



GEZOND IN ...

STIMULERINGSPROGRAMMA GIDS
LOKALE AANPAK GEZONDHEIDSACHTERSTANDEN



HANDREIKING DOELEN STELLEN

BIJ EEN LOKALE AANPAK GEZONDHEIDSACHTERSTANDEN



INHOUD

1. Inleiding 3

Doelen stellen in een lokale aanpak gezondheidsachterstanden 4

Waarom doelen stellen? 5

2. Basisprincipes doelen stellen 6

Maatschappelijke opgaven zijn vertrekpunt 7

Gezamenlijke doelen creëren draagvlak en consensus 7

Doelen zijn niet statisch maar dynamisch 7

Doelen zijn op elk moment te stellen 8

3. Soorten doelen 9

4. Stappen doelen stellen 11

Analyse van de bestaande situatie 12

Formuleer de ambitie (visie) 15

Formuleer doelen 16

Formuleer smart-doelen 17

Bepaal de inspanningen die nodig zijn 17

5. Voortgang en resultaten boeken 19

Doelenboom 21

Figuren 22

1 INLEIDING



1. INLEIDING

DOELEN STELLEN IN EEN LOKALE AANPAK GEZONDHEIDSACHTERSTANDEN

Om gezondheidsachterstanden terug te dringen is een brede aanpak nodig. Deze is gericht op het werken aan gezondheidsgedrag en -vaardigheden in combinatie met een aanpak van de onderliggende oorzaken van gezondheidsproblemen. Een succesvolle aanpak gaat uit van wat nodig is in een bepaalde wijk/gemeente, vraagt om inzet van diverse partijen, een breed draagvlak en het doorlopen van een aantal stappen met zowel professionals als inwoners. De aanpak is dus procesgericht en vaak ook een kwestie van experimenteren en al doende leren.

Juist in zo'n dynamisch proces helpt het om het doel niet uit het oog te verliezen en zo helder mogelijk voor ogen te hebben naar welke stip op de horizon je toewerkt. Het stellen van doelen is hierbij ondersteunend.

Deze handreiking helpt bij het stellen van doelen en is bedoeld voor beleidsmedewerkers, projectleiders en managers die werken aan het terugdringen van gezondheidsachterstanden. Het maakt daarbij niet uit of de aanpak nog moet starten of al een tijd loopt. Het (opnieuw) stellen van doelen draagt altijd bij aan meer richting en houvast in je aanpak.

We geven een toelichting op de aanpak van doelen. Daarnaast geven we meer inzicht in het waarom, wanneer en hoe van doelen stellen en in verschillende soorten doelen. Daarbij gebruiken we heldere stappen en geven we voorbeelden uit de praktijk van gemeenten. Aan het eind van deze handreiking staan voorbeelden van doelenoverzichten die passend zijn bij de ambitie om

Procesgerichte aanpak

Het stellen van doelen is een belangrijk onderdeel van een procesgerichte aanpak van gezondheidsachterstanden zoals beschreven in het 'Kennisdossier procesgerichte aanpak'. Hieronder staan 8 stappen die onderdeel zijn van een dergelijke aanpak. Deze stappen zijn niet bedoeld als een rigide stramien; de gewenste volgorde hangt af van de gemeentelijke context en de fase waarin de aanpak van gezondheidsachterstanden zich bevindt. Het stellen van doelen gebeurt op verschillende niveaus (bestuurlijk, uitvoerend).

Zie voor uitgebreide beschrijving de website van Gezond In... [Kennisdossier procesgerichte aanpak](#)

Procesgerichte aanpak



gezondheidsachterstanden terug te dringen. De handreiking is bedoeld om te inspireren en een handvat te bieden hoe doelen te stellen en concreet te maken.

We richten ons in de eerste instantie op het niveau van beleid, maar de handreiking helpt ook bij doelen stellen voor uitvoeringsprogramma's.

WAAROM DOELEN STELLEN?

Doelen stellen helpt bij:

- Een doelmatige aanpak met een heldere stip op de horizon.
- Een breed draagvlak onder de betrokken partners.
- Behoud van draagvlak. Het is nodig dat betrokken partners tijdens de programma-uitvoering betrokken blijven. Dat kan door het volgende vast te stellen:
 - Wat willen we gezamenlijk bereiken?
 - Waar staan we nu?
 - Wat is er al bereikt?
- Meer inzicht in beleidsagenda's, belangen en wensen van de betrokken partners.
- De mogelijkheid om de aanpak gericht te volgen (monitoring), te toetsen, eventueel bij te sturen en ervan te leren (evaluatie).
- De mogelijkheid om de resultaten van de aanpak te laten zien aan de opdrachtgever, het publiek en de financiers.





2 BASISPRINCIPES DOELEN STELLEN

2. BASISPRINCIPES DOELEN STELLEN

MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN ZIJN VERTREKPUNT

De aanpak van gezondheidsachterstanden start dikwijls bij maatschappelijke uitdagingen en beleidsambities vanuit Rijk of gemeenten. Die worden vertaald in lokale ambities, programma's en projecten, waarin gemeenten met partners samenwerken. Door het stellen van concrete doelen krijgen die programma's en projecten richting. Vaak is een gemeentelijke ambitie of visie (de stip op de horizon) het uitgangspunt bij het formuleren van de doelen op hoofdlijnen. Bij het formuleren van doelen is het goed steeds de vraag te stellen: hoe draagt dit doel bij aan de stip op de horizon?

GEZAMENLIJKE DOELEN CREËREN DRAAGVLAK EN CONSENSUS

De behoeften, wensen en mogelijkheden van de betrokken partners zijn mede bepalend voor de te stellen doelen en het aantal doelen dat gezamenlijk wordt bepaald. Daarbij hebben de betrokkenen doorgaans de praktijk voor ogen. Daarbinnen moet de aanpak worden gerealiseerd, samen met inwoners en andere relevante partijen. Van daaruit kan bekeken worden wat de reële mogelijkheden zijn. Er is geen voorschrift over hoe een goed gesteld doel tot stand komt. Dat hangt af van de dynamiek tussen de betrokkenen. Iedere weg die naar het stellen van een gezamenlijk gedragen doel leidt is goed. Gezamenlijk – met partners en inwoners – een doel formuleren creëert draagvlak en consensus.

Gezamenlijk doelen stellen vraagt tijd, want mensen en organisaties hebben verschillende belangen en prioriteiten. Het is belangrijk dat alle betrokkenen de doelen zinvol, nuttig en realistisch vinden. Houd er bij de tijdsplanning rekening mee dat doelen stellen met veel betrokken partners en volle agenda's een paar maanden tot een half jaar kan kosten. Informeer de betrokkenen vooraf over het proces, de mogelijkheden en de beperkingen.

DOELEN ZIJN NIET STATISCH MAAR DYNAMISCH

Het terugdringen van gezondheidsachterstanden is een weerbarstig probleem en vraagt een lange adem, want het boeken van resultaten vraagt tijd in termen van jaren. Houd daarom rekening met een dynamische, veranderende omgeving die aanleiding kan geven tot bijstelling of aanpassing. Er is zelden sprake van een lineair proces. Scherpe doelen helpen om op koers te blijven of te kijken of aanpassingen nodig zijn.

Het is belangrijk om te beseffen dat het bijstellen van doelen ook bij het proces hoort. Een integrale aanpak beweegt mee met de context, met wensen van financiers, bestuurders, belanghebbenden, mogelijkheden van uitvoerders en de beschikbare bronnen en middelen. Dit vraagt om flexibiliteit en het continu aanpassen van de gestelde doelen. Door voortschrijdend inzicht kunnen doelen niet meer haalbaar blijken te zijn en behoeften van bewoners of partners kunnen veranderen. Regelmatige – bij voorkeur gezamenlijke – reflectie op gestelde doelen is dan ook belangrijk. Het is een kwestie van al doende leren, zeker in een complexe aanpak met een lange adem.

DOELEN ZIJN OP ELK MOMENT TE STELLEN

Bij een nieuw programma of aanpak is het logisch om doelen te stellen vóór de uitvoering van een activiteit. In de praktijk loopt een aanpak niet altijd volgens 'het boekje' of de acht stappen van de procesgerichte aanpak. Daarom is het belangrijk om permanent voor ogen te houden dat het stellen van doelen op elk moment van het proces of de uitvoering mogelijk is, zowel in de fase van planning als die van implementatie en evaluatie.

Voorbeelden van momenten om doelen te stellen of aan te passen:

- Als de aanpak al in uitvoering is, of voortkomt uit een ander programma, is een herijking van de doelen – in samenwerking met de betrokken partijen – op zijn plaats. Het is mogelijk dat er al inspanningen worden verricht, maar dat er nooit doelen zijn gesteld of dat de gestelde doelen volgens nieuwe inzichten niet scherp of realistisch genoeg zijn. Een nieuwe programmamanager of beleidsmedewerker zal zich sowieso in de doelen moeten verdiepen. Benut dan dit moment om zicht te krijgen op alle inspanningen en activiteiten door de betrokken partners. Dat biedt een eenvoudige mogelijkheid om vast te stellen hoe deze aansluiten op de gewenste uitkomsten van het programma. Wellicht leidt samenspraak met de andere partijen tot nieuwe of geactualiseerde inzichten. Stel doelen op basis daarvan bij.
- Veranderingen in de omgeving (maatschappelijk, lokaal of organisatie-specifiek beleid, publieke opinie, regelgeving) kunnen ook invloed hebben op de formulering van de doelen. Bekijk de 'oude' doelen met een frisse blik. Dit geeft inzicht in de gevolgde koers, biedt de mogelijkheid om vooruit te plannen en aan te sluiten op de actualiteit.

