

Handreiking meten van succes- en faalfactoren

aeno.nl/subsidies

Inhoudsopgave

Voor wie is deze handleiding?	3
Wat vind je in deze handleiding	3
1 Wat houdt effectmeting in en wat levert het op?	3
2 Hoe maak je succes- en faalfactoren meetbaar?	5
3 Mogelijke meetmethoden	6
Observatie	6
Starfish	7
Online survey	8
Diepte-interview	9
Mystery Guest	10
Data-analyse	10

Voor wie is deze handleiding?

Deze handleiding kan iedereen op weg helpen met het meetbaar maken van de succes- en faalfactoren in interventies gericht op menselijk gedrag en houding.

Deze handleiding is bedoeld om de toegevoegde waarde en deelbaarheid van een project te verhogen door de effecten van de ingezette middelen of methodes te meten. Gemeenten en gemeentelijke organisaties die een Innovatieve subsidieaanvraag doen bij het A&O fonds Gemeenten wordt gevraagd de succes- en faalfactoren te meten van de (subsidiabele HR-onderdelen van) het project.

Deze handleiding is een levend document. Heb je tips en suggesties? We zien ze graag. Mail aan subsidies@aeno.nl.

Wat vind je in deze handleiding?

- 1. Wat houdt effectmeting in & Wat levert het jou op?** Hier vind je een algemene uitleg van wat er wordt bedoeld met het 'meten van succes en faalfactoren' en wat het je oplevert.
- 2. Hoe maak je succes- een faalfactoren meetbaar?** Hier vind je de onderdelen voor het vinden van een meetbare factor. Deze instructies helpen elk project vooruit!
- 3. Mogelijke meetmethoden.** Een matrix waarmee je de meetbare factor(en) kunt categoriseren. Per categorie vind je twee voorbeelden van meetmethoden.

1 Wat houdt effectmeting in en wat levert het op?

In dit hoofdstuk vind je een algemene uitleg over wat wij bedoelen met het 'meten van succes- en faalfactoren' en wat het jou oplevert.

Bij het meten van de succes en faalfactoren zoek je een antwoord op de vraag: *'Hoe, en in welke mate, dragen de activiteiten die je inzet bij aan het bereiken van je doel?'*

Een voorbeeld

Stel je bent een bakker. Je wil een taartrecept verbeteren, en voegt daarom citroen en vanille aan het oorspronkelijke recept toe. Om te weten of en waarom het nieuwe recept een succes is, wil je aantonen:

- a) Hoeveel lekkerder de klanten het nieuwe taartrecept vinden ten opzichte van het oude recept
- b) of de nieuwe ingrediënten de oorzaak zijn van het succes. Misschien is het enkel de citroen, of simpelweg het feit dat er een bordje met 'verbeterd recept' bij de taart is gezet.

Hoe je dit kunt aanpakken ontdek je in deze handleiding, wat het oplevert lees je hieronder.

Wat houdt effectmeting in?

Effectmeting gaat over het monitoren van de voortgang van je project. Door te monitoren hou je je project in de gaten en volg je of je je doelen bereikt. Je weet dan of je op de juiste weg bent, of dat je moet bijsturen. Het helpt als je hiervoor vooraf de juiste indicator vaststelt, dit is als het ware de maatstaf, waaruit we kunnen afleiden of je project succes heeft.

Wat levert het jou op?

Het meten van de effecten van projecten levert je heel veel op, waaronder motivatie, focus en richting. De belangrijkste redenen zijn verder:

Het vergroot de kans van slagen. Effectmeten zorgt ervoor dat je gedurende het project de kritische succesfactoren herkent. Hierdoor investeer je je energie, tijd en geld alleen in de succesfactoren en vergroot daarmee de kans van slagen.

Het zorgt voor draagvlak. Als je de effecten van je project aantoonbaar kunt maken, heb je een concrete manier om de toegevoegde waarde van het project te communiceren. Zo krijg je besluitvorming mee en krijg je gemakkelijker steun van collega's en externen.

Het creëert iets deelbaars. Als je hebt gemeten welke succes- en faalfactoren hebben bijgedragen aan het doel, kun je de successen makkelijker delen, en de faalfactoren in de toekomst omzeilen.

