

# Omgaan met de uitdaging van effectmeting

Inzichten uit erkende organisaties binnen de integrale jeugdhulp in Vlaanderen

Datum: 24.12.2021

Auteurs: **Marieke Maes & Pieter Cools**

# Inhoud

<b>1</b>	<b>INLEIDING.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>EFFECTIVITEIT ALS KWALITEITSTHEMA IN DE INTEGRALE JEUGDHULP .....</b>	<b>4</b>
2.1	DE OPDRACHT VANUIT HET AGENTSCHAP OPGROEIEN.....	4
2.2	REACTIES VANUIT HET WERKVELD .....	4
2.3	AANDACHTSPUNTEN ROND EFFECTMETING.....	7
<b>3</b>	<b>DE ZOEKTOCHT NAAR BRUIKBARE EFFECTMETING.....</b>	<b>11</b>
3.1	VISIEONTWIKKELING OVER KWALITEITSTHEMA ‘EFFECTIVITEIT IN DE JEUGDHULP’ .....	11
3.2	THEORY OF CHANGE OPSTELLEN .....	13
3.3	INDICATOREN BEPALEN.....	14
3.4	DATA VERZAMELEN: REGISTRATIE .....	19
3.5	ANALYSE VAN DE RESULTATEN, ACTIEPLANNEN EN TERUGKOPPELING .....	19
3.6	EVALUEREN EN BIJSTUREN VAN HET PROCES.....	21
<b>4</b>	<b>REFLECTIES BIJ HET KWALITEITSTHEMA.....</b>	<b>22</b>
4.1	REFLECTIES OP ORGANISATIENIVEAU .....	22
4.2	REFLECTIES OP SECTORNIVEAU .....	25
<b>5</b>	<b>NOOD AAN ONDERSTEUNING EN INFRASTRUCTUUR .....</b>	<b>27</b>
5.1	ONDERSTEUNINGSVRAGEN AAN DE OVERHEID.....	27
5.2	ONDERSTEUNINGSVRAGEN AAN DE WETENSCHAP .....	27
<b>6</b>	<b>CONCLUSIE .....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>31</b>
<b>8</b>	<b>BIJLAGE .....</b>	<b>32</b>
8.1	LIJST VAN RESPONDENTEN.....	32

# 1 Inleiding

*“De meeste organisaties wisten blijkbaar niet goed hoe ze met dit thema aan de slag moesten gaan. Het is een zeer breed thema omdat er zoveel doelstellingen en mogelijke indicatoren zijn, daarom bleef het vaag voor velen. Bovendien voelde men weinig urgentie om hier mee aan de slag te gaan. Vanuit ons opzicht raakt het echter aan de ‘core business’ van onze sector: weten of we effectief bereiken wat we willen bereiken met de inspanningen die we doen.”*  
(Vertegenwoordiger<sup>1</sup> van Agentschap Opgroeien)

Het thema effect- en effectiviteitsmeting is niet nieuw binnen de bijzondere jeugdzorg in Vlaanderen. In 2006 werd het thema sterk naar voren geschoven door toenmalig Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, Inge Vervotte. Zij gaf toen ook de opdracht voor een onderzoek naar de initiatie van effect- en effectiviteitsmeting van het private hulpaanbod binnen de bijzondere jeugdzorg (Grietens, Mercken, Vanderfaellie, & Loots, 2007).

Sindsdien gingen een aantal organisaties al actief aan de slag met dit thema (Taels, 2016). Ook de wetenschappelijke literatuur rond effectmeting en ‘evidence based practice’ binnen het sociaal werk heeft zich ondertussen verder ontwikkeld (Cools & Raeymaeckers, 2020; Hermans, 2005, 2014). Als het gaat over de effectmeting in de integrale jeugdhulp kijkt men vanuit Vlaanderen ook geregeld naar Nederland, in het bijzonder naar het werk van Tom van Yperen en collega’s (van Yperen & Gorissen, 2018; Van Yperen & Willem Veerman, 2008).

Door in te zetten op dit thema willen overheden, directies en onderzoekers een beter zicht krijgen op de mate waarin interventies hun beoogde resultaat ook echt realiseren. Door dit beter in kaart te brengen wil men onderbouwde uitspraken doen over wat er goed werkt en wat er beter kan. Effectmeting dient een dubbele doelstelling: het ‘verantwoorden’ van de ingezette middelen en het verschaffen van informatie waar je uit kan ‘leren’ om je interventies effectiever te maken (Cools & Raeymaeckers, 2020).

Ondanks de eerdere oproepen, expertiseopbouw en inspanningen stelt het agentschap Opgroeien eind 2018 vast dat het thema slechts in beperkte mate werd ingebed in de sector. In de jaarlijkse zelfevaluatie scoorden de meeste organisaties zich laag op ‘effect van hulpverlening’ en er werd weinig initiatief rond genomen. Daarom heeft het agentschap dit thema expliciet naar voren geschoven als een kwaliteitsthema. Er werden studiedagen georganiseerd, richtlijnen ontwikkeld en organisaties kregen de opdracht een visie op effectmeting te ontwikkelen en daar strategische acties rond op te zetten, bijvoorbeeld rond het betrekken van medewerkers. Op deze manier wordt de druk op organisaties om effectief met dit thema aan de slag te gaan verhoogd. Door de opdracht redelijk open te laten wil men het draagvlak vergroten en een gemeenschappelijke taal ontwikkelen.

Dit onderzoeksrapport wil inzicht verwerven in hoe organisaties binnen de integrale jeugdhulp vandaag aan de slag gaan met het thema effectmeting en de vraag vanuit Opgroeien. Op deze manier willen we licht schijnen op hoe de vraag is ontvangen, wat het in gang heeft gezet, welke initiatieven er werden opgestart, waar men op botst en wat er tot nu toe uit geleerd wordt. Concreet willen we een antwoord verschaffen op de volgende onderzoeksvraag: Hoe gaan de organisaties binnen de integrale jeugdhulp aan de slag met het kwaliteitsthema ‘effectiviteit in de jeugdhulp’?

Waaronder volgende specifieke vragen vallen:

- Welke uitdagingen ervaren coördinatoren met betrekking tot de uitbouw van effectmeting in hun organisatie?
- Wat zijn de verschillende fasen die organisaties doorlopen in de uitbouw van hun effectmeting?
- Op welke manier werken organisaties met de drie algemene indicatoren (uitval, tevredenheid en doelrealisatie) voorgesteld door het agentschap Opgroeien?
- Welke bedenkingen en uitdagingen benoemen coördinatoren op organisatie- en sectorniveau rond effectmeting?
- Welke ondersteuningsnoden ervaart men met betrekking tot het kwaliteitsthema 'effectiviteit in de jeugdhulp'?

Dit kleinschalige onderzoek maakt deel uit van het 'PWO Sterk Werk!' en werd uitgevoerd door onderzoekers van de AP Hogeschool Antwerpen. Het is gegroeid uit de lopende samenwerking met de koepelorganisatie Jo-In vzw en onderzoekers van HoGent (onderzoekscentrum EQUALITY). HoGent en AP waren als klankbord betrokken bij de workshop van Tom Van Yperen die Jo-In in samenspraak heeft omgezet naar Vlaanderen en ze waren ook betrokken bij de door Jo-In opgerichte Community of Practice die in 2021 twee keer kon samenkomen en zich verderzet in 2022.

Flankerend aan dit proces hebben onderzoekers van de AP Hogeschool dertien diepte-interviews afgenomen met vijftien vertegenwoordigers van organisaties binnen de integrale jeugdhulp en twee vertegenwoordigers van het Agentschap Opgroeien (zie Bijlage 8.1 voor een overzicht van de interviews en respondenten). Tijdens de selectie van organisaties hebben we gezocht naar een variatie in termen van type hulpverleningsmodules (contextbegeleiding, crisishulp, residentiële jeugdhulp, pleegzorg ...), de grootte van de organisaties, geografische spreiding (verschillende provincies in Vlaanderen) en zowel private als publieke organisaties. Vervolgens hebben we de personen geïnterviewd die binnen de organisatie een trekkende rol opnemen rond effectmeting en kwaliteit.

In wat volgt bespreken we eerst de doelstelling van Opgroeien, hoe de inzet op dit kwaliteitsthema werd ontvangen in organisaties en welke aandachtspunten zij naar voren schuiven (Deel 2). Vervolgens kijken we naar de verschillende fasen die organisaties doorlopen en hoe ze daarmee aan de slag gaan (Deel 3). In deel vier bespreken we enkele reflecties over dit thema en enkele (alternatieve) pistes die men verkent, zowel op organisatieniveau als sectorniveau. Daarna bespreken we enkele ondersteuningsnoden en vragen die naar boven kwamen in de interviews (Deel 5). Het laatste deel geeft een korte samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

## 2 Effectiviteit als kwaliteitsthema in de Integrale Jeugdhulp

### 2.1 De opdracht vanuit het agentschap Opgroeien

De overheid wil alle jeugdhulporganisaties actief met het thema aan de slag laten gaan. Door een kwaliteitsthema te maken van effectiviteit in de jeugdhulpverlening doelt het agentschap erop dit thema een ingebedde plaats te geven binnen de werkingen van de Vlaamse jeugdhulporganisaties.

*“We willen proactief met het werkveld aan de slag. Het is belangrijk om een taal te ontwikkelen met het werkveld in hoe met effectmeting aan de slag te gaan. Hoe kan dat objectiveerbaar en tastbaar gemaakt worden? Het is geen bandwerk waar je van kan weten wat er op het einde van de rit zal staan. Hoe kan je dan aangeven binnen die complexe trajecten dat wat je doet een meerwaarde heeft voor die jongere?” (Vertegenwoordiger<sup>1</sup> van Agentschap Opgroeien)*

Om jeugdhulporganisaties een vertrekpunt te geven, verwacht het agentschap van iedere organisatie minstens een visie te hebben gevormd rond het kwaliteitsthema. De visie over effectiviteit in de jeugdhulp moet passen binnen de missie en visie van de eigen organisatie.

Verder stelt het agentschap drie indicatoren voor [uitval – tevredenheid – doelrealisatie] die een richting kunnen geven in de uitbouw van de effectmeting van hun interventies. Het agentschap geeft jeugdhulporganisaties echter de vrijheid zelf te zoeken welke methode voor hen werkt wanneer men rond de effectiviteit van de jeugdhulp wil werken.

*“Dus in die zin wordt het wel opgelegd, je moest er minsten over nadenken en er een visie rond opzetten. Maar hoe je het aanpakt en hoe je het doet, dat is wel vrij, maar je moet er iets rond doen. Dat nadenken is wel een verplichting.” (Stafmedewerker<sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules)*

Het agentschap tracht de inspanningen rond dit kwaliteitsthema te ondersteunen door workshops en DRA-dagen te organiseren. Ook koepelorganisaties zoals Jo-In vzw wil organisaties ondersteunen door een workshop aan te bieden en een Community of Practice op te richten waarin organisaties kennis en ervaring kunnen uitwisselen. Door veel in interactie te gaan, bevindingen samen te leggen en geïnspireerd te worden door de aanpak van andere organisaties tracht het werkveld tot een gezamenlijke taal te komen wat betreft het kwaliteitsthema ‘effectiviteit in de jeugdhulpverlening’. Deze gezamenlijke taal dient ruimte te bieden voor de eigenheid van iedere werkvorm of organisatiecultuur, maar kan tegelijk een basis vormen om vanuit te vertrekken. Binnen dit onderzoek proberen we al een eerste blik te werpen op de ontwikkelingen die zich binnen dit kwaliteitsthema aan het afspelen zijn.

### 2.2 Reacties vanuit het werkveld

Onze respondenten (vaak kwaliteitsmedewerkers, pedagogisch directeurs of andere kaderleden die dit thema opvolgen binnen hun organisaties) toonden veel begrip voor het belang van het kwaliteitsthema ‘effectiviteit in de jeugdhulp’. De grote meerderheid benadrukte vertrouwen in het agentschap en het doel van dit traject te hebben. Men ziet het belang en de mogelijke meerwaarde van een effectmeting om de kwaliteit van de jeugdzorg te blijven verbeteren. Men apprecieert ook de vrijheid die organisaties krijgen bij de invulling van het kwaliteitsthema in hun eigen werking.

