkste zijn leren, enthousiasmeren en verantwoorden:

- Bij leren gaat het om het optimaliseren van beleid of inzicht krijgen in wat werkt en wat niet werkt. Doelgroep: Projectleiders, partners en uitvoerders.
- Bij enthousiasmeren gaat het om zichtbaar maken van wat je doet en bereikt, om zo de betrokkenheid of het draagvlak te vergroten. Doelgroep: de mensen voor wie het beleid bedoeld is, wethouders, bestuurders, partners.
- Bij verantwoorden laat je zien of doelen zijn behaald en of middelen zinvol zijn besteed. Doelgroep: wethouders, gemeenteraad, opdrachtgevers.

Na het formuleren van je doelstellingen kan je al stilstaan bij wat voor evaluatie je wilt gaan doen. Het is belangrijk om dan ook al na te denken over waarom je een evaluatie wilt gaan doen en wat je te weten wilt komen met de evaluatie (bijvoorbeeld om je MT te overtuigen geld te investeren, of je collega's te overtuigen dat het zinvol is om hier aan te werken, of je je doelen gehaald hebt of niet of om aan te tonen dat je een effectieve interventie hebt ontwikkeld waar een investeerder geld in moet steken).

Twee methodes die je kan gebruiken om je interventie te meten zijn:

- **Procesevaluatie**
Met een procesevaluatie onderzoek je of je interventie of aanpak juist is uitgevoerd en of je met je team op de goede manier bezig bent in bijvoorbeeld de samenwerking met anderen, of onderling met het team.
- **Effectevaluatie**
Met een effectevaluatie onderzoek je of je interventie de gewenste effect of uitkomst heeft. Je kan dit doen door een paar mensen te bevragen bij wijze van steekproef wat zij vinden van bijvoorbeeld een brief voordat hij is aangepast en nadat hij is aangepast. Je kan het ook meer wetenschappelijk aanpakken door echt onderzoek te doen. Het hangt er helemaal van af wat je er mee wil en voor wie je dit wil doen, wat zinvol is. Voor het uitvoeren van een wetenschappelijke effectmeting wordt aangeraden om een expert mee te laten kijken.

Voor beide evaluaties vind je hieronder meer informatie.

(Tussentijdse) Procesevaluatie

Waarom?

Een procesevaluatie voer je uit om na te gaan of de uitvoering van de interventie - of een onderdeel daarvan – verloopt zoals gepland. Tijdens een procesevaluatie stel je vragen die inzicht geven in de uitvoering, de betrokkenheid, en de context van de interventie. Praktijktip: Vermijd het verzamelen van onnodige data door vragen zorgvuldig te selecteren en focus te houden op je doelen.

Tussentijdse procesevaluatie

Door een procesevaluatie tijdens de implementatie fase van je interventie uit te voeren vergroot je de kans op een betere eindresultaat. Een procesevaluatie geeft inzicht in tussentijdse geleerde lessen. Op basis van ervaringen van uitvoerders en deelnemers in de praktijk kan de interventie bijgestuurd worden.

Wanneer?

De procesevaluatie heeft meerwaarde als een interventie al enige tijd wordt uitgevoerd. Vuistregel: voor minimaal 1/3 deel. Dit type onderzoek kan je gebruiken als eerste stap voordat je effecten van je interventie wilt meten. Deze evaluatie kan je inzetten om risico's van je interventie te identificeren tijdens het implementatieproces.

Wie?

Als interventie eigenaar kan je zelf een korte evaluatie uitvoeren met onderstaande stappen. Je kan ook een extern bureau, hogeschool of universiteit inschakelen.

Formuleer duidelijke onderzoeksvragen

Bij procesevaluatie zijn er twee invalshoeken relevant. De eerste is gericht op het proces zelf: is de interventie uitvoerbaar en werkt het zoals bedoeld? Wat gaat goed en wat gaat er (nog) niet goed? De tweede invalshoek is gericht op de waardering van de interventie door de betrokken uitvoerders en deelnemers. Zijn zij tevreden over de verschillende onderdelen van de interventie? Heeft de interventie hen opgeleverd wat zij ervan verwachtten?

Bepaal welke aspecten je wilt evalueren en formuleer onderzoeksvragen.