2 Hoe maak je succes- en faalfactoren meetbaar?

In dit hoofdstuk vind je de onderdelen voor het vinden van een meetbare factor. Deze instructies helpen elk project vooruit!

Stap 1 Specificieer je doel (het WAAROM is hierbij essentieel)

Een project doe je niet zonder doel. En een doel bestaat niet zonder aanleiding. Het doel van je project is het antwoord op de vraag **waarom** je het project uitvoert. Een doel geeft koers en richting. Een doel is gekoppeld aan een vraagstuk dat je wilt oplossen. Inventariserend onderzoek noemen?

Maak het doel zo concreet mogelijk. Methoden die je hierbij kunnen helpen zijn bijvoorbeeld SMART, RUMBA of PRISMA. Belangrijke ingrediënten hierin zijn onder meer dat het doel relevant moet zijn, meetbaar, in jouw invloedsfeer moet liggen, begrijpelijk moet zijn, haalbaar en tijdgebonden. Formuleer je doel ook positief, dat stimuleert en motiveert.

Stap 2 Specificieer wat je gaat doen om dit doel te bereiken (het HOE)

Deze stap gaat over de inhoud van je project. Beantwoord de volgende vragen.

- **Hoe** draagt het project bij aan het doel?
- Wat maakt dit project **geschikter** dan een andere aanpak?
- **Waaruit** zou kunnen blijken dat het project inderdaad heeft bijgedragen aan het bereiken van het doel?

Stap 3 Bepaal de activiteiten (het WAT)

Maak concreet **wat** je gaat doen. Welke activiteiten zijn onderdeel van het project. Welke logische volgorde gebruik je hierbij? En wie voeren de activiteiten uit?

Stap 4 Kies een meetmethode

Je wilt uiteraard dat de resultaten van je project merkbaar zijn. Kies een meetmethode die past bij je doel, project en activiteiten. Soms zijn meerdere meetmethoden geschikt. Door de juiste meetmethode verzamel je gericht informatie die inzicht geeft op de vraag of je de juiste kant op gaat. "Merkbare"

resultaten hoeven niet altijd kwantificeerbaar te zijn. Soms leent je project zich voor een cijfermatige meting, met kwantificeerbare uitkomsten, Soms volstaat een meer subjectieve waarneming van de resultaten: dit geeft antwoord op waarom en hoe-vragen.

Welke meetmethode je ook kiest, deze tips maken de resultaten betrouwbaarder.

- TIP** Maak je doel zo concreet mogelijk. Bijvoorbeeld: In plaats van 'ik vertrouw mijn collega's' te meten, meet je 'ik voel me vrij om me uit te spreken' of 'ik ben bang dat er over mij wordt geroddeld'. Deze indicaties van onderliggend vertrouwen of wanvertrouwen zijn concreter dan het 'vertrouwen' zelf.
- TIP** Maak onderscheid tussen houding en gedrag. Gedrag kun je meten. Bijvoorbeeld: in plaats van 'respect voor anderen' te meten (=houding), meet je 'luisteren zonder te onderbreken' (=gedrag). Deze indicatie van respect kan makkelijker worden geobserveerd dan het respect zelf.
- TIP** Maak je resultaat zo meetbaar mogelijk. Bijvoorbeeld: In plaats van 'meer feedback momenten' als resultaat te benoemen, stel je als resultaat dat er een verdubbeling van het aantal feedbackmomenten moet plaatsvinden. Met een meting vóór en een meting ná je project kun je zien of het resultaat bereikt is.
- TIP** Meet niet alleen het zelfbeeld. De eigen beoordeling 'ik heb veel geleerd van deze training' bijvoorbeeld, hoewel waardevol, zegt niet genoeg over de effectiviteit van een training. Deze beoordeling kan ook het resultaat zijn van sociale wenselijkheid of de behoefte om de geïnvesteerde tijd en moeite als zinvol te zien. Kies daarom een meetmethode waarbij anderen ook input geven.

3 Voorbeelden van meetmethoden

In dit hoofdstuk vind je een aantal meetmethoden die je kunt gebruiken om te meten of het gewenste doel bereikt is. Er zijn er uiteraard meer.