Verschillende respondenten geven toe dat dit thema in het verleden vaak niet ten volle werd opgepakt, omdat men de urgentie niet helemaal zag, er meer dringende zaken waren, men intern niet over de juiste expertise beschikt of het draagvlak beperkt was onder medewerkers. Ook in de afgelopen twee jaar drukten de uitdagingen in tijden van corona het thema makkelijk

naar de achtergrond. Toch zijn de meesten er nu meer dan ooit mee bezig en geeft men aan dat men in de afgelopen periode een doorstart kon maken qua visieontwikkeling en het bepalen van indicatoren.

Tijdens onze bevraging kwam een duidelijke voorkeur naar boven in de invulling van het kwaliteitsthema. De bevroegde organisaties die al een concrete invulling van het kwaliteitsthema hadden, volgen hierin de aanbeveling van het agentschap om met drie algemene indicatoren te werken en deze volgens een effectmeting in beeld te brengen. Deze respondenten zien in effectmeting een mogelijkheid tot leren, evalueren en bijsturen van hun werking. Het meten of in kaart brengen van effecten, resultaten verwerken, interpreteren en vervolgens actiepunten opstellen, wordt als een proces van bewustwording gezien waarbij effectmeting als objectief detectie instrument en geheugen van de organisatie kan gebruikt worden.

*“Dat we konden beginnen meten vooral om daaruit te leren, dat is het belangrijkste. Uit alles wat we doen moeten we kunnen leren, alle resultaten of feedback, we moeten het op zijn minst opnemen, bewust zijn ervan en dan bewust kiezen, ‘daar en daar gaan we aan werken.’ Ik vond dat we vroeger ook goed werkten, maar vaak vanuit de buik. En buikgevoel kan goed zijn, maar wiens buik luider sprak bepaalde de prioriteiten. Nu zie je hoe vaak het voortkomt dus je moet er iets mee doen. Het staat op papier, het wordt niet vergeten. Als een gevoel niet wordt geuit dan heb je het niet, nu volgen we het beter op.” (Stafmedewerker<sup>1</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

## **2.2.1 Bezorgdheden in uitwerking van het kwaliteitsthema**

Hoewel de algemene teneur in de interviews eerder positief is over het kwaliteitsthema, bestaan er in de sector verschillende meningen over het traject dat Opgroeien opstelde om met het kwaliteitsthema aan de slag te gaan. Enerzijds zijn verschillende organisaties tevreden met het traject, aangezien ze hier niet aan gebonden zijn, maar het wel een richting geeft in hun zoektocht naar de uitbouw van effectmeting. Anderzijds zijn er stafmedewerkers die aangeven het niet eens te zijn met de cijfermatige benadering van Opgroeien en bestaat er ook frustratie over effectmeting als een extra belasting boven op de reeds hoge verwachtingen. Het laat volgens hen weinig ruimte voor de inhoudelijke feiten doorheen een hulpverleningstraject.

### **2.2.1.1 Agentschap Opgroeien als duurzame actor in het kwaliteitsthema**

De angst bestaat dat men veel inspanningen levert in de uitbouw van een effectmeting voor hun organisatie, maar dat de inspanningen niet langdurig kunnen volgehouden worden door een eventuele nieuwe oproep van Opgroeien over een volgend (kwaliteits)thema. Hiermee zou de ondersteuning die op dit moment plaatsvindt over het thema wegvallen en bestaat de kans dat de focus op effectiviteit in de jeugdhulp wegeeft naast alle ad-hoc opdrachten die in een jeugdhulporganisatie moeten opgevolgd worden. De geleverde inspanningen gedurende het traject hebben in dat geval weinig waarde. Aangezien dit thema zijn meerwaarde pas begint te tonen wanneer inspanningen over meerdere jaren worden geleverd en resultaten over een langdurige periode kunnen verzameld worden om dynamieken in de dienstverlening te identificeren en te benchmarken, is een langdurige opvolging en degelijk inbedding van de dataverzamelings- en evaluatieprocessen aldus noodzakelijk. Verschillende jeugdhulporganisaties zien in de opvolging van dit proces ook het agentschap Opgroeien als een blijvende belangrijke actor. Het is belangrijk te vermelden dat Opgroeien ondertussen heeft besloten om in 2022 geen nieuw thema te agenderen, zodat men verder kan werken rond het thema effectmeting.

*“Ik heb het gevoel dat we moeten tonen dat we ermee bezig zijn, dat het proces aan het lopen is, dat dit de bedoeling is. Ik heb inderdaad niet zo de druk van tegen januari 2022 moet dat op poten staan. Ik denk gewoon, wat ik belangrijk vind, men wil er nu 2 jaar op focussen binnen kwaliteitszorg. Ik denk dat het een blijvend aandachtspunt moet zijn, dat men niet te snel moet schakelen naar een ander thema. We moeten er lang genoeg op inzetten, evolueren, zaken kunnen uithalen.” (Directeur Jeugdzorg van stadsbestuur)*

### **2.2.1.2 Duidelijkheid in effectmeting over de lange termijn**

Daarnaast voelen sommige hulpverleners, directieleden, staf- en beleidsmedewerkers nog een wantrouwen rond de opvolging van de resultaten. Het is niet altijd duidelijk voor medewerkers waarom men al die informatie moet verzamelen. Wat gaat er precies mee gebeuren? Ook over het vervolg van dit traject is er onduidelijkheid. Verschillende jeugdhulporganisaties kaarten een tekort in communicatie aan vanuit hun agentschap over de informatieverwerking van de vrijgegeven data aan het agentschap. Dit zou mogelijks te verklaren zijn doordat het agentschap Opgroeien zelf nog een oefening dient te maken in de bestemming van hun verkregen data binnen BINC.

*“Naar verfijning toe, naar verbetering van BINC toe zijn dat een aantal elementen die zouden kunnen verfijnen. We hadden niet lang geleden een overleg om te kijken wat we doen met de cijfers uit BINC en wat doen we nog niet, wat zouden we nog kunnen doen? Daar zit nog marge om meer gedetailleerd en duidelijker iets mee te kunnen doen.” (Vertegenwoordiger<sup>1</sup> van agentschap Opgroeien)*

*“Ik ben ook nog met de GDPR-wetgeving bezig, ik vind dat er weinig transparantie is over wat er met gegevens gebeurt etc. (...) Ik heb al een vraag gesteld over de informatie die we er nu al uit kunnen halen, maar er is nog onduidelijkheid rond wie er toegang toe heeft, wat gebeurt er mee, hoeveel detail moet overheid hebben enzovoort? Telefoonnummers en betrokkenen, rijksregisternummers en typemodules in beeld brengen is nog iets anders dan iedereen met naam en toenaam en de gehele werking errond in beeld brengen. Daar zijn wel nog vragen rond.” (Stafmedewerker<sup>2</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

### **2.2.1.3 Tijdstip van oproep**

Daarnaast heeft de context waarin de vraag naar effectiviteit in de jeugdhulp werd gesteld, een wantrouwen met zich meegebracht. De vraag naar effectmeting wordt dan geassocieerd met andere vormen van registratie in functie van verantwoording voor de middelen die men krijgt (cfr. Bogearts, 2019). Hoewel de opdracht rond effectmeting vandaag niet vasthangt aan een evaluatie van de werking of financiering, leeft het idee dat dit een eerste stap is naar evaluatie en financiering op basis van gerealiseerde output of impact. Hierdoor speelt bij sommige hulpverleners ook een gevoel van controle vanuit het agentschap naar de organisaties toe.

*“Dat ze plots gingen kijken naar ‘je hebt 10 bedden en 6 zijn er niet van beslapen’, dat kwam bedreigend over. Het is niet omdat een bed niet beslapen is dat je niet bezig bent aan het werken. Het is niet omdat je thuisbegeleiding weinig ziet, dat je niet bezig bent aan het lobbyen met scholen en dergelijke. Dus ik snap die beweging wel, maar dan moet je ook kijken wat er naast dat bed gebeurt. (Pedagogisch directeur jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

Nu vele jeugdhulporganisaties actief bezig zijn rond dit kwaliteitsthema, stoten ze op enkele aandachtspunten rond de uitbouw van een effectmeting. Waar kunnen jeugdhulporganisaties beter waakzaam over zijn wanneer ze met de uitbouw van effectmeting aan het werk gaan? Over welke aspecten kunnen jeugdhulporganisaties van elkaar leren? We bekijken hieronder de aandachtspunten bij de uitbouw van effectmeting.

## 2.3 Aandachtspunten rond effectmeting

Binnen de uitbouw van het kwaliteitsthema 'effectiviteit in de jeugdhulp' zien we organisaties stuiten op gelijkaardige knelpunten en vragen. We identificeren vier algemene aandachtspunten die we hieronder achtereenvolgens toelichten: Het (gebrek aan) draagvlak voor het kwaliteitsthema in de organisatie, de inzet van effectmeting als middel, het verankeren en structureel opvolgen van dit thema en het opbouwen van expertise via interne regisseurs.

### 2.3.1 Draagvlak voor het kwaliteitsthema binnen de organisatie

Intussen zijn heel wat organisaties aan de slag gegaan met het thema. Een van de eerste aandachtspunten waar kwaliteitsmedewerkers mee geconfronteerd werden, was hoe sterk het kwaliteitsthema binnen de organisatie werd gedragen. Meer specifiek gaat het over een beperkt enthousiasme over het uitrollen van effectmeting. Het draagvlak om meer te registreren in functie van effectmeting is beperkt, waardoor de uitrol hiervan soms niet zo soepel verloopt. Het is echter belangrijk dat voldoende hulpverleners hier mee hun schouders onder zetten. Als dat niet het geval is dreigt men het thema niet echt op te nemen en vragenlijsten niet serieus invult omdat men niet gelooft in de meerwaarde. Op die manier kan het zijn dat men de oefening niet goed uitgevoerd, waardoor het weinig meerwaarde creëert. Vanuit de diepte-interviews vonden we een aantal terugkerende inzichten in verband met de ontwikkeling van het draagvlak binnen de organisatie.

Ten eerste dient het thema voldoende onder de aandacht te worden gebracht om de motivatie van hulpverleners te vergroten. Voor velen is effectmeting vandaag geen prioriteit en ook geen vast onderdeel van hun werking. Zowel directieleden als hulpverleners moeten op regelmatige wijze herinnerd worden aan de opdracht die er ligt in de uitbouw van het kwaliteitsthema. Men moet er tijd voor maken en trachten om duidelijk aan te geven welke bijdrage het thema kan leveren in de kwaliteitsverbetering van de werking. Het thema levendig houden binnen de organisatie en een duidelijk antwoord op de 'waarom' vraag motiveert hulpverleners en kaderpersoneel tot correct registreren en voldoende opvolging.

Het is daarbij niet nodig dat alle medewerkers binnen de organisaties actief betrokken zijn in de uitbouw van de effectmeting. Je hoeft niet te verwachten dat iedereen enthousiast is om hieraan mee te werken. Eens er verschillende hulpverleners bereidheid tonen, zich als kopgroep mee achter de uitbouw van het kwaliteitsthema plaatsen, kan je van start. Van daaruit kan je het thema verder verankeren en andere medewerkers in een later stadium betrekken.

*"Het feit dat we enthousiaste mensen hebben die meewerken in de werkgroep, dat helpt. Het moet niet alleen van mij komen. Een werkgroep hebben met geïnteresseerde mensen vind ik een bevorderende factor..." (Stafmedewerker<sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules)*

Sommige organisaties observeren een generatiekloof als het gaat over registratie en het denken in effecten, effectiviteit en efficiëntie. Deze manieren van denken en gestandaardiseerd registreren waren vroeger vrijwel afwezig in de sector. Dit kan verklaren waarom sommige oudere werknemers een eerder stugge houding aannemen ten aanzien van 'effectiviteit in de jeugdhulp', terwijl jongere collega's gemiddeld genomen sneller meegaan in de verandering.