- Het is goed om regelmatig samen terug te kijken naar wat het doel (wat willen we bereiken) was aan de start, vast te stellen wat tot nu toe bereikt is, en wat er gedaan is om daar te komen. Als gedurende de uitvoering de koers is gewijzigd, is het aan te raden een nieuw startpunt te bepalen en vooruit te kijken naar wat er nog op de korte, middellange en lange termijn moet worden bereikt. Daarbij hoort het herformuleren of aanpassen van de gestelde doelen.

Uiteraard kan bij alle voorbeelden de conclusie zijn dat de doelen prima zijn en dat verandering niet nodig is.



3 SOORTEN DOELEN

3. SOORTEN DOELEN

Er zijn verschillende soorten doelen. Het onderverdelen van doelen in 'typen doelen' geeft meer overzicht in de gestelde doelen. Hierbij geldt: kies de indeling die het beste past bij de eigen situatie. Er is geen goed of fout bij het indelen van doelen.

Doelen gericht op effect of proces

Effectdoelen richten zich op inhoud. Een effectdoel is gericht op de uitkomsten van de aanpak, op korte en lange termijn.

Voorbeelden van effectdoelen

- Sociaaleconomische gezondheidsachterstanden verminderen zodat iedereen mee kan doen.
- Een woon- of leefomgeving waar alle mensen zich goed kunnen voelen.
- Alle kinderen in 2030 op gezond gewicht¹.
- Een gezonde leefstijl aantrekkelijk en gemakkelijk maken voor alle Zwollenaren.²

Procesdoelen betreffen het hele proces, inclusief de implementatie van de aanpak. Bij het proces zijn naast de gemeente diverse lokale partners en inwoners betrokken.

Voorbeelden van procesdoelen

- Meer professionals zijn toegerust om zorg te leveren aan laaggeletterden.
- De samenwerking tussen medische en sociale professionals is verbeterd.

- Bij de totstandkoming van lokale aanpakken die gericht zijn op zorg en preventie is meer betrokkenheid van de inwoners.
- Er is bredere bekendheid en meer overzicht over het aanbod binnen het sociale en medisch domein.

Doelen gericht op individu en omgeving

Individuele doelen richten zich op veranderingen in het individu (bijvoorbeeld wat zij doen, denken en weten) en de gevolgen van hun gedrag.

Omgevingsdoelen richten zich meer op veranderingen op wijkniveau dan op individueel niveau.

Voorbeelden van individu- en omgevingsdoelen

- Meer inwoners ouder dan 55 jaar doen mee met activiteiten in de wijk (het gedrag).
- Minder inwoners van wijk Oosterwijk hebben schuldhulpverlening nodig (het gevolg).
- Betere toegankelijkheid van voorzieningen en ontspanningsmogelijkheden (omgeving).

Doelen gericht op verschillende thema's

Doelen zijn ook in te delen aan de hand van verschillende thema's, bijvoorbeeld door ze in te delen volgens de sporen van de aanpak van Gezond in...: Participatie, Preventie & zorg, Gedrag & vaardigheden, Fysieke omgeving en Sociale Omgeving.

¹ Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht

² Zwolle Gezonde Stad



4. STAPPEN DOELEN STELLEN

Er is een aantal logische stappen voor het stellen van doelen. Ze lopen van algemeen en minder concreet naar specifiek en concreter. Deze stappen zijn een hulpmiddel om doelen te formuleren. Het is niet noodzakelijk om altijd alle stappen te doorlopen.

Betrek bij iedere stap relevante partners en inwoners om op strategisch en tactisch niveau richting te bepalen. Afhankelijk van de situatie, kies je waar te beginnen.

ANALYSE VAN DE BESTAANDE SITUATIE

De analyse van de bestaande gegevens vormt de basis voor de te stellen doelen. In de analysefase wordt in kaart gebracht wat er speelt op het gebied van gezondheid in de gemeente in brede zin. In de analysefase start je bij het bepalen van je beginpunt: hebben we al doelen of niet?

- Bij nieuw te stellen doelen is het logisch om bij de analyse van gegevens over de gezondheidssituatie te starten.
- Bij herijking van doelen of lopende aanpakken zonder doelen kan je vanuit de inspanningen kijken naar bijpassende doelen, en ze zo nodig aanscherpen.
- Het kan voorkomen dat er al doelen zijn bepaald op het niveau van een beleidsvisie. Dan maak je op onderdelen van de uitwerking een plan waarvoor je vervolgens nieuwe doelen formuleert.

Als het programma nog moet starten

Breng de bestaande situatie in de gemeente (bepaalde wijken/buurtten) in beeld:

- Breng de gezondheidssituatie in kaart op basis van de GGD gezondheidsmonitor en met behulp van de Gezond in... gebiedsindicatoren³ via waarstaatjegemeente.nl. Hier staan gegevens op zowel stads-als wijkniveau.
- Breng de lopende initiatieven in kaart.
- Breng in kaart welke partners betrokken moeten worden bij het stellen van doelen.
- Werk doelgroepgericht, ofwel houd de belangen van de groep inwoners waar het om gaat permanent voor ogen.
- Spiegel de gewenste uitkomsten (lange termijn doelen) met de inwoners en andere belanghebbenden.

Als het programma al loopt

Ga in gesprek met inwoners en uitvoerders van de lopende initiatieven en laat hen vertellen welke inspanningen zij verrichten en wat zij daarmee verwachten te bereiken.

- Bepaal bij de bespreking van deze verwachting of deze aansluiten op de eerder vastgestelde lange termijn uitkomsten of beleidsvisie. Bijvoorbeeld door te vragen: "Waar wilden jullie uitkomen in 5 – 10 jaar?"
- Maak een inventarisatie van alle inspanningen en verwachtingen en cluster deze. Zo is het eenvoudiger om doelen op programma-niveau te formuleren en worden de impliciete doelen van het programma zichtbaar.

Een andere mogelijkheid om achteraf doelen te stellen bij een lopend programma is om de initiële beleidsstukken en strategiedocumenten te raadplegen en daar doelen uit te destilleren. Leg deze gegevens voor aan de

³ Dit zijn 30 gebiedsindicatoren die iets zeggen over de gezondheidssituatie, gezondheidsverschillen en factoren die hierop van invloed zijn. Data zijn afkomstig van verschillende bronnen en zijn op gemeente- en wijkniveau in te zien. De cijfers vormen een basis om samen met inwoners en professionals te bespreken wat de onderliggende problematiek is.

mensen die bij het programma betrokken zijn en vraag of ze de conclusies delen en aanvullingen of commentaar hebben.

Bespreek na het verzamelen van de gegevens over de bestaande situatie de uitkomsten eerst met collega's en bestuurders, daarna met professionals en vrijwilligers van relevante lokale organisaties en met inwoners.

Raadpleeg vertegenwoordigers van deze organisaties over hun motieven om bij te dragen en mee te doen met de aanpak gezondheidsachterstanden. Stel daarbij de volgende vragen.

- Herkent u de geschetste problematiek?
- Welke problematiek weegt volgens u het zwaarst?
- Wilt u een bijdrage leveren?
- Wat is uw motief om een bijdrage te leveren?
- Wat wilt u nastreven?
- Wanneer is de aanpak voor u een succes?
- Wat behoort in uw ogen niet tot de aanpak?
- Welke doelen horen volgens uw organisatie bij de aanpak?

Om inwoners te betrekken in de analysefase, is het aan te bevelen om bijeenkomsten te organiseren met interactieve werkvormen. Sluit daarbij aan bij de interesse van de inwoners en verbind de bijeenkomst – indien enigszins mogelijk – aan een sociale activiteit. Er zijn verschillende voorbeelden van interactieve werkvormen, bijvoorbeeld paneldiscussies of werkateliers⁴. Laat de inwoners waarop het programma gericht is, op een begrijpelijke manier zien wat de omvang van de gezondheidsachterstanden is en welke oorzaken en beïnvloedende factoren een rol spelen. Vraag hen of zij zich herkennen in de uitkomsten van de analyse.

Zie ook '[Inwoners in de hoofdrol](#)'.

Bespreek:

- wat de gewenste situatie van allen in de toekomst is;
- welke doelen hier bij horen;
- wat voor ideeën ze hebben om hieraan te werken.

Door dit proces samen met bewoners en belanghebbende organisaties te doen:

- voelen bewoners en belanghebbende organisaties zich meer betrokken bij de aanpak en worden mede-eigenaar, wat het draagvlak voor de aanpak vergroot;
- kunnen alle betrokkenen inzicht krijgen in de context van het gezondheidsprobleem, zodanig dat deze context daarna ook wordt betrokken bij de oplossing;
- is er meer duidelijkheid over kansen en mogelijkheden, rollen en verantwoordelijkheden;
- voorkom je dat de belangen van één organisatie (vaak de organisatie waar programmamanagement is ondergebracht) domineren, en sluit je aan bij waar de energie zit, wat de kans op succes vergroot.

Toets of de doelen binnen het programmakader passen

Het is belangrijk dat het programma vooraf door de politiek of het management voldoende is afgebakend en dat duidelijk wordt benoemd wat er gebeurt met de inbreng van de partners en inwoners. Wanneer bepaalde genoemde doelen niet haalbaar zijn of buiten het programma vallen, maak dit bespreekbaar richting opdrachtgever(s).