Meetmethode: 'Observatie'

Wat is het voordeel van observatie? *Observatie geeft waardevolle informatie over de succes-en faalfactoren van een project, omdat het de situatie voor en na het project vergelijkbaar maakt.*

1. Bedenk welke verandering je graag zou observeren. Stel dat de interventie een training is voor leidinggevendenden, gericht op het herkennen en inzetten van talent. Je wil observeren of de training heeft geleid tot gedragsverandering. Bijvoorbeeld: stimuleren de leidinggevendenden rolverdelingen op basis van talent of op basis van functie en gewoonte?
2. Identificeer specifieke situaties waarin dit te observeren is. Bijvoorbeeld een vergadering waarin de taken van een project worden verdeeld. Of creëer zelf een situatie met behulp van een rollenspel.
3. Bedenk wat je zou kunnen observeren in deze situaties. Bijvoorbeeld: wat doet de leidinggevende (gedrag) om rolverdeling op basis van talent te stimuleren?
4. Wijs iemand aan die dit observeert en noteert. Bijvoorbeeld door anekdotes van (vooraf bepaalde) indicaties van het gewenste gedrag op te schrijven, te filmen of illustreren. Gebruik deze notities om de situatie voor en na de training te vergelijken.

Als je de gewenste resultaten meetbaar kunt maken, kan je de observant hoeveelheden laten noteren. Bijvoorbeeld door:

- Checklists bij te houden waarin de (telbare) indicaties van de gewenste gedragsverandering staan beschreven.
- Steekproeven te houden waarbij indicaties van de gewenste gedragsverandering worden geteld.
- Gerelateerde cijfers te bekijken. Bijvoorbeeld; tel de hoeveelheid uren die werknemers hebben besteed aan gebruikelijke taken, veranderingen in de productiviteit etcetera.

TIP Je kunt het effect van je project illustreren door tekeningen, verhalen of filmpjes (gebaseerd op observaties) van voor en na de interventie te vergelijken.

Meetmethode: 'Starfish'

Hoe kan de Starfish de gedragsverandering illustreren? *De Starfish-methode illustreert mooi de voortgang van een project omdat het tussentijdse beoordeling vraagt. De Starfish helpt ook de juiste koers te bewaken en bij te sturen wanneer nodig, wat de kans van slagen vergroot.*

1. Kies een 'Starfish Captain', iemand die verantwoordelijk is voor het toepassen van de Starfish.
2. Plan een aantal Starfish momenten in tijdens en na het project. Kies bijvoorbeeld momenten zoals vlak na een cursus, of voor het nemen van een beslissing over de voortzetting van het project.

3. Teken de Starfish met als armen de termen 'stoppen, houden, meer doen, minder doen en starten met', bijvoorbeeld op een whiteboard.
4. Laat elke deelnemer punten opschrijven voor elke arm. Gebruik bijvoorbeeld post-its, die zijn makkelijk te vervangen bij de volgende sessie. Laat iedereen de punten eerst voor zichzelf opschrijven voordat ze openlijk worden besproken, zo minimaliseer je onderlinge beïnvloeding en sociaal wenselijke antwoorden.
5. Wil je betekenisvolle antwoorden die echt inzicht geven in de beleving en ideeën van de deelnemers? Zet dat een open en eerlijke sfeer neer tijdens de toepassing van de Starfish. Geef daarin zelf het voorbeeld.

TIP Rollen kunnen hier ook bij helpen; geef bijvoorbeeld een deelnemer grappige duivelsoortjes en de opdracht om alle sociaal onwenselijke punten te benoemen. Maak een andere deelnemer een gekke uitvinder met de opdracht om de wildste ideeën te delen.

TIP Maak voor, tijdens en na het project foto's van de ingevulde Starfish, om de ontwikkelingen van het project te illustreren.'

Meetmethode: '(Online) Survey'

Hoe kan een vragenlijst het resultaat van een interventie meten? Een survey met een puntschaal stelt je in staat om de toename of afname van een houding of gedrag met cijfers in kaart te brengen.