De weerstand die men ervaart binnen de organisatie aan bod laten komen en deze een plaats geven, lijkt te helpen om het draagvlak binnen de organisatie te vergroten. Hierbij is het belangrijk alreeds voldoende kennis over het kwaliteitsthema te hebben vergaard. Wanneer



er binnen de organisatie helder over het kwaliteitsthema kan gesproken worden, zwakt de weerstand af.

*“De omslag is er vooral, door de weerstand aan bod te laten komen: meten is weten maar je kan niet alles meten. We brachten nuance dat meten niet alleen cijfers zijn, er zijn veel manieren en we kunnen zelf kiezen.” (Teamverantwoordelijke jeugdzorg CAW)*

Organisaties die al voldoende ver in de uitbouw van de effectmeting staan, zien verschillende kansen tot motivering. Via het effectief uitvoeren van het proces rond effectmeting wordt het nut van de oefening voor alle betrokkenen al duidelijker. Voornamelijk binnen de begeleidingsteams ontvangt men tijdens de uitvoering van verschillende stappen in de effectmeting veel voldoening. De terugkoppeling van resultaten is bijvoorbeeld een kans om de motivatie te vergroten aangezien hulpverleners in deze fase erkenning krijgen voor hun geleverd werk. Momenten waarbij hulpverleners reflectiegesprekken in functie van tevredenheid uitvoeren, geeft hun de mogelijkheid cliënten na enige tijd terug te zien. Hierbij krijgen hulpverleners te zien welke wegen hun cliënten verder aflegden en op welke manier hun begeleiding daarbij heeft geholpen. De return die hulpverleners hierbij krijgen, is volgens ervaren organisaties een van de sterkste stimulansen om zich mee achter het proces van effectmeting te zetten. Hierdoor groeit ook de gedragenheid van het kwaliteitsthema binnen de organisatie.

*“Toen hij vroeg om vragenlijsten af te nemen, wou de begeleider dat eerst niet, maar toen ze hoorden wie ze konden bevragen werden ze wel enthousiast. Het ging niet over die vragenlijst, maar om het kunnen weerzien van die jongere. Zo komt er iets in de plaats, dat heb je nodig om de groep mee te krijgen. Maar later is de return ook anders en meer natuurlijk.” (Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW)*

Om werknemers verder te motiveren zich voor het kwaliteitsthema te blijven inzetten en de uitbouw van effectmeting mogelijk te maken, moet er voldoende tijd vrijkomen om over dit proces te reflecteren. Terugkijken op het proces en benoemen welke stappen er al genomen zijn die de organisatie in een goede richting stuurt is noodzakelijk. Het vieren van deze successen vergroot het draagvlak en bouwt verder aan een collectief bewustzijn.

*“Onze grote fout was dat we alles in drie jaar wilden doen. We hebben het geprobeerd, maar het was er wat over. Te veel druk. Nu zou ik het meer spreiden over 5 jaar, successen meer vieren.” (Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

Stapsgewijs krijgt het kwaliteitsthema plaats binnen de organisatie. Afhankelijk van de grootte van het draagvlak kan men in verhouding stappen ondernemen in de uitbouw van de effectmeting. Het proces heeft tijd nodig om voldoende ingebed te geraken binnen de organisatie. De kennisverwerving over het thema, positie van het thema binnen de organisatie en een helder proces dragen ook bij aan de inbedding van het kwaliteitsthema.

### **2.3.2 Effectmeting, meer dan extra registratie**

Binnen de uitbouw van effectmeting moet men een onnodige verhoging van de werkdruk vermijden vanwege de extra registratieverwachtingen. De processen die gevolgd worden in de effectmeting horen niet enkel in functie van de effectmeting te zijn. Slimmer is om de extra registratieopdrachten te gebruiken als instrument binnen de interventies. Een tevredenheidsmeting kan bijvoorbeeld als reflectietool dienen en de doelrealisatie als handleiding voor jongere en hulpverlener tijdens de hulpverleningsinterventie. We zien organisaties hiervoor inspiratie zoeken bij theoretische kaders, zoals de storytelling methodiek of de STAR-methode die als leidraad dienen tijdens dergelijke interventies. Bovenal moeten de nieuwe verwachtingen die aan werknemers worden gesteld realistisch blijven.

De extra registratieverwachtingen mogen evenwel de kwaliteit van de interventie niet ondermijnen. Men dient waakzaam te blijven over de balans tussen het uitvoeren van de interventie en het registreren van de effecten van de interventie. Daardoor dient er regelmatig een evaluatie te gebeuren van de normering van de registratieverwachtingen die in evenwicht horen te zijn met het uitvoeren van de interventies zelf. Transparantie over de motivatie rond registratieverwachtingen vanuit de stafmedewerkers naar begeleiders toe is hierbij cruciaal.

### 2.3.3 Verankering van kwaliteitsthema binnen de organisatie

De plaats die het kwaliteitsthema krijgt binnen de organisatie is van groot belang om het draagvlak voldoende groot te houden. Draagvlak en verankering gaan hand in hand wanneer men het kwaliteitsthema een duurzame basis wil geven binnen de organisatie. Verankering van het kwaliteitsthema komt er door het proces een vaste basis te bieden binnen de organisatiestructuur en het beleid. Hoeveel tijd en ruimte krijgt het kwaliteitsthema binnen de werking? Wie of welke functie krijgt een (deel)verantwoordelijkheid in het proces en wanneer worden er bepaalde stappen genomen in het proces?

*“Ik leg die zaken voor aan het structureel overleg met de directie en aan de ontmoetingsgroep met ouders. Daar bespreken we die bevindingen en formuleren we allerlei ideeën voor acties. Deze neem ik dan mee om op het directie tweedaagse verbetertrajecten te bespreken.”  
(Stafmedewerker<sup>1</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

Verankering van het kwaliteitsthema betekent ook dat er een sterke prioriteit is toegekend aan het thema. De processen die dienen uitgevoerd te worden in de effectmeting moeten ernstig worden genomen, correct worden uitgevoerd en opgevolgd door alle betrokkenen in het proces.

Ook de zichtbaarheid van het kwaliteitsthema binnen de werking draagt bij tot het verankeren van het kwaliteitsthema. Het moet voor iedereen die een bijdrage levert aan de effectmeting zichtbaar zijn hoe het thema wordt opgevolgd. Duidelijkheid bieden in het verloop van de uitbouw, en vervolgens ook het effectieve proces van effectmeting, is hierin noodzakelijk. Een helder beleid uitschrijven waarin de verschillende stappen zijn vastgelegd, door wie deze worden uitgevoerd en wanneer hierover resultaten kunnen verwacht worden, draagt bij tot de zichtbaarheid. Niet alleen mogen de inzet van hulpverleners zichtbaar zijn en worden vastgelegd welke opdrachten zij dienen uit te voeren, ook de opvolging ervan, verwerking en terugkoppeling van resultaten hoort een duidelijke verankering te krijgen. Wat wordt er met de inspanningen van de hulpverleners gedaan en welke bijdrage levert dit aan de kwaliteitsverbetering van de werking? Voornamelijk de opvolging, verwerking en terugkoppeling, meestal uitgevoerd door het kaderpersoneel, kreeg bij sommige bevroegde organisaties nog geen degelijke verankering. Althans lijkt dit eveneens het draagvlak van de organisatie te vergroten in het kwaliteitsthema.

*“Begeleiders ervaren ook winst als je hun werk en impact in kaart brengt, het is een soort erkenning. We zitten ook samen met een onderzoeker van HoGent. Toen hij vroeg om vragenlijsten af te nemen, de begeleider wou dat eerst niet, maar toen die hoorde wie ze konden bevragen werd die wel enthousiast. Het ging niet over die vragenlijst, maar om het kunnen weerzien van die jongere.” (Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW)*

### 2.3.4 Interne regisseur van het kwaliteitsthema

Een grondige expertise opbouwen als sturend figuur binnen dit kwaliteitsthema is eveneens een stimulans voor de ontwikkeling van een lerende houding in de gehele organisatie. Als organisatie is het daarbij belangrijk de bevoegdheid rond dit kwaliteitsthema duidelijk bij een persoon of een groep te leggen. Wanneer deze bevoegde persoon/groep de materie grondig

bestudeerd, kunnen zij deze kennis makkelijker overdragen binnen hun organisatie. Deze expertise omvat kennis over de belangrijkste begrippen en theoretische modellen rond effectmeting, een goed overzicht op de registratie die gebeurt binnen de organisatie, enige ervaring met betrekking tot dataverzameling, databeheer en analyse én een zicht op wie er binnen de organisatie en externe netwerken bezig is rond dit thema.

*“Nu ik weet hoe alles samenhangt, krijg ik het beter uitgelegd. Dat meten is een indicator, het geeft iets aan, het is niet absoluut. Tellen en vertellen, we willen een verhaal hebben.”  
(Stafmedewerker<sup>1</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

Niet alleen intern dient er voldoende uitwisseling, kennisvergaring en reflectie te zijn over het kwaliteitsthema. De mogelijkheid een extern netwerk te kunnen aanspreken is ook een bevorderende factor in de uitbouw van de effectmeting. Verschillende bevroegde organisaties deden beroep op een netwerk waarmee ze verbonden zijn wanneer ze stuiten op moeilijkheden over dit thema. Deze regisseurs kunnen met hun vragen en bezorgdheden terecht in hun extern netwerk, krijgen inspiratie vanuit andere organisaties, experts en internationale bevindingen. Deze voorbeelden kunnen ze gebruiken voor de ontwikkeling van een visie over het kwaliteitsthema en aanleveren als input wanneer men er concreet mee aan de slag gaat. Ze maken ook dankbaar gebruik van concrete voorbeelden die andere organisaties met hen delen. Op deze manier verloopt de vertaling van theorie naar praktijk minder moeizaam en ontstaat er een gedeelde taal en vertrouwen in het uitbouwen van de effectmeting.

*“Aan die intervisiegroep (...) heb ik heel veel. De kijk op het effect op hulpverlening leunt meer aan bij mijn visie en dat is helpend.” (Stafmedewerker<sup>1</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

Voor uitwisseling met externen is het niet alleen belangrijk dat de organisaties met gelijkaardige zaken bezig zijn, maar ook dat ze in gelijkaardige fasen van het ontwikkelen van effectmeting zitten, zodat ze op een gepaste snelheid kunnen verder werken. Hoe dit externe netwerk eruitziet, is per bevroegde organisatie verschillend. Men kan hiervoor beroep doen op externe experts en inschrijven op projecten over effectmeting, naar het voorbeeld van Oranjehuis (Minjauw, 2021) of zetelen in intervisiegroepen of lokale netwerken.

*“Ik merk dat die DRA dagen wel nuttig zijn, want daar zien ze dat die info voeding geeft aan strategische keuzes. Als ik dat zeg, dan gaan ze het nog correcter invullen.” (Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW)*

Onze respondenten verwachten dat deze uitwisseling ook in de toekomst nog voordelen zal opleveren. Zo zouden organisaties met gelijkaardige werkvormen hun resultaten kunnen vergelijken of kan men op basis van de resultaten bepalen welke lokale factoren een invloed hebben op hun werking.

## 3 De zoektocht naar bruikbare effectmeting

In dit hoofdstuk focussen we op hoe de bevraagde organisaties concreet aan de slag gaan met het uitbouwen van hun effectmeting. Op basis van de interviews identificeerden we een aantal veel voorkomende, belangrijke fasen, van voorbereiding tot implementatie: een visie uitwerken, de theory of change opstellen, indicatoren bepalen, data verzamelen, data-analyse en evaluatie. We bespreken eerst deze verschillende fasen en geven nadien enkele reflecties mee van de bevraagde organisaties.