Denk ook na over doelen op kortere termijn

Als doelen zich over een lange termijn uitstrekken (bijvoorbeeld 10 jaar), is het verstandig om ook voor de korte termijn effect- en procesdoelen te bepalen. Het stellen van lange en korte termijn doelen geeft het logische tijdsverloop weer en maakt duidelijk wat er wanneer bereikt moet zijn. Doelen bepalen dus niet alleen de richting van de aanpak, maar laten ook een tijdsverloop zien.

⁴ 'Het groot werkvormenboek' van Sasja Dirkse-Hulscher en Angela Talen biedt een diverse voorbeelden voor verschillende situaties ACADEMIC SERVICE | ISBN 978 90 5251 613 1 | NUR 801 / 808

Deze doelen kun je bepalen door twee vragen te stellen:

1. Wat willen we bereiken?
2. Wanneer willen we dat bereiken?

VOORBEELD ANALYSE VAN OORZAKEN. STRATEGIEËN EN WERKWIJZEN

In de gemeente Amsterdam is in het eerste jaar van de Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht een uitgebreide analyse uitgevoerd naar de oorzaken van overgewicht bij Amsterdamse kinderen. Deze werden niet alleen gezocht bij kinderen en hun families maar ook binnen het gemeentelijk beleid, de omgeving en uitvoering van preventieve strategieën en werkwijzen van betrokken organisaties en professionals. Belanghebbende organisaties en netwerken werden in kaart gebracht en er werden kritische vragen gesteld over huidige werkprocessen en regelvoering. Hierdoor werd duidelijk welke veranderingen noodzakelijk waren op het niveau van het individu en in de sociale en fysieke omgeving.

VOORBEELD ANALYSE MET INWONERS

De gemeente Assen heeft inwoners persoonlijk gevraagd hoe zij tegen gezondheid aankijken. Ze hebben gesprekken gevoerd met ouderen, interviews op straat gehouden en twee gezondheidsdialogen georganiseerd. De dialogen zijn gedigitaliseerd. Deelnemers konden anoniem via een laptop hun mening geven. Per blootgelegd thema werd daarop samen met de inwoners gezocht naar oplossingen en besproken wat zijzelf konden doen en waar ze hulp bij nodig hadden.

VOORBEELD SAMENWERKEN IN EEN PROCES MET BREED GEDRAGEN DOELEN

In 2016 besloot het college van Breda tot een geheel nieuwe aanpak voor het verstrekken van de jaarlijkse € 35 miljoen subsidie op het sociale domein. Voortaan bespreken vele tientallen maatschappelijke organisaties, vrijwilligers en ervaringsdeskundigen met elkaar welke activiteiten het beste bijdragen aan maatschappelijke resultaten. Vervolgens adviseren zij het college. Zij doen dit aan verschillende zogenaamde thematafels gericht op diverse sociale aandachtspunten zoals opgroeien, veiligheid in huis, mantelzorg, bewegen etc. Het resultaat van de overleggen is een gezamenlijk plan per thema waarvoor subsidie aangevraagd kan worden.

De bedoeling is dat organisaties zo beter gaan samenwerken. De gemeente levert de voorzitter die de rol van procesregisseur heeft en toetst niet meer op inhoud. De thematafels werken met concrete doelen. Jaarlijks wordt gemeten of deze zijn bereikt. Iedere vier weken spreken diverse deelnemers elkaar ook over de nieuwe werkwijze: wat gaat er goed en wat kan beter?

Na het besluit over de subsidieverlening blijven de thematafels bestaan. Ze bekijken gezamenlijk elkaars inzet en maken er op die manier een 'lerend proces' van. Een thematafel is daarmee een onderdeel van het beleidsvormingsproces geworden.

FORMULEER DE AMBITIE (VISIE)

Hierboven is al gesteld dat doelen meestal voortkomen uit de gemeentelijke ambitie of visie (de droom/de stip op de horizon) waarnaar wordt toegewerkt en waar je als betrokkenen voor staat/wat je waarden zijn. De ambitie of visie wordt, als het goed is, breed gedragen en wordt bepaald door persoonlijke en gemeenschappelijke drijfveren, motivatie en belangen. Dat vraagt om betrokkenheid van alle partners die samenwerken om de doelen te bereiken. Door de ambitie voortdurend voor ogen te houden en er steeds weer naar terug te keren, blijven de doelen scherp.

Voor de integrale aanpak is het belangrijk om gezondheid te koppelen aan andere beleidsterreinen. Sluit daarom aan bij doelen die al gesteld zijn vanuit bijvoorbeeld de nieuwe Omgevingswet of de Participatiewet. Denk ook aan doelen die zijn genoemd in het Armoedebeleid of de schuldenregeling van de gemeente. Zoek aansluiting bij beleidsvisies waar de gemeente zich al aan heeft gecommitteerd zoals 'De Rookvrije Generatie', 'Dementievriendelijke omgeving' of 'De Gezonde Gemeente', 'De Groene stad' of doelen van bijvoorbeeld de JOGG-aanpak.

Voor het formuleren van een ambitie helpen de volgende vragen:

- Wat is de stip op de horizon waar we naar toe werken? Wat willen we dat er bereikt is over 5 of 10 jaar?
- Met welk succes zijn we tevreden over 5 jaar?
- Met andere woorden: wat kunnen we vieren als het programma is afgerond of aan het einde van een financieringsperiode?

Waar de betrokken partners voor staan (hun missie) draagt ook bij aan het bereiken van de gezamenlijke ambitie. Door ook de vraag *waar staan we voor* te beantwoorden krijg je goed zicht op waar betrokkenen voor staan en hoe dat bijdraagt aan het bereiken van de stip op de horizon. Bijvoorbeeld: Een gemeente die inwoners centraal stelt in alles wat ze doen. Deze manier van

werken draagt in zichzelf al bij aan bijvoorbeeld het terugdringen van gezondheidsachterstanden.

VOORBEELDEN AMBITIE

- De gezondheid van inwoners met een laag sociaaleconomische status verbeteren door middel van de ontwikkeling van een structurele samenhangende aanpak in de gemeente.
- Het verkleinen van de gezondheidsverschillen tussen inwoners met een lage versus een hoge sociaaleconomische status.
- De gezondheid en ontwikkeling van kinderen uit achterstandswijken verbeteren.
- Alle kinderen op gezond gewicht.
- Een veilige en gezonde buurt realiseren door participatie, activiteiten in de wijk en stimulerend beleid.

Maak de ambitie of visie aansprekend

Voor de direct betrokkenen bij het programma of project is de ambitie of visie helder. Om aandacht voor het programma bij verschillende doelgroepen te genereren, is een begrijpelijke en aansprekende formulering belangrijk. Door een simpele en aantrekkelijke slogan te formuleren, staat het einddoel gedurende het hele proces iedereen helder en concreet voor ogen.

Een goede slogan is makkelijk te onthouden. Houd een slogan dan ook kort, gebruik indien mogelijk alliteratie en (binnen)rijm en focus op de kern van de visie.

Het is belangrijk dat een slogan:

- aansluit bij waar je voor gaat en waar je voor staat;
- uitdraagt wat de gemeente en alle belanghebbenden willen bereiken;
- wordt begrepen en gedeeld door inwoners en professionals van de gemeente;
- breed genoeg is om verschillende lokale perspectieven te omvatten;
- inspirerend is voor alle betrokkenen bij de aanpak van gezondheidsachterstanden;
- eenvoudig is over te brengen, dus makkelijk te onthouden.

Sluit aan op een bestaande slogan, als deze er al is. Het is mogelijk om bij een nieuwe slogan een communicatiedeskundige van de gemeente of een van de belanghebbende organisaties te vragen om mee te denken, maar betrek in ieder geval de partners bij het formuleren van de slogan. Onderschat de creativiteit van jezelf en je partners niet. Een brainstormsessie die een communicatiedeskundige leidt, kan mooie en effectieve slogans opleveren.

Houd bij het formuleren van de slogans de inwoners in gedachten en sluit aan bij hun kennisniveau en taalgebruik.

VOORBEELDEN VAN SLOGANS

- Gelijke kansen voor iedereen!
- Iedereen doet mee
- Gewoon gezond gewicht
- Gezond groter groeien
- Gezonder leven? De gemeente helpt!

FORMULEER DOELEN

In de vorige stappen is de bestaande situatie geanalyseerd en is een ambitie geformuleerd. De te stellen doelen passen logischerwijs onder de geformuleerde ambitie, en geven concreter richting aan wat je te doen hebt om de ambitie te bereiken. Hoe specifieker de doelen, hoe beter de inspanningen (bestaande/nieuwe) hierop kunnen aansluiten en bijdragen aan een logische uitvoering van de aanpak.

Bij het stellen van doelen staat de volgende vraag centraal:

- Wat willen we bereiken en wanneer is het bereikt?

Maak doelen specifiek

Het helpt om doelen specifiek te maken: dat geeft richting aan de informatie die relevant is om te verzamelen om later te kunnen bepalen of de doelen zijn bereikt. Een stap daar naar toe is om die doelen te formuleren in termen van **meer**, **minder**, **groter**, **kleiner**, **hog****er**, **lag****er** enzovoort. Daarom noemen we dit ER-doelen. ER-doelen worden gesteld voor programma's, beleidsvisies, uitvoering en (innovatieve) projecten.