Vragen over de uitvoering van de interventie

1. **Is de interventie uitgevoerd zoals gepland?**
 - Welke activiteiten zijn uitgevoerd en hoe verliep dat?
 - Welke aspecten droegen bij aan een soepele uitvoering?
 - Waren er aanpassingen nodig tijdens de uitvoering?
 - Welke onderdelen zijn niet uitgevoerd?
2. **Wat is er veranderd in de werkwijze na invoering van de interventie?**
3. **Waren alle benodigde middelen beschikbaar?**
 - Denk aan de tijdsinvestering en kosten.
4. **Welke obstakels kwamen naar voren?**
 - Hoe werden deze opgelost?

Vragen over de samenwerking

5. **Hoe verliep de samenwerking binnen het team?**
 - Waren er knelpunten in de taakverdeling?
 - Hoe verliep de onderlinge afstemming en het nakomen van afspraken?
6. **Hoe hebben deelnemers de interventie ervaren?**
 - Wat vonden ze nuttig of minder nuttig?
 - Welke knelpunten ondervonden ze bij deelname?
7. **Hoe hebben de uitvoerders de implementatie van de interventie ervaren?**
 - Wat vonden ze nuttig of minder nuttig?
 - Welke knelpunten ondervonden ze bij uitvoer?
 - Waren ze goed voorbereid en getraind?

Vragen over bereik en context

8. **Bereikte de interventie de beoogde doelgroep?**
 - Zo nee, waarom niet?
 - Waren er groepen die ondervertegenwoordigd waren?
9. **Wat was de invloed van externe factoren?**
 - Speelden er organisatorische of beleidsmatige veranderingen?
 - Hoe beïnvloedde de context (bijvoorbeeld werklast, cultuur) de uitvoering?

Vragen over de doelstelling en resultaat

10. **In welke mate is de doelstelling bereikt?**
 - Waaraan kan het liggen als de doelstelling niet is bereikt?
11. **Is iedereen tevreden met het resultaat?**
12. **Wat waren de belangrijkste succes-en faalfactoren?**
13. **Wat zou er anders kunnen bij een volgende implementatie?**
 - Welke aanbevelingen hebben de betrokkenen?
14. **Wat zijn de vervolgstappen als de doelstelling niet is bereikt?**
15. **Hoe is de interventie in de organisatie geborgd?**
 - Wordt de nieuwe aanpak goed uitgevoerd?
 - Zijn er nog aanpassingen nodig? Zo ja, welke?

Data verzameling

2. Stel vast hoe je de data wilt verzamelen:
 - Kwalitatieve methodes: Bijv. bij kleine groepen
 - Interviews: gestructureerd of semigestructureerd met zorgverleners en patiënten, informatie uit de spreekkamer kan ook meegenomen worden;
 - Focusgroepen: discussies met kleine groepen om verschillende perspectieven te verzamelen, kijk ook naar bestaande gebruikerspanels;
 - Observaties: bijv. om te zien hoe gezondheidsinformatie wordt gebruikt in de praktijk.
 - Literatuuronderzoek: verzameling van bestaande kennis om inzicht te krijgen bijv. uit eerdere onderzoek, maar ook andere stukken zoals verslagen, logboeken, websites.
 - Kwantitatieve methodes: bijv. bij grote groepen mensen

- Enquêtes en vragenlijsten: meet bijvoorbeeld kennisniveaus of tevredenheid vóór en na de interventie;
 - Registratie- en administratieve data: gebruik bestaande gegevens, zoals patiëntendossiers of HR-rapporten;
 - Mixed methods: combineer beide methodes, bijv. een enquête aangevuld met interviews.
3. Begin zo vroeg mogelijk met data verzamelen.
- Tijdens de uitvoering van je interventie voor een tussentijdse beoordeling.
 - Na afloop van je interventie voor een eindbeoordeling.

Respondenten Doelgroep

4. Stel het aantal gewenste respondenten af voor de juiste representatie.
- Betrek zowel deelnemers (de doelgroep) als de uitvoerders (de professionals of vrijwilligers die de interventie uitvoeren) van de interventie bij het onderzoek.
 - Zorg ervoor dat je voldoende uitvoerders en deelnemers betreft. Minimaal 15 respondenten per groep wordt aanbevolen, tenzij het bereik van de interventie kleiner is.
 - Bij een kleiner aantal is het belangrijk goed uit te leggen waarom voor dit aantal gekozen is (bijvoorbeeld omdat er sprake is van een kleine of moeilijk aanspreekbare doelgroep).