De fase waarin organisaties zich bevinden en het tempo waarmee ze deze doorlopen verschilt. Alle bevraagde organisaties hebben ondertussen een visie ontwikkeld en de meeste konden indicatoren bepalen. Ze komen daarmee tegemoet aan de vraag van Opgroeien. Verschillende bevraagde organisaties maken daarvoor ook actief gebruik van de drie algemene indicatoren die Opgroeien naar voor heeft geschoven. Anderen ontwikkelen eigen, meer specifieke indicatoren in functie van een specifieke deelwerking of methodiek die ze hanteren.

Sommige organisaties zitten vandaag nog niet ver wat het verzamelen van data betreft terwijl anderen deze cyclus aan fasen al verschillende keren hebben doorlopen. Het verschil in tempo tussen organisaties valt grotendeels te verklaren vanuit de hierboven besproken aandachtspunten. Vooral de aanwezigheid van een interne expert die een soort van regisseur rol opneemt, wat meestal samenhangt met een sterke verankering van het kwaliteitsthema binnen de organisatie, lijkt hier het verschil te maken. In deze gevallen is het probleem rond draagvlakcreatie meestal ook al (gedeeltelijk) overwonnen. Dit wijst erop dat een doorgedreven inzet vanuit het directieniveau en investeringen in specifieke expertise rond en ruimte voor dit thema vruchten afwerpen. Hier komen we later op terug.

### 3.1 Visieontwikkeling over kwaliteitsthema ‘effectiviteit in de jeugdhulp’

De eerste fase in het uitbouwen van een effectmeting omvat het ontwikkelen van een visie over het kwaliteitsthema ‘Effectiviteit in de jeugdhulpverlening’. Deze denkoefening geeft richting aan de organisatie voor de volgende stappen die ze nemen in de uitwerking van het kwaliteitsthema.

Wanneer het agentschap Opgroeien het kwaliteitsthema opnieuw onder de aandacht bracht, werd van de organisaties gevraagd een visie uit te werken rond het thema ‘effectiviteit in de jeugdhulp’. Zo wil men tot een gedeelde taal komen, een eerste stap naar betere afstemming en een meer uniforme aanpak in de toekomst.

*“Het is in eerste plaats een brede denkoefening met de sector om tot een gezamenlijke taal te komen over wat we begrijpen onder effect van hulpverlening, op welke manier kan dat nuttig zijn op de verschillende niveaus? Individueel, organisaties, samenwerkingsverbanden, maar ook het beleidsniveau, dat is het tweede luik.” (Vertegenwoordiger<sup>1</sup> agentschap Opgroeien)*

Enkele organisaties vonden dit een vreemde vraag, maar begrijpen het als een laagdrempelige eerste stap om organisaties die er nog weinig ervaring mee hebben aan het werk te zetten rond dit thema. Uiteindelijk wil je niet zozeer een oefening maken rond visies op effectmeting, maar ben je vooral geïnteresseerd in dat waar je het effect wil meten, op welk niveau van de organisatie, hoe je dat wil doen en wat je hieruit wil halen.

Uit de interviews blijkt dat deze opdracht rond visie op effectmeting organisaties ook effectief doet nadenken over die ‘wat’, ‘hoe’ en ‘waarom’ vragen. Een eerste belangrijke vraag die men zich moet stellen als het gaat over effectmeting is altijd: ‘wat is het gewenste effect, wat willen

we als organisatie realiseren?’ Op die manier wordt nadenken over effectmeting ook altijd een oefening in nadenken over de visie en missie van de organisatie.

### **3.1.1 Scherpstellen van visie en missie van de organisatie**

Verschillende organisaties hebben de denkoefening rond effect van de hulpverlening aangegrepen als een moment om hun visie en centrale doelstellingen opnieuw onder de loep te nemen. De verbinding tussen de visie van de organisatie en de visie over effectmeting. Hierin vielen verschillende methodieken te onderscheiden. Zo gaf men als voorbeeld een droomoefening te maken.

*“We hebben een droomoefening gedaan. (...) dan hebben we met de medewerkers een hele voormiddag nagedacht over: als we mogen dromen over de perfecte werking en wat we willen betekenen voor de gasten, wat zou jouw droom dan zijn? Een beetje ‘De ideale wereld’ al creëren voor de oproep er was.” “Dan hebben we de highlights eruit gehaald, tussentijds teruggekoppeld en op basis van die highlights hebben we een eerste draft geschreven, ook teruggekoppeld en dan uiteindelijk is die mits een aantal aanbevelingen en aanpassingen afgeklopt. We hebben die visie op hulpverlening willen zuiver krijgen en op basis daarvan kijken van ‘wat betekent dat nu naar effecten van hulpverlening toe?’ Daar hadden we toen ook een draft over geschreven, die is dan wel even blijven liggen, maar die hebben we nu ook afgeklopt.” (Directeur Jeugdzorg & Beleidsmedewerker Zorg in stadsbestuur)*

### **3.1.2 Niveau van effectmeting bepalen**

Wanneer organisaties hun visie rond effectmeting ontwikkelen zoeken ze ook naar het geschikte niveau om effecten te capteren en te evalueren. Wil je uitspraken doen over het effect en de kwaliteit van individuele begeleiding, of bekijk je het eerder op het niveau van een (deel)werking, een specifieke methodiek of een team?

We leren dat het een het ander niet hoeft uit te sluiten, in tegendeel. Volgens de meer ervaren organisaties komt het erop aan te zoeken naar een goede verbinding tussen verschillende niveaus. Je data is opgebouwd uit veranderingen (indicator scores en ervaringen) in specifieke cases, maar om het effect van een bepaalde aanpak of deelwerking te meten en te evalueren, is het nodig om deze effecten op een collectief niveau te analyseren. Hierin zien we verschillen tussen organisaties.

Sommigen kiezen resoluut voor het methodiekniveau als de manier om de effecten van interventies op te analyseren. Anderen spreken eerder van het ‘teamniveau’ of het ‘doelgroep niveau’. We komen hierop terug wanneer we het hebben over de veranderingstheorie en het bepalen van indicatoren, omdat deze vormen van abstrahering cruciaal zijn om het individueel niveau te overstijgen.

### **3.1.3 Doel van de effectmeting**

Wat wil je als organisatie bereiken met het uitvoeren van een effectmeting? In de inleiding van dit rapport hebben we vermeld dat er in de literatuur vaak wordt gewezen op de dubbele doelstelling van effectmeting: het ‘verantwoorden’ van de ingezette middelen en het verschaffen van informatie waar je uit kan ‘leren’ om je interventies effectiever te maken.

De bevroegde organisaties lijken zich voornamelijk te richten op het identificeren van leerdoelen. Ze willen een beter zicht krijgen op wat nu, over verschillende cases heen, wel of niet werkt. Hieruit willen ze leren, niet enkel op basis van een aanvoelen, maar ook op basis van zorgvuldig gekozen indicatoren en betrouwbare data.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat ze de inzet van Oproeien op effectmeting als kwaliteitsthema niet ervaren als een vorm van controle of als het verhogen van de druk om

bepaalde resultaten voor te leggen. Men vindt het in principe trouwens terecht dat je je als gesubsidieerde organisatie dient te verantwoorden voor je activiteiten, maar daar bestaan andere mechanismen voor. Effectmeting moet vooral bijdragen tot een beter zicht op de resultaten die je realiseert en inzicht in hoe je ze kan realiseren. Over het algemeen heeft men er vertrouwen in dat het agentschap er vanuit die logica op inzet.

Toch zijn er ook een beperkt aantal respondenten die effectmeting ook associëren met controle en een (weliswaar zachte) druk richting meer uniformiteit en het beoordelen van organisaties op basis van de output, eerder dan het proces. Men merkt daarbij op hoe het agentschap ook niet de volledige controle heeft over hoe de procedures en instrumenten, die ze vandaag mee ontwikkelt, in de toekomst worden ingezet.

Ten derde wordt door een aantal respondenten, waaronder ook vertegenwoordigers van het agentschap, gewezen op het feit dat (registratie in functie van) effectmeting ook kan dienen om onderbouwde signalen te geven aan het beleid, door bepaalde noden van het jeugdhulplandschap op de politieke agenda te kunnen plaatsen.

*“Er zijn een aantal kansarmoede-indicatoren, die zitten in een aangepaste vorm van BINC. Dat zijn lastige zaken om te registreren (...) je voelt aan zoals huisvesting, dat dat een probleem is in onze sector. Alleen, in onze cijfers is daar nog een te groot percentage onbekend. Daardoor kan je er ook niet mee naar een ander kabinet of departement stappen om te zeggen ‘Jeugdhulp is geen oplossing voor armoede, er moet ook structureel iets aan de armoede gedaan worden en wij hebben de cijfers die dat aantonen’.” (Vertegenwoordiger<sup>2</sup> agentschap Opgroeien)*

*“De ‘why’ om vanuit cijfers lijnen te leggen naar het beleid om naar andere domeinen lijnen uit te leggen, dat zou echt goed zijn.” (Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW)*

## 3.2 Theory of change opstellen

De logische volgende stap na de visieoefening is het opstellen van het veranderingsmodel of ‘theory of change’ van de interventie waarvan men de effecten in kaart wil brengen.

Een theory of change omvat een uitgebreide beschrijving van de vooropgestelde doelen, welke methodische handelingen en interventieprocessen er worden ingezet, waarom ze een bijdrage leveren in het behalen van de vooropgestelde doelen en binnen welke context de verandering vorm krijgt (Pawson, 2016). Met de theory of change van je organisatie maak je de logica achter de interventie en de assumpties omtrent het effect dat deze interventie zou teweegbrengen expliciet. Het biedt een antwoord op de vraag waarom een bepaalde interventie onder bepaalde omstandigheden tot bepaalde uitkomsten zou leiden. Door dit model in kaart te brengen identificeer je de belangrijkste stappen, randvoorwaarden en (tussentijdse)- resultaten voor een geslaagde interventie. Deze oefening helpt organisaties om scherp te stellen welke informatie zij juist willen verzamelen om na te gaan in welke mate de beoogde doelen worden gerealiseerd én of de nodige stappen werden ondernomen: Waar werkt men naartoe, welke manier wordt hier binnen een bepaalde context aan gewerkt en observeren we de verhoopte veranderingen of voorkomen we negatieve veranderingen? Binnen een contextgerichte voorziening kan hiervoor in grote lijnen als voorbeeld dienen:

*“Voor ons is het ultieme doel ‘geen zorg meer nodig hebben en dan voldoende netwerk hebben’. Daar hebben we dan verschillende pijlers gezocht, zoals ‘als de kinderen een opleiding volgen, dan heb je een veilige omgeving voor het kind, geeft dit ouders hoop en ouders krijgen een invloed beseft’. Als je op die gebieden ouders versterkt bestaat de kans dat ze verder kunnen zonder hulp en dat het beter gaat in hun huishouden. Dus die dingen identificeren en dan meten in het begin en op het einde is een manier om daar dan zicht op te krijgen.” (Stafmedewerker<sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules)*

Zowel het opstellen van een visie over de effectmeting als het vastleggen of opnieuw bespreken van een theory of change, brengt de grenzen van een interventie opnieuw aan de oppervlakte. Het laat keuzes uit het verleden boven komen die tot een duidelijke afbakening leiden, waardoor er ook jongeren buiten de afbakening vallen. Het kan een moeilijke oefening zijn om de grenzen van de interventie duidelijk te bepalen.

*“Wil je wachtlijsten afronden of breuken installeren? Is 7 jaar met een gezin werken juist goed of slecht? Je zou kunnen zeggen dat je goed bezig bent, want je hebt geen breuk geïnstalleerd. Terwijl we zeggen van ‘ja wijs, maar die 7 jaar stonden er zoveel op je wachtlijst die geen hulp kregen.’ Het is ook altijd te zien naar welke richting je resultaten wil hanteren: Daarvoor is de definiëring van je doelstelling zo belangrijk. Dat is de moeilijkheid.” (Pedagogisch directeur jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

Om tot de formulering van een heldere visietekst en theory of change te komen moet deze moeilijke oefening erkenning en ruimte krijgen. Wanneer deze oefening volwaardig is uitgevoerd, dient het als een stevige basis voor de concretisering van de effectmeting en zullen de volgende fasen in de uitbouw soepeler lopen.