Ook voor ER-doelen is het belangrijk dat deze aansprekend en herkenbaar zijn voor betrokken partners zodat ze bijdragen aan het vergroten van draagvlak voor de aanpak van gezondheidsachterstanden in de gehele gemeente.

VOORBEELDEN VAN ER-DOELEN

- Minder kinderen met overgewicht en obesitas.
- Beter en vroegtijdiger in beeld hebben van gezinnen met een meer-voudige problematiek.
- Een betere begeleiding bij financiële vaardigheden, met aandacht voor de gezondheid.
- Meer inwoners met een lage SES leven in een omgeving die een gezondere leefstijl stimuleert.

In ER-doelen is geen kwantiteit opgenomen. Om de resultaten van ER-doelen te evalueren, is het nodig een nulmeting uit te voeren, voordat de activiteiten om het doel te bereiken beginnen.

Categoriseer de geformuleerde doelen

Zoals eerder benoemd zijn er verschillende soorten doelen. Kies daaruit een passende indeling van de doelen zoals proces- of effectdoelen, individu- of omgevingsdoelen of doelen die passen bij bepaalde thema's.

Achterin deze publicaties zijn schematische voorbeelden opgenomen van de beschreven ER- en SMART-doelen. Deze overzichten zijn de zogeheten doelenbomen.

FORMULEER SMART-DOELEN

SMART doelen volgen logischerwijs als concretisering op de ER-doelen. Met deze uitwerking maak je de doelen SMART. Dit staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch én met een Tijdsvermelding.

Kies welke ER-doelen je SMART wilt formuleren. Het belangrijkste argument voor deze keuze is: welke doelen ga ik volgen en evalueren? En voor welke SMART-doelen is het programmabudget toereikend in deze periode?

SMART

Specifiek

Meetbaar

Acceptabel

Realistisch

Tijds-
vermelding

VOORBEELDEN VAN SMART DOELEN

- In 2024 is x% van de inwoners in de lage SES-wijken actief in de eigen buurt
- In 2021 is er 1 wandelroute per lage SES-wijk
- In 2030 is het aantal mensen dat in extreme armoede leeft gedaald met 20%
- In 2025 is het percentage inwoners dat zich eenzaam voelt afgenomen met 10 %.

Als SMART doelen een vergelijking met een eerdere situatie in de tijd inhouden is een nulmeting noodzakelijk. Bijvoorbeeld: In 2019 is het percentage inwoners met een lage SES dat sport 36%. In 2025 moet dat percentage 45% zijn.

Het is niet altijd nodig om doelen SMART te maken. Soms vraagt de praktijk om een meer pragmatische aanpak. Bedenk daarom samen welke doelen nu echt SMART moeten zijn en welke doelen niet. Het belangrijkste is dat de doelen herkenbaar en haalbaar zijn voor de betrokkenen.

BEPAAAL DE INSPANNINGEN DIE NODIG ZIJN

Na het vaststellen van de doelen begint het inventariseren en uitwerken van de inspanningen, activiteiten of strategieën die bijdragen aan of noodzakelijk zijn voor het behalen van de doelen.

Bij een integrale aanpak van een maatschappelijk probleem lopen vaak verschillende initiatieven en inspanningen naast elkaar en leveren zij in gezamenlijkheid een bijdrage aan verschillende doelen. Het is daarom belangrijk dat duidelijk is welke inspanningen bij welke doelen horen.

Om de doelen te bereiken zijn inspanningen van verschillende partners vereist. Bepaal gezamenlijk wie welke taak heeft, wie er samenwerken en wie voor welk onderdeel de eindverantwoordelijkheid heeft.

Als opdrachtgever is de gemeente ervoor verantwoordelijk dat de inspanningen ook uitgevoerd worden en daarmee de doelen behaald. Een doelenoverzicht staat niet op zichzelf. Hieronder staat een opsomming van de vervolgstappen na het vaststellen van doelen:

- Plan van aanpak, budgetplan of uitvoeringsprogramma opstellen.
- Afspraken maken voor monitoren en evalueren, ofwel de voortgang en resultaten volgen. Voor meer informatie zie: Evaluatie en het instrument 'Het Vizier'
- Verdere processtappen zoals het ontwerp van een samenwerkingsstructuur en afspraken over tussentijdse communicatie.

Op het platform Gezond in... <https://www.gezondin.nu/instrumenten> staan de volgende instrumenten: een checklist doelensessie, een presentatie voor een doelensessie, invulbladen voor een doelensessie. Het is eenvoudig deze instrumenten voor de eigen situatie aan te passen.



5 VOORTGANG EN RESULTATEN BOEKEN

5. VOORTGANG EN RESULTATEN BOEKEN

De gebruikelijke terminologie voor voortgang en resultaten volgen is monitoren en evalueren. Het is wenselijk om de aanpak en de resultaten van de vastgestelde doelen te volgen. Dit maakt het mogelijk om (bij) te sturen. In de vorige stap heb je gekozen welke doelen SMART worden geformuleerd; deze doelen ga je volgen en evalueren.

Als er onvoldoende tijd en middelen zijn om bij alle doelen de voortgang en resultaten te volgen, maak dan alleen de meest essentiële doelen SMART.

Onder *monitoren* verstaan we het volgen van ontwikkelingen of effecten van een project of programma aan de hand van relevante data ('indicatoren'). Bijgebrachte data worden soms 'monitor' genoemd.

Evalueren betreft het interpreteren en het waarderen van de gegevens. Gegevens kunnen cijfers of andere 'harde' indicatoren zijn, maar ook verhalen van inwoners. Bij het interpreteren van gegevens blijft men nog dicht bij een feitelijke objectieve evaluatie. Waarderen gebeurt in het licht van (beleids)doelen of waarden. In een politieke omgeving staat deze tweede vorm meestal centraal.

Vooraf SMART-doelen helpen om te bepalen of het doel bereikt is. Door het benoemen van aantallen, percentages en periodes, kun je eerder een betekenisvolle uitspraak doen. Als je een doel SMART formuleert, krijg je meteen ook zicht op goede indicatoren. Daarmee heb je automatisch een norm of referentie voor de waardering van de verandering op de betreffende indicator.

VOORBEELD

Stel dat het SMART-doel is:

'Het percentage inwoners dat aangeeft emotioneel eenzaam te zijn is in 2022 afgenomen met 5% ten opzichte van het jaar 2016.'

Dan is de indicator 'Het percentage (%) emotionele eenzaamheid'.

Je kunt het doel nog specifieker maken, bijvoorbeeld door je doelgroep nog nader te specificeren. Dan wordt het SMART doel:

'Het percentage inwoners van 55 jaar en ouder in wijk x dat aangeeft emotioneel eenzaam te zijn is in 2022 afgenomen met 5% ten opzichte van het jaar 2016.'

Concepten als veiligheid, geluk en leefbaarheid zijn moeilijk meetbaar. Door met elkaar deze concepten te bespreken wordt duidelijker wat eronder wordt verstaan en is het eenvoudiger om ze specifieker te maken met SMART doelen. Vermijd het vermelden van te ondernemen activiteiten om de doelen te behalen.

Dus niet:

'Door het aanbieden van een uitgebreid lesprogramma (middel) over het belang van sport en bewegen is het percentage kinderen dat sport toegenomen (doel).'

Beter is:

'In november 2021 is het aantal kinderen (4-12 jaar) dat lid is van een sportvereniging toegenomen met 10 % ten opzichte van mei 2017.'

Interpretatie indicatoren

Houd in gedachten dat indicatoren een benadering vormen van de werkelijkheid en altijd interpretatie behoeven. Houd daarbij rekening met de context van het beleid en de uitvoering. Interpreteer bij een complexe aanpak indicatoren bij voorkeur gezamenlijk met betrokken partners.

DOELENBOOM

Om een helder overzicht te geven van de doelen, kan het helpen om de doelen schematisch in beeld te brengen en die met elkaar te delen.

Dit is handig voor de interne en externe communicatie en onderdeel van een logische keten die inzichtelijk maakt hoe, met welke middelen en via welke stappen welke resultaten (en uiteindelijk de doelen) bereikt kunnen worden.

Er zijn verschillende mogelijkheden om een dergelijk 'doelenoverzicht' in beeld te brengen. Hieronder volgt een aantal voorbeelden.

Figuur 1 geeft het basisprincipe weer van het doelenoverzicht.

Vanaf Figuur 2 volgen verschillende voorbeelden van doelenoverzichten. Niet in ieder voorbeeld zijn de doelen even ver uitgewerkt. De voorbeelden laten zien dat er doelen op verschillende niveaus zijn. Het maakt niet uit hoe het overzicht in beeld is gebracht of voor welke indeling is gekozen. Het belangrijkste is dat de gedachte achter de overzichten goed te volgen is en dat betrokkenen zich erin kunnen vinden.

Deze voorbeelden zijn nadrukkelijk bedoeld om te gebruiken als inspiratie en kunnen niet zomaar worden overgenomen. Iedere context vraagt om een eigen set aan doelen die passend is bij de eigen situatie.