1. Gebruik een groep die representatief is voor de doelgroep van de interventie. Bijvoorbeeld de effecten van een leidinggevende feedbacktraining zou merkbaar moeten zijn bij de potentiële feedback gevers en ontvangers.
2. Zorg dat de vragen de onderliggende factor representeren. Specificeer bijvoorbeeld wat je onder 'feedback' verstaat: is een tip bij het koffieapparaat ook feedback?. Let ook op dat je niet alleen naar zelfinzicht vraagt ('Hoeveel feedback geef je?'). Vraag in plaats daarvan ook naar gedragingen die door anderen kunnen worden waargenomen ('Hoe vaak heeft je leidinggevende afgelopen week feedback gegeven?').
3. Formuleer de vragen zo ondubbelzinnig, simpel, kort en concreet mogelijk. 'Ontvang je veel feedback' betekent voor iedereen iets anders. 'Hoe vaak heb je afgelopen week feedback ontvangen van je directe leidinggevende?' geeft meer inzicht. Leg hierbij uit wat er met een term als 'feedback' wordt bedoeld. Lees **hier** meer over hoe je de juiste vraag stelt en formuleert.
4. Test je vragenlijst bij een representatieve doelgroep.
5. Zorg ervoor dat je onderzoek betrouwbaar is, dat de uitkomsten – betrouwbaar – te vertalen zijn naar algemene conclusies. Dit doe je bijvoorbeeld door de vragenlijst onder de juiste mensen uit te zetten, maar ook

onder voldoende mensen (vraag je iedereen of doe je een steekproef en hoe stel je dan het juiste aantal vast).

6. Zorg voor de juiste schaal. Onderzoek toont aan dat de schaal die je gebruikt invloed heeft op de antwoorden. Bijvoorbeeld het gebruik van extreme antwoordopties (fantastisch/vreselijk) leidt tot gemiddelde antwoorden omdat men niet graag als extreem wordt gezien. Gebruik daarom een beproefde schaal, zoals de Likertschaal. Klik [hier](#) voor meer informatie.
7. Vergroot de hoeveelheid medewerking door de survey gebruiksvriendelijk te maken. Een survey wordt bijvoorbeeld meer ingevuld en serieuzer genomen wanneer deze er professioneel en verzorgd uitziet. Besteed aandacht aan de lay-out, kleur, verwerk bijvoorbeeld je huisstijl of logo.
8. Test of de Survey meet wat je wilt meten. Selecteer een klein, representatief groepje en test of de surveyvragen goed worden geïnterpreteerd, of de vragenlijst gebruiksvriendelijk is. Verwerk deze feedback en observaties in de definitieve versie.
9. Personaliseer de vragenlijst om zo medewerking en eerlijke antwoorden te ontlocken. Richt de (online) survey aan de persoon en maak duidelijk dat zijn/haar antwoorden ertoe doen. Garandeer anonimiteit of vertrouwelijkheid zodat de respondent zich vrij voelt om eerlijk te antwoorden.
10. Verstuur de survey op het juiste moment. Verstuur de survey bijvoorbeeld na ontbijt of lunch omdat mensen dan eerder bereid zijn de vragenlijst in te vullen. Het omgekeerde geldt voor het einde van de dag. Klik [hier](#) voor meer informatie.

Meetmethode: 'Diepte-interview'

Ben je benieuwd wat het daadwerkelijke effect van de interventie is? Een diepte-interview leent zich goed voor het ontdekken van onverwachte effecten, de verrassingselementen!

1. Kies een aantal deelnemers dat representatief is voor de doelgroep van de interventie.
2. Zorg dat de vragen de onderliggende factor representeren.
3. Formuleer de vragen met zorg. Kijk [hier](#) om meer te leren over hoe je een diepte-interview uitvoert, inclusief een voorbeeld. Algemene tips voor het formuleren van de vragen:
 - Stel open vragen. In plaats van 'vond je de training leerzaam?' kun je vragen 'wat heb je van de training geleerd?'
 - Vraag eerst naar feiten, dan pas naar meningen. Vraag eerst 'Welke activiteiten vielen onder de training?' voor je vraagt 'Wat vond je van de activiteiten?'