### **3.3 Indicatoren bepalen**

Op basis van de theory of change leggen organisaties vast welke interventie(s) ze juist gedetailleerder willen bestuderen en welke mechanismen en uitkomsten daarbij van belang zijn. Hiermee bepalen ze het object van registratie en kunnen ze de specifieke indicatoren identificeren en operationaliseren. Door specifieke indicatoren te gaan bepalen wordt het proces van effectmeting echt concreet.

Het agentschap Opgroeien schoof drie indicatoren naar voren met de verwachting dat organisaties hier minimaal een visie rond zouden uitwerken. De organisaties kunnen dan zelf kiezen en verantwoorden of ze deze gebruiken en zo ja op welke manier. Deze drie outcome indicatoren -uitval, tevredenheid en doelrealisatie- werden voorgesteld door dr. Tom Van Yperen tijdens de studiedag ‘Effect van hulpverlening’, georganiseerd door Opgroeien op 20 maart 2019. Deze drie outcome-indicatoren worden eveneens in de jeugdhulp in Nederland gebruikt om het effect van jeugdhulp in beeld te brengen (Nederlands Jeugdinstuut, 2021b). In Nederland kozen de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Nederlands Jeugdinstuut ervoor alle Nederlandse gemeenten met dezelfde drie outcome-indicatoren te laten werken binnen de jeugdhulp. Hierdoor bestaat er een harmonisatie in het meten van effecten en is vergelijking mogelijk in functie van de kwaliteitsverbetering van de jeugdhulp.

Met de voorstelling van deze drie outcome-indicatoren doelt Opgroeien erop een basis te bieden aan organisaties tijdens hun oefening in de uitbouw van een effectmeting. De algemene indicatoren kunnen een richting geven in de uitbouw van organisaties hun effectmeting en mogelijk ook voor een gedeelde taal binnen het Vlaamse Jeugdhulplandschap zorgen.

In wat volgt bespreken we per voorgestelde indicator de ervaringen en bedenkingen van de geïnterviewde organisaties.

#### **3.3.1 Doelrealisatie**

Doelrealisatie lijkt voorlopig de minst duidelijk gedefinieerde indicator van de drie voorgestelde indicatoren door Opgroeien. Dit blijkt uit de discussies in de context van de door Jo-In georganiseerde workshop, de Community of Practice van Jo-In rond effectmeting en wordt bevestigd in verschillende interviews. Over welke doelen gaat het precies? Hoe zijn die doelen gedefinieerd? Sommige doelen zijn veel makkelijker te realiseren dan anderen, maar als je eenvoudige doelen realiseert wil dat natuurlijk nog niet zeggen dat je beter werk hebt geleverd.

*“Het soort doelen dat je stelt bepaald ook mee hoe je ze evalueert. Als je zegt van, de jongere wil in een voetbalclub, dat is een duidelijk doel. Als je zegt: de jongere wil dat het goed gaat thuis, dat is veel vager als doel. Of, de jongere wil terug naar huis, dat is ook niet simpel om te realiseren. Daar wringt het nogal.” (Stafmedewerker<sup>4</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules).*

Alle organisaties moeten in BINC (via een gesloten vraag) invoegen in welke mate de beoogde doelen werden gerealiseerd. Hoewel dit de invuller dwingt om op casebasis te reflecteren over hoe de begeleiding verliep, weten alle betrokken dat deze inschatting op zich niet veel zegt. Het laat ook geen vergelijking tussen cases of organisaties toe aangezien het niet duidelijk is over welke doelen het gaat.

*“Doordat het in BINC simpel in te vullen is, maakt dat je ook tot heel simpele conclusies komt, in die zin dat het resultaat heel algemeen is. Die categorieën zijn ‘niet’, ‘eerder niet’, ‘grotendeels’... Ja, dat blijft een heel subjectieve inschatting. Maar, het geeft wel een trend aan. Je kan zeggen: ‘we zijn er niets mee’, maar anderzijds als je meermaals begeleidingen afsluit waar ze niet gerealiseerd zijn, of je inschat dat ze niet gerealiseerd zijn, dan kan je je daar wel vragen bij stellen. Ook als men inschat dat het altijd wel gerealiseerd is, dan kan je daar ook wel iets van conclusies uithalen, ook al is het heel algemeen.” (Stafmedewerker<sup>4</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules).*

In eerdere registratietools werd er meer gedetailleerde informatie gevraagd, maar deze kreeg men niet verwerkt, waardoor dit opnieuw werd afgebouwd. De meeste organisaties houden daarom zelf per dossier meer gerichte informatie bij over welke specifieke doelen wel of niet worden gerealiseerd en waarom.

Het helder definiëren en operationaliseren van de beoogde doelstellingen is een cruciaal aspect voor een geslaagde effectmeting (Dehertogh, Cools, & Berkvens, 2021). Het bovenstaande toont het verschil tussen het belang van specifieke doelen die je bepaalt in functie van begeleiding en meer algemene uniforme doelen die je nodig hebt om effecten te meten over verschillende cases heen en vergelijkingen tussen organisaties mogelijk te maken. Dit brengt ons terug bij het niveau waarop je effecten gaat meten (zie 3.1.2). In de fase van visieontwikkeling zagen we al dat organisaties moeten nadenken over de vraag of ze de effecten in kaart willen brengen op individueel of collectief niveau en hoe ze dat zouden doen.

Op collectief niveau zien we organisaties hun doelrealisatie evalueren volgens de methodiek die gebruikt wordt in een module/werkvorm. Organisaties kiezen hiervoor doordat ze vaak verschillende modules/werkvormen binnen hun organisatie aanbieden, zoals een contextbegeleidingsdienst, residentiële voorziening of dienst voor begeleid zelfstandig wonen. Doordat deze organisatie met uiteenlopende doelen werken afhankelijk van de dienst, worden de specifieke parameters bepaald aan de hand van de methodieken die tot de module/werkvorm horen om een indicator in beeld te kunnen brengen. Voor een dienst begeleid zelfstandig wonen kan dit bijvoorbeeld ‘werken aan een stabiele huisvesting’ zijn, ‘een gezond financieel beheer aanleren bij de jongeren’ of ‘zorgen voor een vast maandelijks inkomen van de jongere’. Voor een residentiële voorziening kunnen mogelijke doelen zijn: ‘het creëren van een veilig klimaat met opgroeikansen binnen alle domeinen van de samenleving’, ‘met ouders en context werken aan een veilig thuis klimaat’, ‘inzetten op de band met minstens één hechtingsfiguur in de context van het kind/de jongere’, etc. Om de doelen te evalueren bekijkt men of deze doelen behaald worden na een traject en op welke manier de gebruikte methode heeft bijgedragen aan het behalen van deze doelen.

Naast het vastleggen van de realisatie van doelen op collectief niveau, zijn er organisaties die de gerealiseerde doelen op individueel niveau willen vast te leggen. Deze organisaties kiezen veelal om de doelrealisatie te meten aan de hand van de handelingsplannen en



evaluatieverslagen die ze ook indienen bij de aanmelder (vb. consulent van de sociale dienst jeugdrechtsbank). Sommigen verzamelen de gegevens uit deze verslagen nadien in een registratiesysteem die de resultaten cijfermatig vastleggen, anderen verzamelen deze gegevens in een verslag. Zij proberen de context en het brede verhaal te behouden om geen informatie te verliezen.

Om effectmeting en evaluatie op een collectief niveau mogelijk te maken heb je nood aan indicatoren die relevant zijn in alle cases die je samenneemt, zodat je ze kan vergelijken in termen van gerealiseerde verandering. Dit spreekt misschien voor zich, maar blijkt toch een belangrijk punt wanneer je het hebt over de indicator 'doelrealisatie'. Op individueel niveau is het logisch dat er voor elke jongere specifieke doelen worden geïdentificeerd, dat is belangrijk voor diens individueel traject. In functie van effectmeting is dit echter niet werkbaar. De individuele doelen kunnen immers enorm verschillen qua aard, moeilijkheid en de mate waar hulpverlening hier vat op heeft. Ze zijn dan ook niet vergelijkbaar en niet eenduidig te interpreteren.

Veel organisaties komen wat dat betreft tot dezelfde vaststelling, maar zoeken andere oplossingen. Sommigen proberen abstractie te maken van over welke doelen het gaat, maar gaan dan kijken in hoeveel gevallen de doelen al dan niet werden gerealiseerd als een indicator voor succesvolle doelrealisatie in een bepaalde deelwerking. Anderen kiezen voor een beperkt aantal gewenste effecten als kerndoel van de interventie en gebruiken dit als indicator om uitspraken te doen op collectief niveau. Alvorens we daarnaar kijken is het vermeldenswaardig dat de visieoefening rond effectmeting organisaties ook doet nadenken over het doel (en dus de mogelijke meerwaarde) van effectmeting.

*"We beginnen eigenlijk bij de cliënt en proberen dat op een hoger niveau te bekijken. Natuurlijk als je over overkoepelende resultaten kijkt, kan je met die individuele doelen niet zoveel doen. Daarom werken we met een score om per werkgroep tendensen te zien. Behalen we het of niet? Als het bij het een werkt en het ander niet, is het misschien tijd om daarop in te gaan."*  
(Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)

*"Het gaat over hoe je denkt te komen tot verandering, terwijl er ook factoren zijn die op toeval berusten. Een goed lief hebben kan veel doen. Daarom mag je je nooit blindstaren op individueel niveau, je moet op populatieniveau gaan kijken [...] Wij gaan vanuit het methodiekniveau om dan te zien wat de grote doelen zijn. Bijvoorbeeld uithuisplaatsing vermijden: woont die client nog thuis en is er een advies voor uithuisplaatsen. Ja en nee wil zeggen het is gelukt. Dan zijn er nog een aantal subdoelen [...]. Een andere vraag is of de doelen van de client in ons handelingskader zijn behaald en komen die overeen met onze algemene doelen, want je kan ook afwijken van je eigen kader of doen we dingen die niet bijdragen tot het grotere doel. Maar dat is moeilijk, je moet die doelen dan heel helder formuleren, hoe ze bijdragen tot de hoofd en subdoelen enz. Dat is een heel ingewikkeld proces om dat in kaart te brengen. Wij hebben dat losgelaten, ik sluit niet uit dat het ooit terugkomt, maar ik vind het heel moeilijk om dat in kaart te brengen en daaruit te leren."*  
(Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)

Aangezien doelrealisatie op verschillende niveaus kan geëvalueerd worden en ook op verschillende wijzen in beeld kan gebracht worden, zijn organisaties op zoek naar verbindingen tussen deze niveaus. Het lijkt vele organisaties waardevol te kunnen vergelijken tussen de teams binnen de organisatie of tussen organisaties in het Vlaamse jeugdhulplandschap om zo te bepalen waar er specifieke noden liggen en of er gemeenschappelijke noden op te merken zijn.

### 3.3.2 Tevredenheid

Naast de indicator doelrealisatie, focussen organisaties ook op de tevredenheidsindicator. Veel bevroegde organisaties hebben hier wel al op één of andere manier rond gewerkt, maar zoeken nog een manier om op betrouwbare wijze deze data te verzamelen. Vragen van organisaties die geregeld terugkomen zijn:

- Wat is het juiste moment om te pijlen naar de tevredenheid? Doe je dat best aan het einde van de begeleiding of liever later, wanneer men met wat meer afstand kan terugblikken op het traject en haar effecten?
- Waar vraag je precies naar? De tevredenheid over het gelopen traject of de tevredenheid over de gerealiseerde resultaten? Hoe valide zijn die antwoorden?
- Wat zeggen die resultaten nu over je werking? Wat kan je eruit leren?