De figuren per spoor van Gezond in...:

Figuur 2 Overzicht met ER-Doelen waarbij de Gezond in.. sporen leidend zijn

Figuur 3 Doelen spoor 'Preventie en zorg', indeling op professional en organisatie

Figuur 4 Doelen spoor 'Fysieke omgeving', indeling op individu, omgeving, proces

Figuur 5 Doelen spoor 'Gedrag en vaardigheden', indeling op individu, omgeving, proces

Figuur 6 Doelen spoor 'Sociale omgeving', indeling op doelgroep tot en met inspanningen

Figuur 7 Doelen spoor 'Participatie' tot en met het niveau van inspanningen

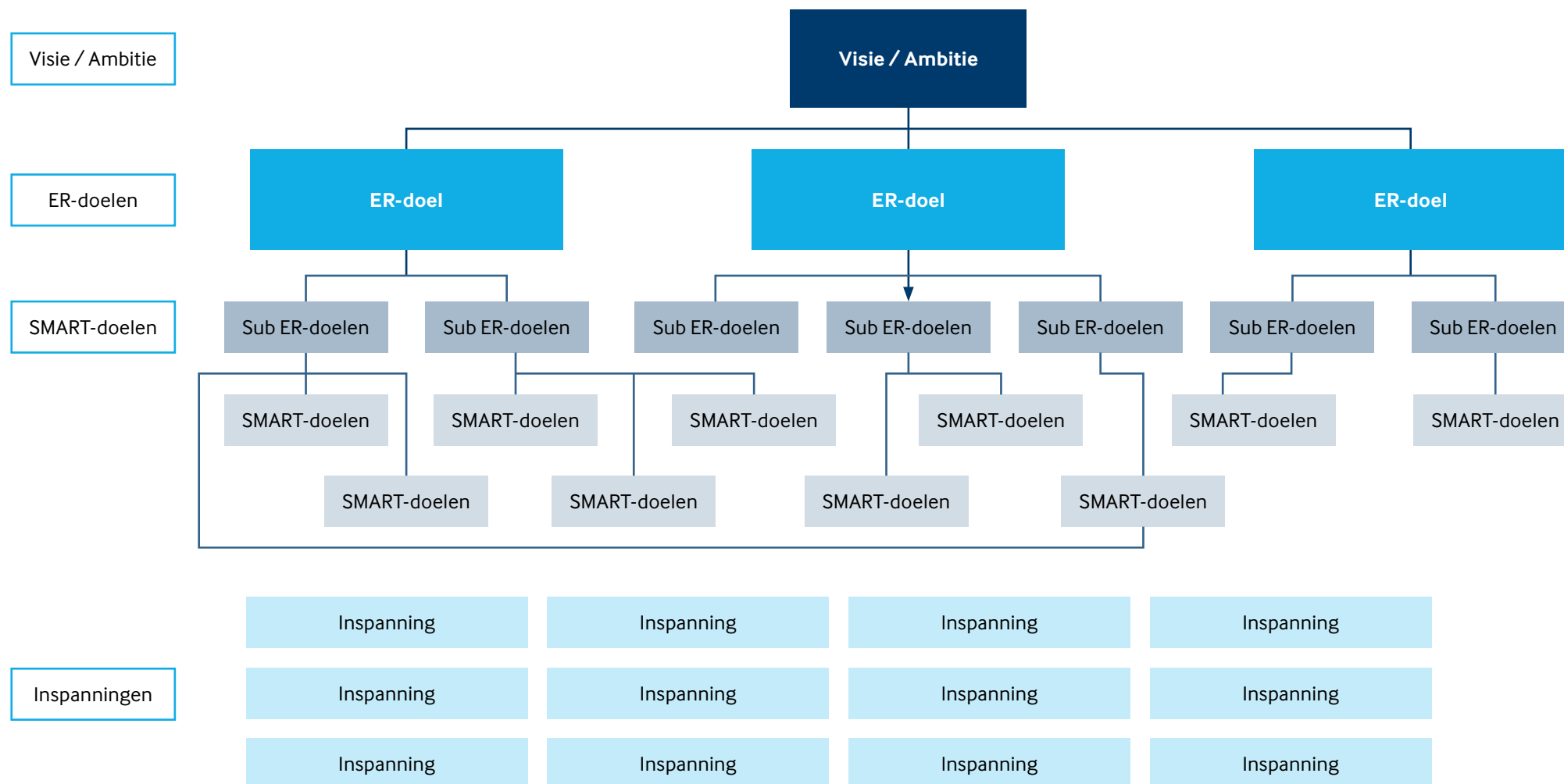
De figuren op een aantal relevante thema's :

Figuur 8 Doelen thema 'Gezonde en kansrijke start' indeling op individueel, omgeving, proces

Figuur 9 Doelen thema 'Psychische gezondheid' tot en met inspanningen

Figuur 10 Doelen thema 'Armoede en gezondheid' tot en met inspanningen

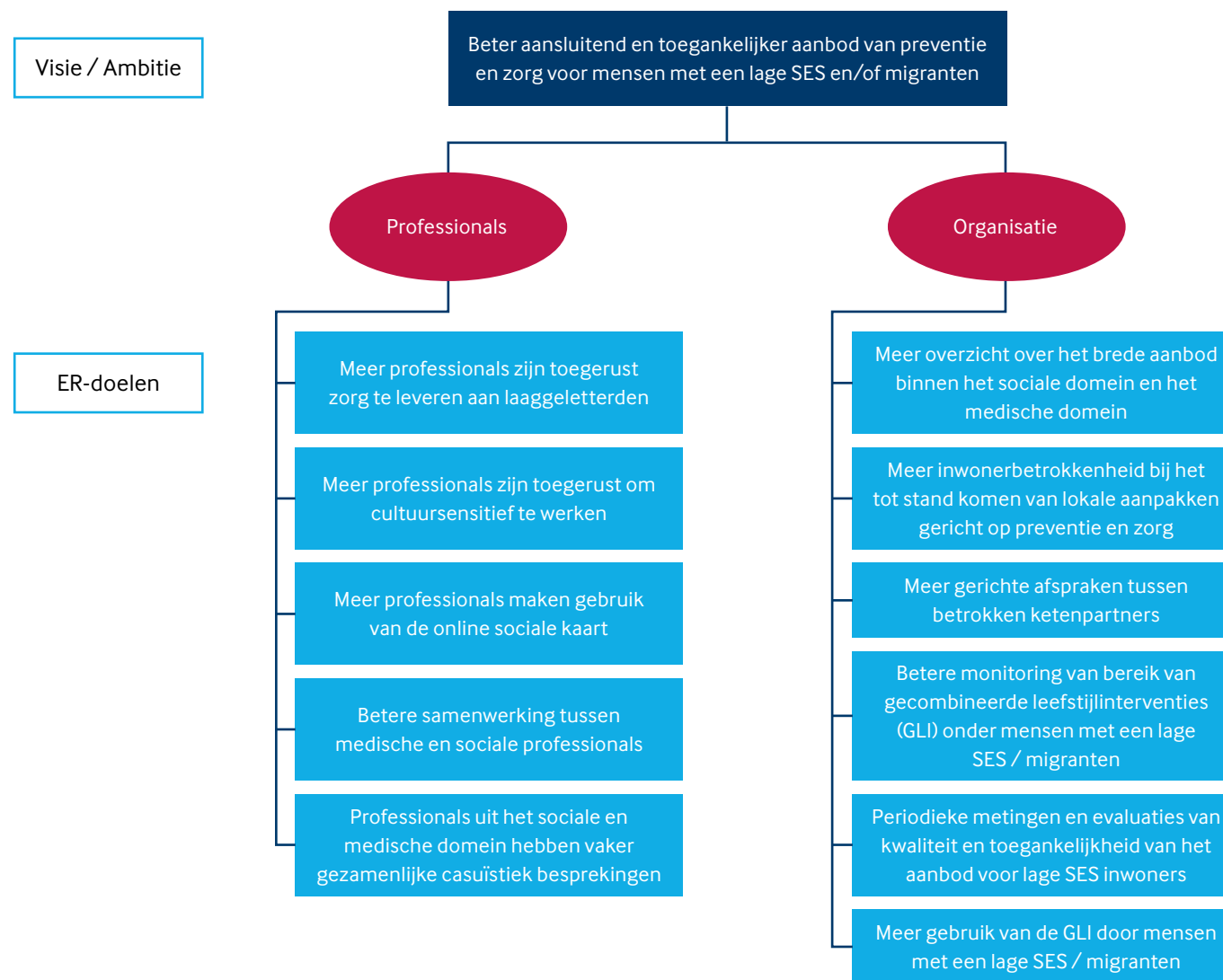
Figuur 1: Het basisprincipe van een doelenoverzicht