- Stimuleer uitbreiding waar nodig. Bijvoorbeeld: Kun je daar wat meer over vertellen?' of 'Kun je daar een voorbeeld van geven?
4. Minimaliseer de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Bijvoorbeeld door de vertrouwelijkheid te benadrukken en transparant te zijn over het verloop van het interview en doel van het interview.

Meetmethode: 'Mystery Guest'

Hoe kom je te weten of er echt een verandering in houding is? *Het inzetten van een Mystery Guest is een objectieve observatie-meetmethode. Een Mystery Guest heeft namelijk een onpartijdige blik. Dit is handig omdat de kans groot is op een subjectieve uitkomst als je de observatie door een collega laat doen.*

1. Bedenk welke verandering je graag zou observeren. Stel dat de interventie een training klantvriendelijkheid aan de telefoon is. Je wil graag een gedragsverandering observeren die dit illustreert, bijvoorbeeld wordt de telefoon binnen 3 keer opgenomen en wordt de beller niet onderbroken.
2. Specificeer de situaties waarin deze verandering kan worden geobserveerd, bijvoorbeeld een telefoontje naar het KCC. Als je het nog onpartijdiger wilt maken kun je de mystery guest zelf laten bepalen wanneer hij belt.
3. Kies je mystery guest met zorg. Kies iemand die weet waar hij/zij, die onpartijdig is, kan opgaan in de organisatie zonder de natuurlijke gang van zaken al te veel te verstoren, en beschikbaar is voor een steekproef voor en na de interventie.
4. Laat de mystery guest zijn/haar ervaringen met een Mystery Guest observeren. Vastleggen, bijvoorbeeld met:
 - Anekdoten
 - Illustraties
 - Filmpjes
 - Checklists
 - Scores op vooraf bepaalde criteria

TIP De Mystery Guest kan ook voor het project ingezet worden. Eigenlijk als soort nulmeting. Een vergelijking van de ervaringen van de Mystery Guest voor en na de interventie helpen de succes- en faalfactoren boven tafel te krijgen.

Meetmethode: 'Data-Analyse'

Een verandering met data zichtbaar maken? *De juiste data verzamelen, analyseren en rapporteren/visualiseren levert objectief bewijs van de (in)effectiviteit van een interventie.*

1. Verzamel betekenisvolle data. Bijvoorbeeld door de juiste, concrete vragen te stellen, bijvoorbeeld: Leidt de invoering van kleurrijke overlegruimten tot meer burgerparticipatie?

2. Controleer de data. Gegevens die gebruikt worden voor analyses moeten altijd betrouwbaar, correct en actueel zijn. Je kunt bijvoorbeeld een indruk krijgen van de kwaliteit van de gegevens met een grafische analyse. Bijvoorbeeld met behulp van een dashboard.
3. Analyseer en interpreteer de data. De waarde van de analyse zit in de boodschap erachter. De data moet is vertellen over de succes en faalfactoren. Zorg dat er iets met de data kan worden gedaan wat bijdraagt aan het behalen van de doelen.
4. Communiceer de resultaten. De presentatie van de resultaten moet vertellen wat de analyse betekent, wat de uitkomsten zijn en welke conclusies kunnen worden getrokken.

Citroen, vanille, “Verbeterd recept” ... offewel, terug naar de taart van de bakker...

Het recept van de taart is veranderd en jij, de bakker, wil weten of jouw klanten de taart lekkerder vinden dan de vorige taart en waarom ze de taart lekkerder vinden.

Duidelijk moge zijn dat de Mystery Guest hier niet voldoet. Maar een interview kan wel de juiste informatie leveren. Maar ook een gestandaardiseerde vragenlijst, waarin de woorden citroen, vanille en verbeterd recept voorkomen, kan een manier zijn. Met vragen als:

- Heb je deze taart voor het eerst gekocht?
- Waarom deed je dat?
- Heb je het bordje “Verbeterd recept” gezien?
- Als je de taart al eerder hebt geproefd, vind je deze dan lekkerder of niet?
- Wat vind je lekkerder? Is dat de citroen, de vanille, of anders?

Getalsmatig kan je natuurlijk ook checken hoeveel mensen de taart lekkerder vonden.

En dan weet je uiteindelijk of je de taart moet houden zoals die nu is, of dat je de citroen en vanille weer achterwege moet laten.

© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, juni 2019