Meet je de tevredenheid best bij 'exit', wanneer het traject wordt afgerond, of is het beter om daar wat tijd tussen te laten? Beide strategieën hebben hun voor- en nadelen. Kort na het traject is het vaak moeilijk om (emotionele) afstand te nemen en terug te blikken. Veel antwoorden hebben daarom meer betrekking op hoe men zich dan voelt of op de relatie met de begeleiders of andere jongeren. De effecten van die trajecten zijn vaak ook niet op korte termijn zichtbaar. Om die reden vinden sommigen het interessanter om voormalige cliënten pas na een aantal maanden of zelfs jaren te bevragen. Dan zit men echter met het probleem dat het zeer moeilijk is om deze mensen te bereiken, laat staan te overtuigen om een vragenlijst in te vullen. De tevredenheidsmetingen die je dan krijgt zijn meestal diegene met een positieve ervaring, wat een vertekend beeld geeft.

*“Achteraf willen we dat gaan meten, maar opnieuw een tevredenheidsmeting? Als we dat heel kritische bekijken, dan hebben we het gevoel dat dit niet zo goed werkt voor deze groep. Die jongeren hebben moeite met een toekomstbeeld of ook het terugkijken lukt niet zo goed. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het een representatiever beeld geeft dan we nu hebben?”  
(Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)*

*“Maar als je het effect van pleezorg wil weten, moet je op (heel) lange termijn tevredenheidsbevestigingen doen, omdat men pas na een lange tijd kan terugblikken om te zien wat het heeft betekend. Dat is moeilijk, maar ik denk dat een tevredenheidsmeting op korte termijn er slecht uitkomt, doordat je met een emotioneel zeer zwaarbeladen situatie zit, ook voor pleegzorg begeleiders.” (Stafmedewerker<sup>2</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

Naast timing en responsgraad stellen organisaties zich ook vragen over de focus van de tevredenheidsbevestiging. Tevredenheid over begeleiding is nog niet hetzelfde als effectiviteit in de zin dat het beoogde resultaat werd gerealiseerd.

*“Ik had toch onthouden dat het moet gaan over: hoe tevreden ben je over het effect. Dat is echt nog iets anders dan de tevredenheid wat te maken kan hebben met een persoonlijk voorkeur, als je iemand tof vindt enzovoort. Effect gaat toch over voor en na, dat is toch een heel andere insteek en veel moeilijker om te bevragen. Dus dat vinden we echt een moeilijke, wat willen we nu net halen uit die cliëntbevestiging: het effect of de tevredenheid over dat effect?”  
(Teamverantwoordelijke jeugdzorg CAW)*

Verschillende respondenten geven aan zoekende te zijn wat betreft de gepaste methodieken voor de tevredenheidsmeting. Er wordt meermaals gezegd dat wetenschappelijke ondersteuning rond dit vraagstuk welkom is. Het is in dit verband relevant dat één van de bevroegde organisaties al jaren werkt met dezelfde exit-vragenlijst. Deze vragenlijst werd met wetenschappelijke onderbouwing opgemaakt door Jeugdzorg Nederland (Nederlands Jeugdinstuut, 2021a). Deze vragenlijst is al gevalideerd en beschikbaar. Daarom vindt de organisatie het niet nodig om zelf een nieuw soort tevredenheidsmeting op te zetten.

De vragenlijst wordt aan het einde van ieder traject doorlopen met de cliënt. Ook deze soort verzameling van data is niet volledig sluitend en dient genuanceerd bekeken te worden. Eén ingevulde exit-vragenlijst verteld weinig over de tevredenheid van cliënten, het is pas bij een collectieve verzameling aan ingevulde exit-vragenlijsten dat je een algemener beeld krijgt en eventuele patronen kan opmerken. Toch blijft het niet eenvoudig om de uitkomsten van deze bevragingen eenduidig te interpreteren en zal je nooit een volledig beeld krijgen op de ervaringen van alle betrokkenen.

*“We hebben geprobeerd het met een enveloppe nadien te sturen, maar dan heb je weinig respons. Maar nu doen we het aan het eind van de begeleiding, dat je het de laatste week al aanbrengt en uitlegt en dat je het dan gaat ophalen. Zo heb je toch meer respons. En die respons is geen 100%. Je moet het ook afzetten tegen het totaal aantal begeleidingen, ook al zijn er mensen uitgevallen. Ook die tellen mee, de uitval moet je ook in je populatie rekenen. Je moet daar wel eerlijk en transparant in zijn.” (Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

Een aantal respondenten geeft aan dat ze tevredenheidsmeting op zich beschouwen als een weinig betrouwbare indicator voor effectmeting. Dit neemt volgens hen niet weg dat het belangrijk is om hier toch op in te zetten. De ervaringen van de cliënten is een cruciaal deel van het verhaal en hun stem moet meegenomen worden in de evaluatie van de werking. Zo gaf een van de respondenten aan dat negatieve feedback of een klacht ook kan meegenomen worden wanneer men de kwaliteit van de werking in kaart wil brengen. Klachtbehandeling kan deel uitmaken van het leerproces en zo bijdragen tot de kwaliteitsverbetering van de werking. Zoals eerder aangegeven is impactevaluatie altijd een verhaal van zowel tellen als vertellen waarbij verschillende indicatoren en perspectieven elkaar kunnen aanvullen.

*“Misschien krijg je het effect wel via de doelrealisatie, misschien is dat voldoende? Het is belangrijk dat je verschillende indicatoren hebt die aan elkaar gelinkt zijn, niet een die alles vat, dat kan denk ik niet.” (Teamverantwoordelijke jeugdzorg CAW)*

*“Een klacht is eigenlijk de max, het is een kans om iets te doen met wat je misschien gemist hebt. Degene die door de mazen van het net vallen, dan zit er vaak wel iets. Natuurlijk ga je eerst in de verdediging, maar als je je daar kan over zetten is het heel leerrijk.” (Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW)*

### 3.3.3 Uitval

De laatste indicator, uitval, lijkt op dit moment de minste bezorgdheid te bieden voor jeugdhulporganisaties. Bevraagde organisaties halen hun data om uitval te meten voornamelijk uit BINC. Aangezien uitval ook in BINC moet geregistreerd worden en organisaties dubbelregistratie proberen te vermijden, gebruiken ze veelal de data die men uit BINC kan halen.

Jeugdhulpverleners willen duidelijk stellen dat uitval niet noodzakelijk als een negatieve gebeurtenis hoeft aanzien worden. De redenen van vroegtijdige stopzetting van een interventie zijn zeer uiteenlopend en niet altijd negatief voor de levenskwaliteit van de jongere.

Om een correcte interpretatie van de resultaten van uitval te kunnen uitvoeren is een duidelijke definitie vastleggen van uitval noodzakelijk. Op deze manier weet men welke parameters er zeker moeten verzameld worden in een situatie met uitval. Een mooi voorbeeld hiervan komt vanuit Pleegzorg Vlaanderen, waarbij de verschillende pleegzorgdiensten samen zaten om deze indicator te bespreken. Hierdoor werd gezamenlijk afgesproken om, gebaseerd op internationale literatuur, niet van uitval, maar van een breakdown-indicator te spreken. Voor hen is dit onderscheid belangrijk om de bijdragen van alle actoren in een pleegzorgtraject te betrekken. Zij werken namelijk met een zorgverlener, pleeggezin, ouders en pleegkind.

### **3.4 Data verzamelen: registratie**

Na het bepalen en operationaliseren (meetbaar maken) van de geselecteerde indicatoren kan men in principe beginnen aan het verzamelen van data. Wat deze fase betreft zijn er zeer grote verschillen tussen geïnterviewde organisaties. Elke organisatie registreert uiteraard al veel gegevens, maar dat vaak niet in functie van effectmeting. Sommigen doen dat wel al jaren en anderen hebben de afgelopen jaren wel een visie uitgeschreven en indicatoren bepaald, maar zijn, mede door de coronapandemie, nog niet echt aan de dataverzameling en verwerking begonnen.

Een belangrijke uitdaging naar de toekomst toe betreft het verder afstemmen en uniformiseren van de diverse vormen van registratie, zowel tussen als binnen organisaties, om dubbel werk te verminderen en vergelijkbaarheid tussen data te verhogen. De vergelijkbaarheid maakt het mogelijk van elkaar te leren, zowel per werkvorm als tussen organisaties. Dit lijkt op korte termijn echter makkelijker gezegd dan gedaan.

Zowel over de verschillende organisaties heen, als in de interne werking van organisaties bevindt zich veel verschil in het gebruik van registratiesystemen. Het fuseren van diensten, een tekort aan normering van registratie, weinig zicht op de registratiepraktijken binnen de organisatie vanuit het kaderpersoneel en registratie op eigen initiatief van een team, zorgen voor een wildgroei aan registratie, waardoor de registratielast verhoogt.

Er is nood aan een duidelijk kader rond registratie van effecten op het collectieve niveau. Voornamelijk organisaties waarbij het kwaliteitsthema al sterk verankerd is in hun werking, zien de voordelen van eenzelfde registratiesysteem binnen de volledige organisatie.

### **3.5 Analyse van de resultaten, actieplannen en terugkoppeling**

Na het verzamelen van de data volgt de analyse. Alvorens men hier conclusies uit kan trekken moet men deze resultaten bespreken en interpreteren. Op basis daarvan kan men eventuele verbeteracties opstellen. Daarnaast is het ook belangrijk dat deze bevindingen ook worden teruggekoppeld naar medewerkers en andere stakeholders. Ook in deze fase zien we een verschil in aanpak en ervaring tussen de bevraagde organisaties.

Het niveau waarop resultaten worden geanalyseerd en besproken hangt natuurlijk deels samen met het niveau waarop de effectmeting gefocust is: Als de effectmeting focust op het niveau van een bepaald team of een deelwerking is het logisch dat de resultaten ook op dat niveau worden besproken. Een effectniveau op het niveau van de organisatie wordt uiteraard ook besproken op het directieniveau. In de meeste gevallen zal een lid of vertegenwoordiger van de directie ook de effectmeting op het teamniveau mee opvolgen.

De organisaties die nog zoekende zijn omtrent effectmeting hebben soms nog duidelijke afspraken nodig of een 'regisseur' voor de verwerking en opvolging van de verzamelde resultaten. In de meeste gevallen is het een stafmedewerker kwaliteit die instaat voor de opvolging, over verschillende teams heen het overzicht houdt, de besprekingen leidt in overleg met teamcoördinatoren en de brug slaat naar de directie. Tijdens deze besprekingen kunnen de resultaten vanuit verschillende hoeken bekeken worden. Een dienst voor provinciale Pleegzorg gaf hier een mooi voorbeeld van:

*“Ze hebben dat ook gedaan in maart, geteld en verteld. Ik gaf een formulier met cijfers, maar ook wat ze ervan vonden, waarom ze het wel of niet gehaald hebben of ze denken dat ze het in de toekomst gaan halen, of ze acties gaan opzetten én of ze het zinvol vonden of niet. Wat vind je er nu van, vind je het nu zinvol of zijn er nu zaken die voor jullie zinvoller zijn. En van een aantal teams kreeg ik heel zinvolle feedback terug en dat is heel leuk. Bij sommige minder, maar goed ieder zijn snelheid. Maar ik ben wel tevreden.” (Stafmedewerker<sup>1</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

Vaak zal men ook proberen om vanuit de verschillende werkingen op directieniveau lessen te trekken en actieplannen op te stellen die van toepassing zijn op de gehele organisatie. Opnieuw kon men binnen provinciale Pleegzorg een interessant voorbeeld geven waarbij zij een strikte deadline afspreken voor de verwerking van de resultaten met afgebakende resultaten:

*“Ik leg die zaken voor aan het structureel overleg en de ontmoetingsgroep met ouders en dan denken we na over mogelijk verbeteracties die daaruit volgen. Dat wordt dan meegenomen, al die resultaten en opmerkingen van betrokkenen, om dan eigenlijk op een hoger niveau daar dingen uit te halen: rond informatie, participatie, bereikbaarheid enz; Vanuit een hoger niveau kan je dan bekijken wat het betekent voor de verschillende terreinen van onze werking te kijken. En als we een verbetertraject opzetten zeggen we daarbij waar de input vandaan komt, want dan kan je daar info gaan halen.” (Stafmedewerker<sup>1</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg)*