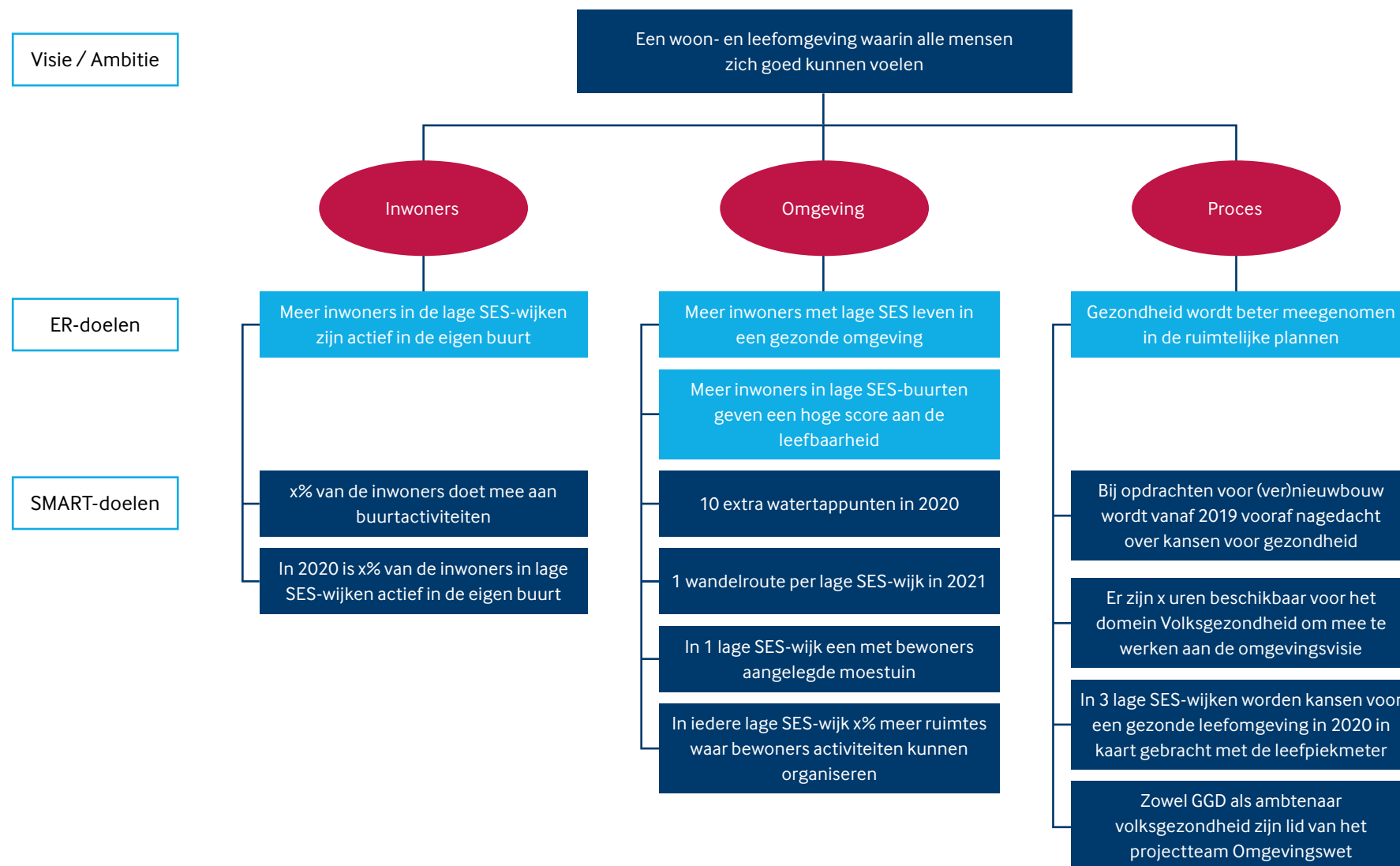
Figuur 2: Voorbeeld overzicht met ER-Doelen waarbij de Gezond in.. sporen leidend zijn



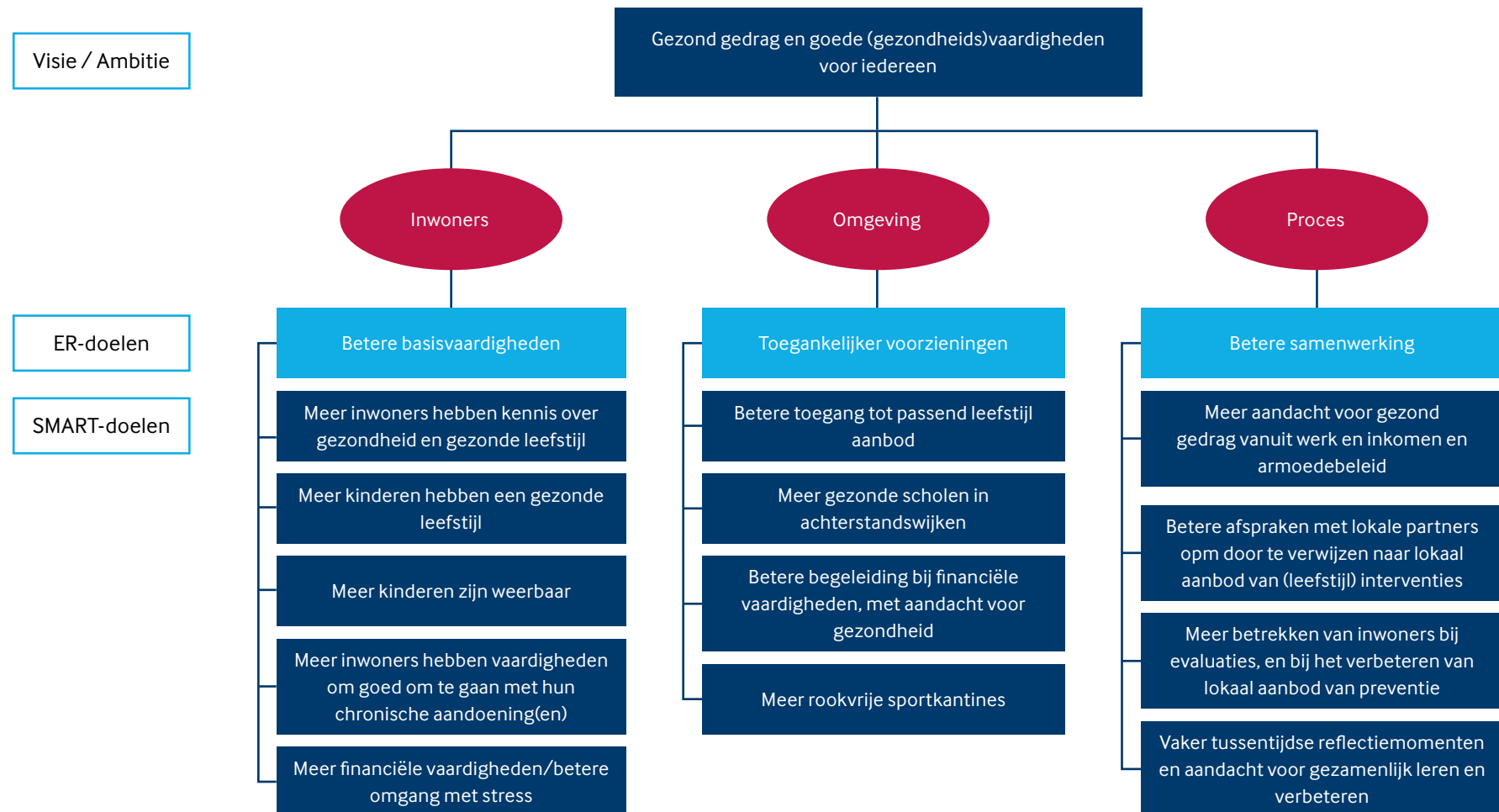
Figuur 3: Voorbeeld van doelen vanuit het spoor 'Preventie & zorg'



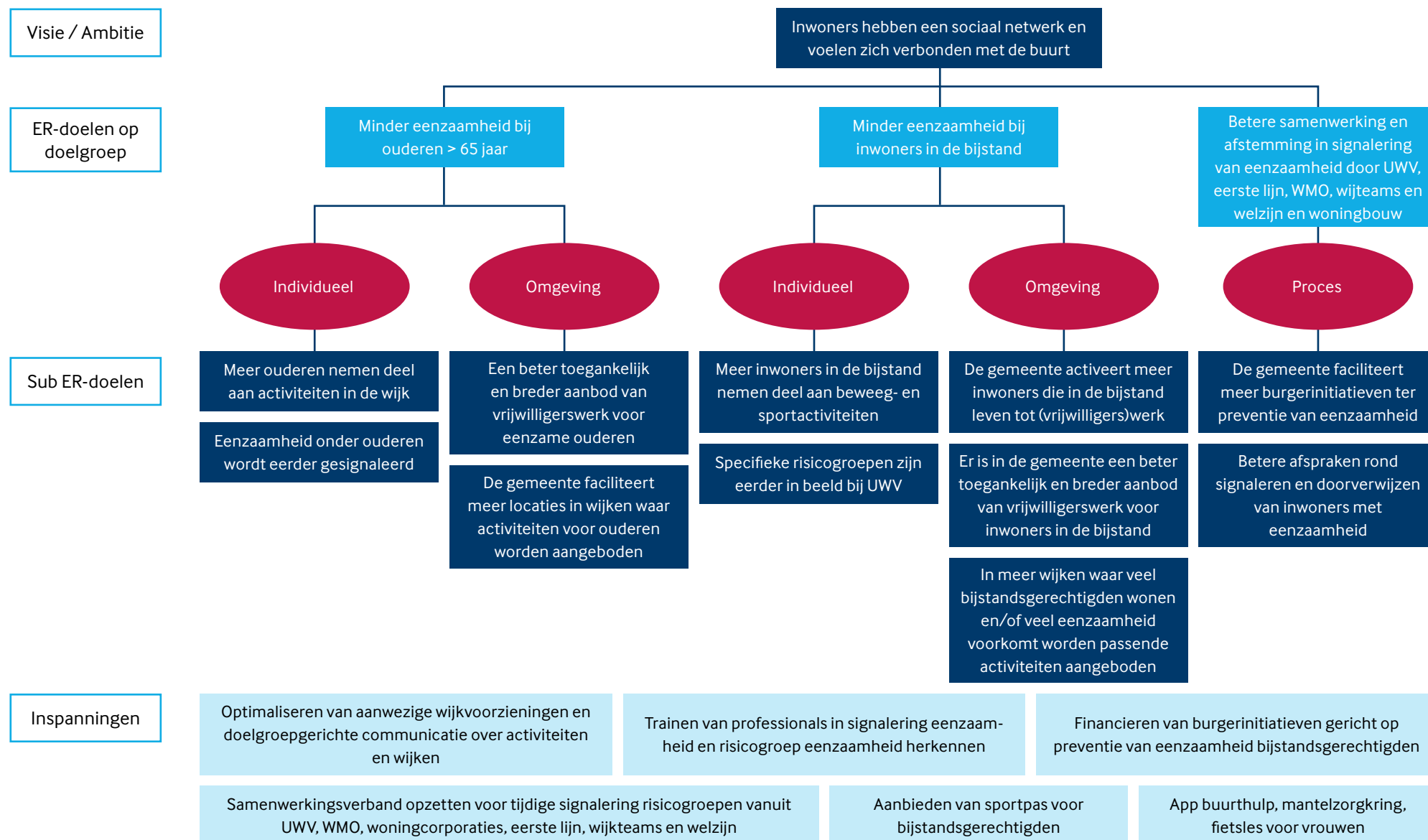
Figuur 4: Voorbeeld van doelen vanuit het spoor 'Fysieke omgeving'