Data analyse

5. Analyseer de verzamelde data en leg verbanden tussen de interventie en de gemeten effecten.
- Bespreek met de betrokkenen of de interventie de juiste effect heeft gehad.
6. Controleer op externe factoren die de resultaten kunnen beïnvloeden.
- Analyseer de context en randvoorwaarden (zoals middelen, betrokkenheid van stakeholders) die invloed hadden.

Aanbevelingen

7. Maak een heldere rapportage en deel deze met alle stakeholders.
- Gebruik de resultaten om aanbevelingen te formuleren voor verbetering of verdere implementatie. Geef aan wat goed werkte en waar verbetering mogelijk is.
 - Benoem praktische aanbevelingen.
8. Zorg voor borging van effectieve interventies binnen de organisatie.

Effectevaluatie

Waarom?

Met een effectmeting stel je vast of een interventie het gewenste effect heeft gehad. Effectmeting helpt om van de praktijk te leren, om de inzet van interventies te verbeteren en om innovaties te versnellen. Bij een effectmeting wordt de situatie achteraf vergeleken met de situatie vooraf. Er zijn altijd minimaal twee metingen.

Wanneer?

Bij een effectmeting is het belangrijk om eerst de huidige situatie in kaart te brengen. Dus voordat je aan een interventie begint moet de huidige situatie in kaart worden gebracht (o-meting). De vervolgmeting (1-meting) wordt pas gedaan nadat de interventie al is uitgevoerd.

- Met deze quikscan kan je evalueren waar je als organisatie staat en of het verstandig is om al een effectmeting te doen: [quikscan-Hoe-effectief-is-mijn-interventie.pdf](#)

Wie?

Je kan een effectmeting zelf uitvoeren met onderstaande stappen, eventueel met inzet van iemand met kennis van onderzoek of het door een extern (onderzoeks-)bureau, hogeschool of universiteit laten uitvoeren.

Kernvraag

1. Om te bepalen welke data je gaat meten heb je een duidelijke kernvraag nodig.
 - Wat wil je gaan meten?
 - Bijv. verandering in de kennis over gezondheidsvaardigheden binnen de organisatie; of is er een toename in het toegankelijkheid van bepaalde diensten?
 - Overleg met betrokkenen en stakeholders wat zij relevant vinden om te meten.

Indicatoren

2. Stel specifieke indicatoren vast die het effect van je interventie weergeven;
 - Bijv. percentage medewerkers met toegenomen kennis; mate van patiënttevredenheid na de interventie; zelfredzaamheidsscores van patiënten.

Data verzameling

3. Stel vast hoe je de data wilt verzamelen:
 - Kwalitatieve methodes:
 - Interviews: gestructureerd of semigestructureerd met zorgverleners en patiënten;
 - Focusgroepen: discussies met kleine groepen om verschillende perspectieven te verzamelen;
 - observaties: bijv. om te zien hoe gezondheidsinformatie wordt gebruikt in de praktijk.
 - Kwantitatieve methodes:

- Enquêtes en vragenlijsten: meet bijvoorbeeld kennisniveaus of tevredenheid vóór en na de interventie;
 - Registratie- en administratieve data: gebruik bestaande gegevens, zoals patiëntendossiers of HR-rapporten;
 - Scorelijsten: Bijv. voor het meten van gezondheidsvaardigheden of patiënt zelfredzaamheid.
 - Mixed methods: combineer beide methodes, bijv. een enquête aangevuld met interviews.
4. Begin zo vroeg mogelijk met data verzamelen.
- Tijdens de uitvoering voor tussentijdse aanpassingen.
 - Na afloop voor een eindbeoordeling.

Respondenten

5. Stel het aantal gewenste respondenten af voor de juiste representatie.
- Betrek zowel deelnemers (de doelgroep) als de uitvoerders (de professionals of vrijwilligers die de interventie uitvoeren) van de interventie bij het onderzoek.
 - Zorg ervoor dat je voldoende uitvoerders en deelnemers betreft. Minimaal 15 respondenten per groep wordt aanbevolen, tenzij het bereik van de interventie kleiner is.
 - Bij een kleiner aantal is het belangrijk goed uit te leggen waarom voor dit aantal gekozen is (bijvoorbeeld omdat er sprake is van een kleine of moeilijk aanspreekbare doelgroep).