Een concreet voorbeeld van een ingrijpend actieplan als gevolg van een tevredenheidsmeting komt vanuit een welzijnsorganisatie met verschillende typemodules:

*Momenteel hebben we een grote hervorming lopen. Uit de tevredenheidsmeting van -12-jarigen merkten we opmerkelijke zaken waarbij kinderen niet goed weten wie hun contextbegeleider is, wat een zorg coördinator voor hen kan betekenen, etc. ‘De begeleiders hebben te weinig tijd voor ons...’ Zo kwam er uit het leefklimaat, wat we in de kleine leefgroepen elk jaar en bij de jongeren om het half jaar doen (...) Onze begeleiders voelden dat ook, ‘de gasten worden jonger en we kunnen niet tegemoetkomen aan hun diverse vragen.’ We hebben al die dingen gebundeld en zo zijn we tot de conclusie gekomen om te denken aan een reorganisatie, om de hechting met jongere kinderen en hun ouders meer tijd te kunnen geven. Heel die visie hebben we nu veranderd om het leefgroepje tot 8 jaar nu maar tot 6 jaar te houden (...) Zo hebben we op basis van die tevredenheidsmeting een heel verbetertraject opgezet (...) Eens dat het pedagogisch project duidelijk is, gaan we proberen opvolgen of het nu ook echt beter is voor de betrokkenen.” (Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)*

Hier komen we terug bij de eerder besproken uitdaging over het slaan van een verbinding tussen verschillende niveaus, van caseniveau naar het niveau van een werking of methodiek en zo tot organisatie als geheel. Vele organisaties geven gedurende de verschillende fasen in het proces van effectmeting aan dat ze zoekende zijn naar methoden om het individueel caseniveau met het collectiefniveau te kunnen verbinden. Tijdens de diepte-interviews konden we een duidelijk voorbeeld van deze verbinding vinden. Deze organisatie verwerkt de effectmeting per team, ze noemen dit zelf de lokale kwaliteitsstuurgroep en nemen alle voorstellen vanuit team mee naar het pedagogisch beleid. Hier worden alle verbeterplannen vanuit de verschillende teams samengelegd en gekeken of er overkoepelende (collectieve) noden te identificeren zijn.

*Dus in de lokale kwaliteitsstuurgroep gaan we kijken wat de noden zijn, wat we kunnen aanpakken etc. Dat kunnen we dan in een plan gieten, op het plan van de leefgroep, maar het kan ook zijn dat het voor meerdere groepen relevant is. Dan nemen we dat mee naar het pedagogisch beleid. Zo willen we de stem van de jongeren of de ouders of de leefgroep begeleiders meenemen naar het beleid, als een bottom-up beweging. Al die info komt in die 'verbeteremmer'. Eén keer per jaar gooien we die emmer om en gaan we kijken waar we het komende jaar aan gaan werken: wat is er belangrijk om acties rond te ondernemen? Die prioriteiten vertalen we dan verbeterprojecten met een proceseigenaar. Dat is de trekker van het project.” (Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)*

Nadat de verwerking van de resultaten is gebeurd en er actieplannen zijn opgesteld, is het gebruikelijk dit ook breder te communiceren. Dit kan via verschillende kanalen lopen, zoals een kwaliteitsverslag, jaarverslagen/jaarfiches, etc. Via deze terugkoppeling is het eveneens mogelijk evoluties op jaarbasis te identificeren. Daarbij geven kwaliteitsmedewerkers het belang van de terugkoppeling aan om meer draagvlak bij de begeleiders te ontwikkelen. Via de terugkoppeling zien begeleiders dat er acties worden opgesteld vanwege de registratie, waardoor het belang van een correcte registratie meer in beeld wordt gebracht.

*“Ik doe dus heel de toer en probeer het ook levendig te houden, het is belangrijk om er ook telkens op terug te komen. Registeren is ook een moeilijke balans want begeleiders moeten met de jongeren aan de slag gaan maar ook het registeren is belangrijk. Daarom probeer ik ook te zorgen voor zo simpel mogelijke registratie en dat mensen het resultaat zien van hun registratie. Bijvoorbeeld als ze moeten registeren rond agressie, dan moeten ze ook zien dat we er mee aan de slag gaan. Dat proberen we en die lokale kwaliteitsgroepen zijn daar ideaal voor, zeker een jaar bij iedereen langs gaan en zaken rond kwaliteit in de kijker zetten.” (Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)*

Naast het versterken van het draagvlak voor effectmeting onder medewerkers wijst men ook naar het belang van transparantie naar verschillende stakeholders, zoals de subsidiërende overheid en ook (voormalige) cliënten en hun context. Daarom zullen verschillende kwaliteits- en communicatiemedewerkers ook enkele cijfers, resultaten en actieplannen communiceren in nieuwsbrieven of krantjes.

### **3.6 Evalueren en bijsturen van het proces**

Respondenten geven aan dat ze voortdurend blijven zoeken en groeien in het ontwikkelen van een bruikbare effectmeting. Naarmate men er langer mee bezig is ziet men ook nieuwe kansen en verbeterpunten. Door actief bezig te zijn met effectmeting leert men dus niet enkel bij over de werking en impact van hun organisatie. Men leert ook hoe men beter kan leren.

*“Ik merk dat we veel individuele acties deden zonder dat het geweten was en zonder dat er verdere gevolgen aan werden gegeven. Het bleef bij die teamverantwoordelijke die er wel naar keek en conclusies trok, maar het werd niet meegenomen binnen de grotere organisatie. Wat ik nu probeer te doen is het verder door te trekken: wat betekent een lang traject voor de intake, voor de output. Dat meer lijnen trekken, dat probeer ik met hen wat meer op te tekenen.” (Stafmedewerker<sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules)*

*“Als het gaat over registeren, wat hebben we geleerd, in het begin hebben we sterk ingezet op definities: van uitval, doorstroom etc. Dat is iets wat we meer en meer aan het verlaten zijn. Wat we nu doen is onze heldere definitie in onze registratie gaan opsplitsen in eenvoudige vragen. Zodanig dat we achteraf zelf kunnen samenstellen, want we merken als je definities gebruikt en je zet daarop in, dan kan je aangeven wat er juist onder wordt verstaan en of sommige medewerkers er toch iets anders onder plaatsen dan wat we er algemeen onder verstaan. Dus enerzijds hebben we de blijvende zoektocht naar indicatoren, maar anderzijds ook van hoe kunnen we het zo eenvoudig mogelijk zetten in die registratie zodat we de juiste gegevens krijgen.” (Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

## 4 Reflecties bij het kwaliteitsthema

### 4.1 Reflecties op organisatieniveau

Uit de diepte-interviews kwamen verschillende bevindingen en opmerkingen naar boven die niet zozeer betrekking hebben over één specifieke fase, maar het bredere proces. Hieronder geven we een kort overzicht.

#### 4.1.1 Schaalvoordeel? Te groot is ook niet handig

Afhankelijk van de schaal van je organisatie kan de uitbouw van effectmeting er anders uitzien. De grootte van je organisatie maakt wel degelijk een verschil wat betreft beschikbare middelen en de complexiteit van het proces. Enerzijds lijkt er zoiets te bestaan als een schaalvoordeel. De kans is groter dat ze iemand met de nodige expertise (bijvoorbeeld met betrekking tot dataverwerking) in huis hebben of kunnen aantrekken en dat deze persoon effectmeting ten volle kan opnemen als deel van zijn of haar functie. In die zin zou het voor grotere organisaties makkelijker kunnen zijn om een sterke regisseur rond effectmeting aan te stellen.

*“Het is niet zo dat we extra middelen krijgen om aan effectmeting te doen. De luxe die we als grotere organisatie wel hebben is dat we een kwaliteitscoördinator hebben. Ik heb wel tijd om daar rond te werken, maar voor de rest geen extra middelen.” (Stafmedewerker<sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules)*

Ook wat de verankering van het thema in de organisatie betreft zijn er mogelijk enkele schaalvoordelen. Hoewel grotere organisaties meestal verschillende deelwerkingen of modules in huis hebben en je de effectmeting telkens moet toespitsen op specifieke interventies, zijn er ook aspecten (zoals exit vragenlijsten) of lessen uit bepaalde trajecten die waardevol zijn voor de bredere organisatie. Zo kan je als organisatie sneller expertise opbouwen.

Daar staat tegenover dat je in kleinere organisaties sneller kan schakelen. De opeenvolging van de verschillende fases kan sneller gebeuren en het is ook makkelijker om bij te sturen wanneer je niet heel groot bent. Ook wat betreft participatieve oefeningen om tot een gedragen project te komen en draagvlak te creëren heeft een beperkte schaal mogelijk wat voordelen.

*“De schaal is wel echt belangrijk voor hoe je je veranderingstraject kan gaan doen. We zijn met 40 daar kan je nog wel sneller schakelen, tegenover een organisatie van 200 mensen, dat loopt anders. Het schept ook wel andere mogelijkheden. Als kleine organisatie kan je sneller schakelen, als te kleine organisatie wordt het moeilijk om die expertise op te bouwen. Er zijn minder mensen hé.” (Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

#### 4.1.2 Niet over één nacht ijs

De opbouw van effectmeting is een proces van ‘trial and error’. Het zal niet van de eerste keer perfect zijn. Bij de uitbouw van effectmeting moet men durven fouten maken en bijsturen. Dit kost tijd.

*“Onze grote fout was dat we alles in drie jaar wilden doen. We hebben het geprobeerd, maar het was er wat over. Te veel druk. Nu zou ik het meer spreiden over 5 jaar, successen meer vieren. De insteek was ook anders. Nu heb je manieren om je methodiek te beschrijven, toen waren er geen handleidingen. Dus het was echt wel wat experimenteren en soms ook er grandioos naast zitten.” (Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

Bovendien begint de investering in nieuwe vormen van registratie in functie van effectmeting pas na verloop van tijd te renderen. Het is pas na enkele cycli of jaargangen dat de cijfers ook patronen, trends en afwijkingen tonen. Wanneer je dat hebt verschaft biedt de data meer

inzicht en wordt het bruikbaar. Daar is tijd voor nodig. Het verbaast dan ook niet dat de meerderheid van de respondenten expliciet aangeven dat het thema effectmeting lang genoeg beleidsaandacht moet blijven krijgen als kwaliteitsthema.

### 4.1.3 Taal is cruciaal

Verschillende organisaties benadrukken het belang van een consequente terminologie binnen het thema. Bepaalde begrippen dienen telkens eenzelfde benaming te krijgen om verwarring te vermijden.

*“Ik merk dat er verwarring bestaat over het verschil tussen effectmeting en de bevraging. Ze noemen de bevraging de effectmeting, maar effectmeting is breder. Dat omvat de drie indicatoren, dat is meer dan doelrealisatie alleen.” (Stafmedewerker<sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules)*

*“Ik probeer als coördinator, maar verantwoordelijken doen dat ook, te zorgen dat we een gemeenschappelijke taal hebben. Ik denk dat er niet veel mensen weten wat een proceseigenaar is, of wat het dashboard is. Ze weten wel wat we in huis hebben. Die kwaliteitsplanning wordt voorgesteld, het wordt opgenomen in de nieuwsbrief. Zodat het wel algemeen gekend is. Het is wel belangrijk dat iedereen dezelfde dingen begrijpt...” (Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)*

Naast helder en consistent taalgebruik is er ook nood aan concepten die voldoende aansluiten bij de praktijk van de bijzondere jeugdzorg. Het is goed om te vertrekken vanuit wetenschappelijke kaders, maar het lijkt beter te werken als men een ‘vertaalslag’ maakt van abstracte concepten naar de concrete werkelijkheid binnen het jeugdhulplandschap. Abstracte kaders met terminologie die geen voeling heeft met het werkveld wordt minder snel ingezet en zijn in die zin niet bevorderlijk voor het draagvlak in de organisaties. Organisaties moeten hier vaak zelf nog een vertaalslag maken, wat wegens tijdgebrek niet altijd gebeurt.