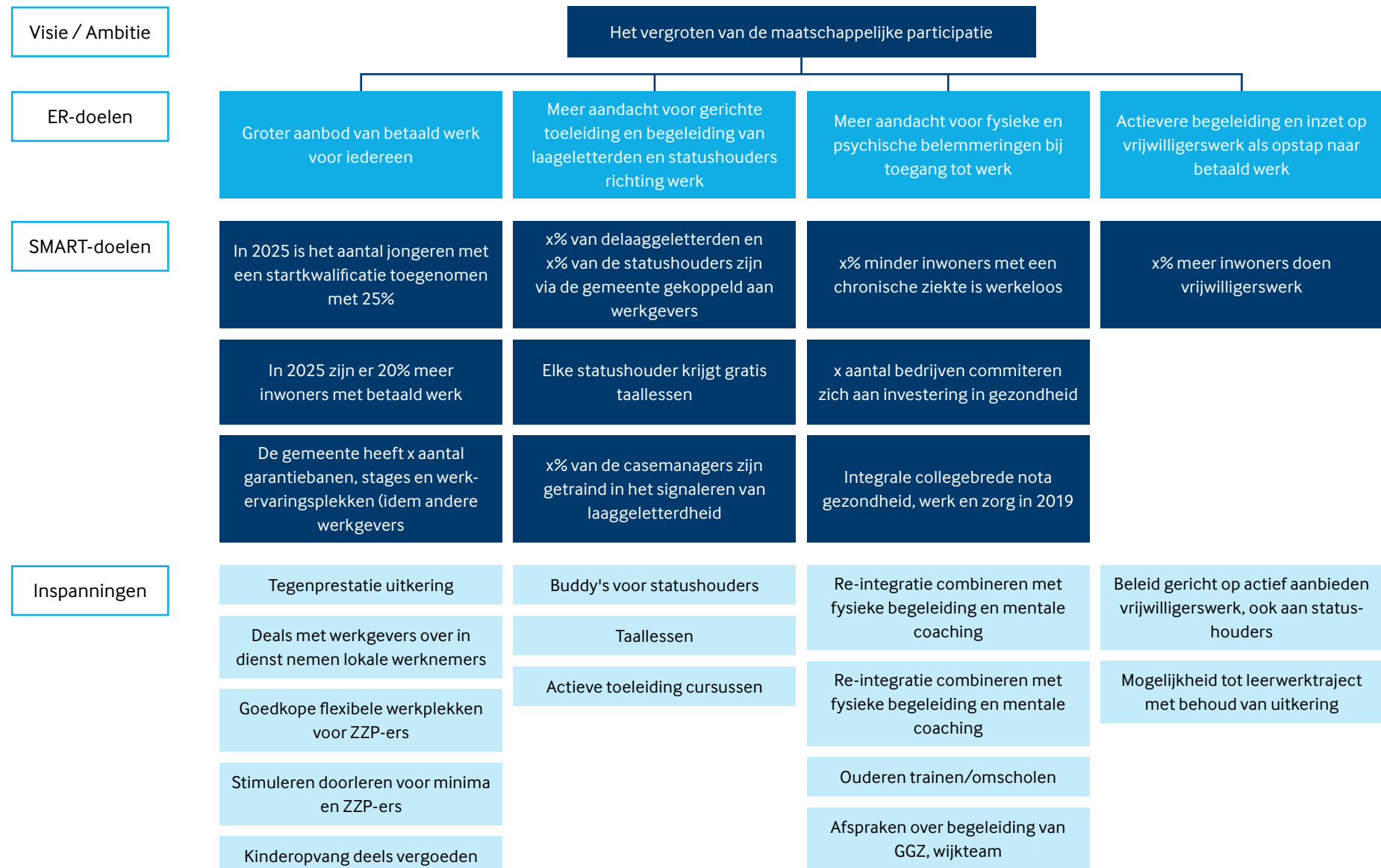
Figuur 5: Voorbeeld van doelen vanuit het spoor 'Gedrag & vaardigheden'



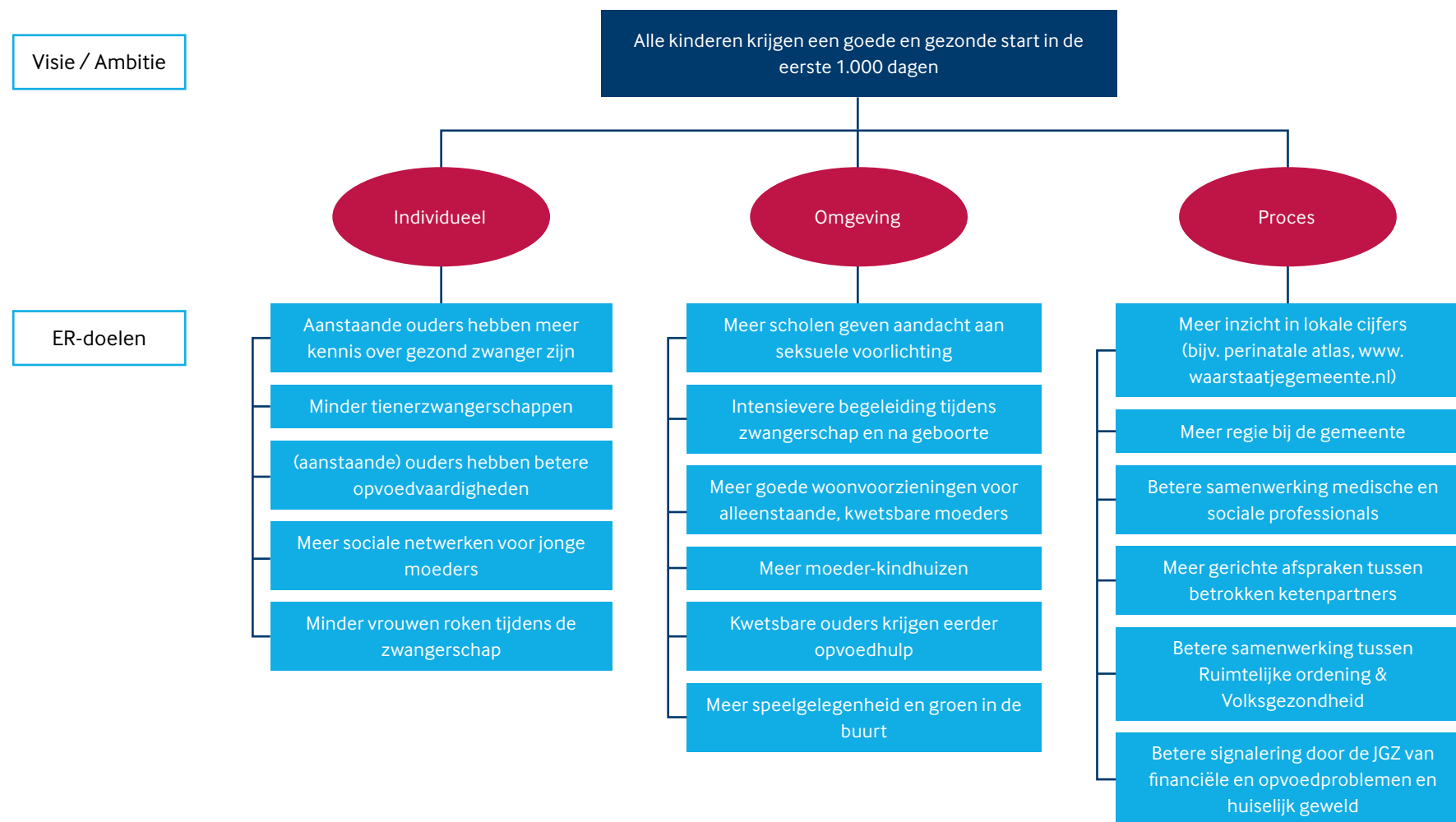
Figuur 6: Voorbeeld van doelen vanuit het spoor 'Sociale omgeving'