Metingen

6. Meet vóór start van je interventie de huidige situatie door middel van een 0-meting, zodat je deze kan vergelijken met de data na afloop.
7. Voer de gewenste interventie uit. Na afloop van de interventie wordt er een 1-meting uitgevoerd.
- Voer de meting opnieuw uit door dezelfde respondenten te bevragen voor de vervolgmeting.
8. Stel na de metingen vast of er een verschil is tussen de eerste en tweede meting en of het gewenste effect is bereikt.
- Er kunnen meerder metingen verricht worden om het effect op langere termijn te zien.

Data analyse

9. Analyseer de verzamelde data en leg verbanden tussen de interventie en de gemeten effecten.
- Bespreek met de betrokkenen of de interventie de juiste effect heeft gehad.
10. Controleer op externe factoren die de resultaten kunnen beïnvloeden.
- Analyseer de context en randvoorwaarden (zoals middelen, betrokkenheid van stakeholders) die invloed hadden.

Aanbevelingen

11. Maak een heldere rapportage en deel deze met alle stakeholders.

- Gebruik de resultaten om aanbevelingen te formuleren voor verbetering of verdere implementatie. Geef aan wat goed werkte en waar verbetering mogelijk is.
- Benoem praktische aanbevelingen.

12. Zorg voor borging van effectieve interventies binnen de organisatie.

Bronnen

- [vanmetennaarverbeteren.pdf](#)
- [230216-NHG-Format-verbeterplan-verbeterplan-def.pdf](#)
- [Microsoft Word - 7_Verspreiden en borgen DEF.doc](#)
- [Factsheet def-5-Stappen-om-je-project-te-borgen-FNO-Meer-Veerkracht-Langer-Thuis.pdf](#)
- [Systeemdenken en het Action Scales Model | ZonMw:](#)
- [\(Leer\)doelen formuleren met de SMART-methode \(Voorbeelden\)](#)
- [SMART-doelen: uitleg over de methode met voorbeelden | Randstad](#)
- [quickscan-Hoe-effectief-is-mijn-interventie.pdf](#)
- [Randvoorwaarden & Stappenplan Procesevaluatie andere interventies | Toolkit Evidence-Based Werken bij de preventie van radicalisering | Socialestabiliteit](#)
- [Informatieblad-procesevaluatie.pdf](#)
- [Een interventie succesvol implementeren doe je zo! | ZonMw](#)
- [Stappenplan: Hoe kies ik een interventie?](#)
- [Effecten meten? Begin met impactgerichte aanpak! | Grant Thornton](#)
- [Evalueren en verbeteren: hoe werkt een effectevaluatie? – Kennisbundel Schouwers Eronder](#)
- [Effectmeting | Multiscope](#)
- [Implementatie | Zorg van Nu](#)
- [Wijzer in de Wijk - Wijzer in de Wijk](#)
- [Handreiking-Monitoring-en-Evaluatie.pdf](#)
- [Implementatie | Zorg van Nu](#)
- [AWPG NZH – Academische Werkplaats Publieke Gezondheid Noordelijk Zuid-Holland](#)
- [Evaluatie beoordelen en erkenning van interventies | Movisie'](#)
- [Bouwstenen voor een effectieve sociale interventie - deel 3 | Movisie](#)
- [Randvoorwaarden voor inclusief onderzoek](#)
- [Inclusief onderzoek doen: handvatten, tips en advies](#)
- [Onderzoeken, testen en meten – Gebruiker Centraal](#)
- [Randvoorwaarden voor inclusief onderzoek](#)
- [Zicht-op-effect-van-clientondersteuning-mei-2023_o.pdf](#)
- [Vragenlijsten voor iedereen, de basis voor goede zorg - Pharos](#)
- [Handreiking patiëntenparticipatie van migranten in onderzoek,kwaliteit en beleid - Pharos](#)
- [8 tips voor inclusief onderzoek | INVOLV](#)
- [Aandacht voor diversiteit en inclusie in onderzoek | ZonMw](#)
- [Bouwstenen voor een effectieve sociale interventie – deel 4 | Movisie](#)
- [Bouwstenen voor een effectieve sociale interventie - deel 5 | Movisie](#)
- [Kotter - Lean Six Sigma Groep](#)
- [Hoofdstuk 39. Evaluatie gebruiken om het initiatief te begrijpen en te verbeteren | Sectie 3. Het programma of de interventie verfijnen op basis van evaluatieonderzoek | Hoofdsectie | Community Toolbox](#)
- [Ripple effect mapping | Evaluation tool | UMN Extension](#)
- [Aanpak Gezonde Gemeente: Evalueren | Loketgezondleven.nl](#)