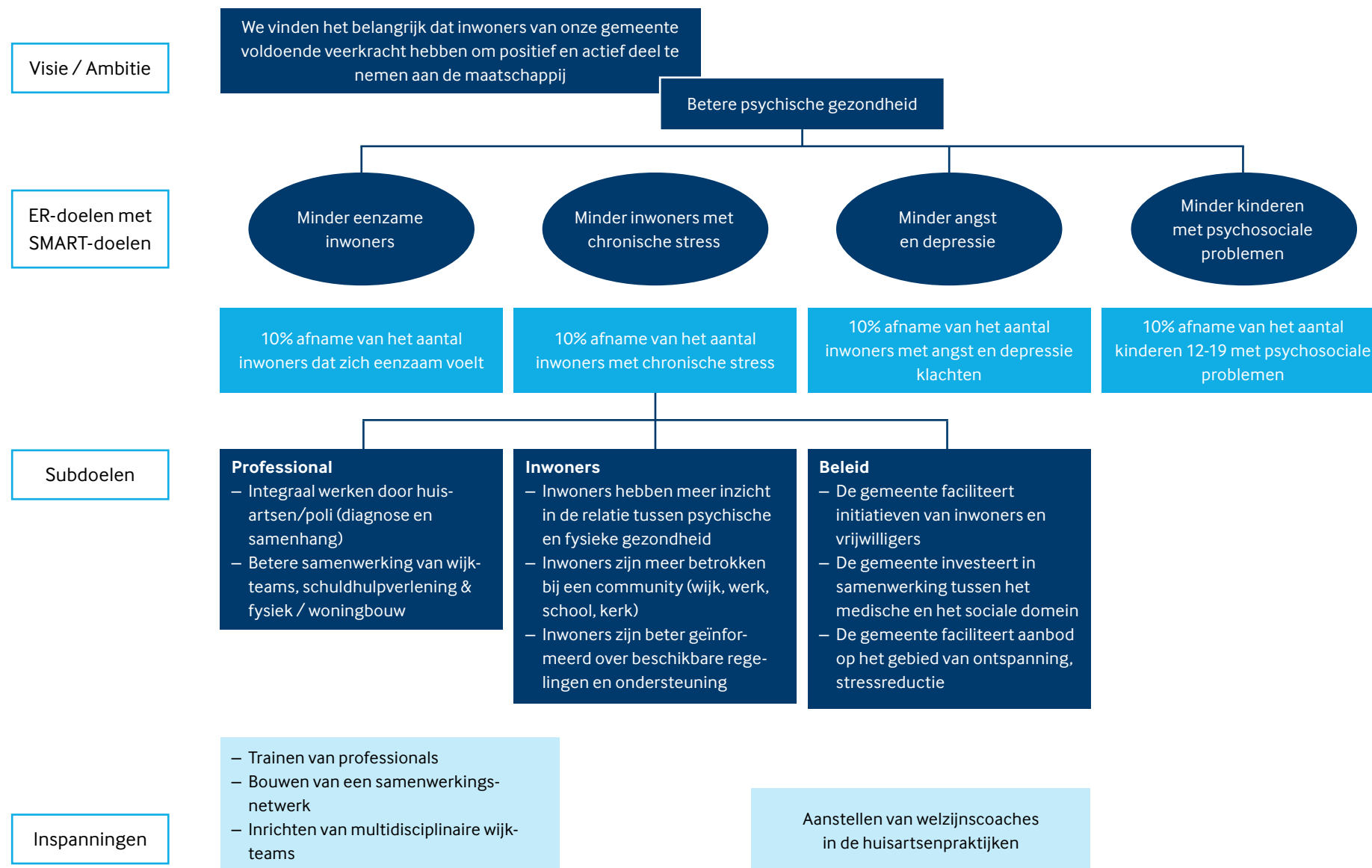
Figuur 7: Voorbeeld van doelen vanuit het spoor 'Participatie'



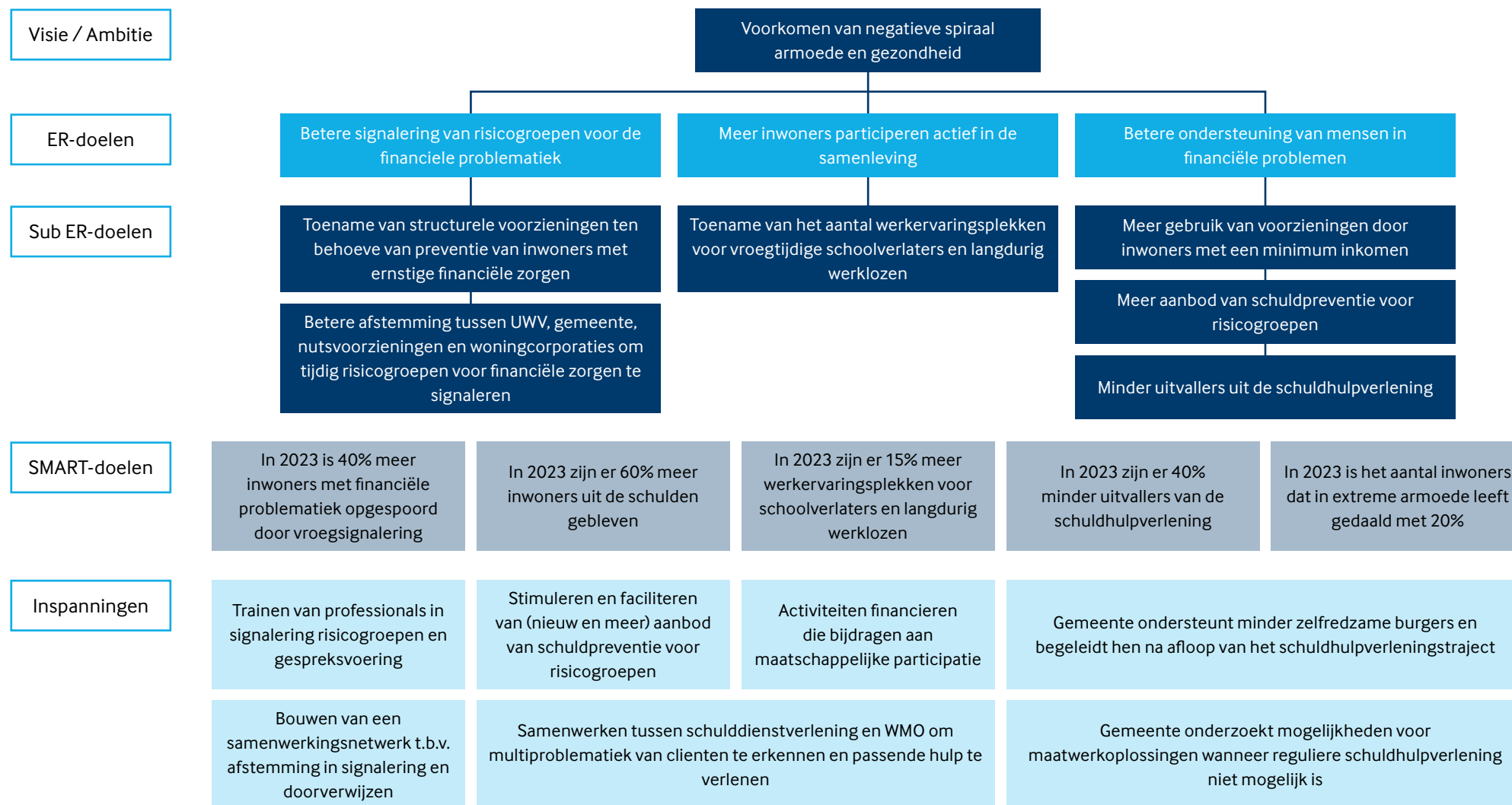
Figuur 8: Voorbeeld van doelen vanuit het thema 'Gezonde en kansrijke start'



Figuur 9: Voorbeeld van doelen vanuit het thema '**Psychische gezondheid**'



Figuur 10: Voorbeeld van doelen vanuit het thema 'Armoede en gezondheid'



COLOFON

Met medewerking van: Frea Haker, Edith Smulders en Anneke Hiemstra (Pharos), Lydia Sterrenberg en Frieda Crooy (Platform31), Marije van Koperen.

Jaar: 2019

Fotografie: Mylene Siegers en beeldbank Platform31

Opmaak: Gé Grafische vormgeving

Uitgave: Gezond in... (Pharos en Platform31)

De publicatie kan worden gedownload via www.gezondin.nu

Pharos / Gezond in...

A. van Schendelstraat 620

3511 MJ Utrecht

T 030 - 234 98 00

E: info@gezondin.nu

www.gezondin.nu

Platform31

Koningin Julianaplein 10

2595 AA Den Haag

T 070 - 302 84 84

E info@platform31.nl

www.platform31.nl/gezondin

OVER GEZOND IN...

Gezond in... adviseert gemeenten hoe zij hun lokale integrale aanpak van gezondheidsachterstanden kunnen versterken. Het programma stimuleert bestuurders, professionals en organisaties uit verschillende disciplines om hieraan bij te dragen. Met o.a. landelijke en regionale bijeenkomsten, instrumenten en een interactief online platform dat alle initiatieven en betrokkenen met elkaar verbindt. Gezond in... wordt uitgevoerd door Pharos en Platform31 in het kader van het Nationaal Programma Preventie, met financiering van het ministerie van VWS.

www.gezondin.nu