*“Als we het moeten gebruiken moet het ook al in onze taal zijn, wij kunnen die vertaling niet nog eens maken, daarom dat die Quality of Life veel meer aanspreekt. ‘Groei niveau 5 op de indicator, de proceseigenaar’ (EFQM-terminologie), wie spreekt zo?” (Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW)*

### 4.1.4 Als het goed is moet je het ook zeggen

Een respondent kaartte aan dat er vanuit effectmeting voornamelijk naar de aspecten binnen het traject wordt gekeken waar het moeilijker loopt. Hier valt makkelijk uit te leren of te corrigeren. Ze zou graag een manier vinden om ook op de aspecten van het jeugdhulptraject te focussen waar het goed loopt en hier lessen uit kunnen meenemen. Effectmeting moet ook helpen om positieve zaken aan te tonen en zo de prestaties van de medewerkers in de verf te zetten.

### 4.1.5 Each one teach one

Sommigen noemen het een interne regisseur, proceseigenaar of geven de functie niet specifiek een naam, maar leggen de verantwoordelijkheid ook bij een medewerker binnen de organisatie. Doorheen dit rapport werd al vaker het belang van deze expert aangehaald: deze persoon bouwt de nodige expertise op, behoudt het overzicht, is een duidelijk aanspreekpunt rond het thema en kan zo ook andere medewerkers en teams ondersteunen om hiermee bezig te zijn zonder dat het te veel tijd wegneemt van de basistaken. Deze persoon kan dit echter niet alleen dragen. Er is nood aan een netwerk met externe partners die ook met dit thema bezig zijn. We merkten tijdens onze Community of Practice dat zo een extern netwerk voornamelijk zijn nut toont wanneer deze aan gelijkaardige zaken werken en in ongeveer eenzelfde ontwikkelingsfase van effectmeting zitten. Zo kan er op verschillende tempo's verder gewerkt worden.



Ook intern is het belangrijk dat er zich een groep aan geïnteresseerde en gemotiveerde collega's vormt die samen het voortouw willen nemen. Niet iedereen hoeft vanaf het begin mee te zijn. Zolang je een voldoende sterke groep hebt om alvast verder te gaan met het thema en zaken te ontwikkelen. Deze kunnen dan later door een grotere groep medewerkers gebruikt worden.

#### 4.1.6 Betrokkenheid van ervaringsdeskundigen

Een van de bevroegde organisaties bleek ook aan de oefening te werken om ervaringsdeskundigen te betrekken bij het vormen van actieplannen naar aanleiding van resultaten uit de effectmeting. Aangezien deze oefening ook voor andere organisaties interessant kan zijn, brengen we dit even aan bod:

*“We gaan dus altijd de gepaste mensen zoeken voor die werkgroepen. We vragen ook altijd of het nuttig is dat er een jongere of een ouder of ervaringsdeskundige in zit. Dat kan allemaal.”  
(Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)*

Jongeren of hun netwerk worden betrokken in de beslissingen over kwaliteitsverbetering wanneer dit relevant is bij het specifieke onderwerp. Tevens brengt dit een goed moment voor de organisatie om ook nieuwe ervaringen over de kwaliteit van hun hulpverlening in kaart te brengen. De terugkoppeling van de genomen beslissingen gebeurt ook specifiek naar de jongeren en hun context:

*“We hebben een nieuwsbrief voor de ouders, daar schrijf ik soms iets in waarin ik probeer verhaal te brengen, zeggen waar we aan gewerkt hebben en wat er gaat gebeuren voor de kinderen. We hebben ook een oudergroep waar ze normaal (zonder corona) samen komen. Dan bevroegen we zaken zoals: ‘we zeggen dat we aanklampend zijn, hoe ervaren jullie dat?’ Ook in de leefgroepen proberen we altijd terug te koppelen met de jongeren. Zo zijn we het gesprek aangegaan rond de resultaten van de bevraging. Zo proberen we hun stemmen er wel in te betrekken.”  
(Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp)*

#### 4.1.7 Bijdrage van een agressie-indicator

In de diepte-interviews kwam de suggestie om agressie als bijkomende algemene indicator vast te leggen ook enkele keren naar boven. Organisaties vinden agressie ook een belangrijke indicatie om de kwaliteit van begeleiding te evalueren en indien nodig hier specifieke acties aan te koppelen. Bij de agressie-indicator zou de vorm, frequentie en intensiteit kunnen vastgelegd worden.

*“Agressiecijfers zijn voor mij wel een temperatuurmeter geworden als pedagogisch verantwoordelijke.” (Pedagogisch directeur jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

#### 4.1.8 In de tijd beperkte interventies en langdurig residentieel verblijf

In de literatuur omtrent effectmeting en evaluatie lezen we soms de opmerking dat de sociale wereld geen laboratorium is (Cools & Raeymaeckers, 2020). Daarmee bedoelt men dat het heel moeilijk is om het effect van sociaal werk interventies ‘geïsoleerd’ te onderzoeken, in een situatie waarin alle andere omstandigheden hetzelfde blijven. Terwijl je een jongere begeleidt, gebeuren er nog verschillende dingen in diens leven die ook een invloed kunnen hebben op zaken waar je rond werkt. Sociale professionals weten dit en hebben vaak de neiging om hun invloed op de situatie van cliënten te nuanceren. Zo merkt een respondent op dat een goed lief soms meer invloed heeft op de situatie van een jongere dan de begeleiding. Het is dus niet altijd eenvoudig om oorzaak-gevolg relaties hard te maken wanneer je aan effectmeting doet in het sociaal werk. Meestal spelen verschillende factoren een rol. Daarom spreken we beter

over contributie (hoe iets bijdraagt aan een verandering) dan attributie (wie of wat iets heeft veroorzaakt) in de context van het sociaal werk.

Hoewel je dus altijd voorzichtig moet zijn met het claimen van causaliteit (oorzaak-gevolg), is het wel nuttig om een interventie te beschouwen als een verandering in de situatie van de jongere en dan op te volgen of die verandering andere veranderingen of effecten te weeg brengt. Hoewel je de interventie nooit volledig zal kunnen isoleren van andere processen en factoren, kan je wel een redelijke inschatting maken van wat een interventie in gang zou kunnen zetten onder bepaalde omstandigheden (veranderingstheorie) en dan observeren of bepaalde cruciale veranderingen al dan niet plaatsvinden (het monitoren van indicatoren).

Het is wat kort door de bocht, maar hoe duidelijker je een interventie kan afbakenen, hoe duidelijker je zal kunnen argumenteren of een bepaalde interventie tot een bepaald effect heeft geleid. Dit brengt ons bij het issue van effectmeting in het geval van langdurig residentieel verblijf. Wanneer jongeren maanden of zelfs jaren in de jeugdzorg verblijven, wordt die jeugdzorg een vast onderdeel van de leefwereld van de jongeren en wordt het zeer moeilijk om de invloed van dit verblijf als interventie los te koppelen van andere factoren. Men kan zich dan ook afvragen of je in die situatie aan eenzelfde manier aan effectmeting kan doen. Een respondent, die een sterk voorstander is van effectmeting in het geval van kortdurende interventies, omschrijft het als volgt:

*“Hoe krijgen we die indicatoren scherp op residentieel niveau? Als ze er lang blijven dan moet je gewoon een goed pedagogisch klimaat hebben, dan moet je je veel meer aanpassen, dat is toch anders dan een interventie naar verandering? Iemand die niet naar huis gaat moet gewoon een goed pedagogisch klimaat hebben, eerder dan alles in handelingsplannen en doelen te steken. Soms is gezond opgroeien goed genoeg zeker? Een veilige context is nog anders dan een heel gerichte interventie. Soms vermengt men die dingen met elkaar, dat hoor ik vaak.” (Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

## 4.2 Reflecties op sectorniveau

Binnen de diepte-interviews kwamen enkele paden naar boven die al voorzichtig verkend werden of nog niet verkend zijn, maar mogelijks wel het verkennen waard zijn. In wat volgt lichten we enkele voorstellen toe.

### 4.2.1 Een meer verhalende benadering

Het kwaliteitsthema ‘effectiviteit in de jeugdhulp’ wordt intussen door verschillende organisaties cijfermatig benaderd. Deze benadering werd voorgesteld door het agentschap Opgroeien aan de hand van het opvolgen van drie indicatoren [uitval – tevredenheid – doelrealisatie]. Verschillende respondenten zien het voordeel van deze cijfermatige benadering, maar in de sector bestaat er ook een zekere weerstand en scepsis tegenover wat men beschouwt als het reduceren van een complexe zorgpraktijk tot ‘kille’ cijfers. Heel wat hulpverleners associëren een cijfermatige aanpak van effectmeting vaak met een eenzijdige focus op output boven proces en een gebrek aan aandacht voor de complexe contextfactoren die nodig zijn om te begrijpen waarom iets goed of minder goed werkt.

Met dit rapport gaan we niet dieper in op deze discussie, maar vinden we het relevant om te vermelden dat verschillende medewerkers en organisaties aangeven dat ze nood hebben aan een meer verhalende of holistische benadering. Meer aandacht voor de context van hulpverlening en veranderingen over verschillende levensdomeinen zou beter aansluiten bij hoe men in de jeugdhulp effectief aan de slag gaat met jongeren en hun omgeving (zie ook 3.7.3 over het belang van een herkenbare taal).

Vandaag worden in dit verband enkele interessante pistes verkend, waaronder 'Storytelling' en 'Quality of Life'. De voorbeelden die we in dit onderzoek tegenkwamen zijn nog sterk in ontwikkeling en hebben nog geen volledige cyclus van dataverzameling, verwerking en evaluatie doorlopen. In die zin zijn de meer verhalende of kwalitatieve alternatieven voor een sterk op cijfermatige indicatoren gerichte effectmeting nog niet zeer vergevorderd en hebben ze hun meerwaarde voorlopig nog niet kunnen bewijzen.

De (beperkte) ervaringen met de storytellingmethode leren dat dit een zeer tijdsintensieve methode is qua dataverzameling en verwerking. Het is niet eenvoudig om vanuit deze complexe en genuanceerde beschrijvingen tot algemenere inzichten te komen die geldig zijn voor een bredere populatie.

*"Die storytelling, dat is tijdrovend. Om mensen te bereiken, te overtuigen om mee te werken, interviews zelf uittypen, decoderen... Voor ons nu is dat gewoon te hoog gegrepen op dit moment in deze fase." (Teamverantwoordelijke jeugdzorg CAW)*

#### 4.2.2 Richting een sector-breed verhaal

Tot op heden zijn organisaties aan het werk gegaan met effectmeting binnen hun eigen werking. Sommige organisaties geven aan dat zij ook mogelijkheden zien in de samenwerking met andere organisaties om te kunnen vergelijken en benchmarken. Verschillende respondenten geven aan interesse te hebben in cijfers van gelijkaardige organisaties, maar het echt gedetailleerd monitoren en vergelijken van verschillen, verondersteld dat men op dezelfde manier registreert, lijkt vandaag nog veraf.

*"Het zou fijn zijn om te kunnen vergelijken en benchmarken, maar we hebben alleszins niemand bereid gevonden om daar de consequenties van te dragen in termen van gelijkaardig registeren, ik vraag het me af. We hebben geprobeerd het collectiever te maken en daar zijn we van afgestapt." (Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

Het werkveld 'Jeugdhulp' kan via een samenwerking tussen verschillende organisaties de mogelijkheid creëren om dezelfde jeugdhulpmodules te benchmarken. Met deze vergelijkingen kunnen organisaties van elkaar leren en hun eigen werking bijsturen waar nodig. Ook kan men de contextuele verschillen of gelijkenissen van de werking scherper stellen.

Via effectmeting kunnen ze de maatschappelijk kwetsbare positie van de jongeren in de jeugdhulp zichtbaar of tastbaar maken en de gemeenschappelijke noden binnen het werkveld identificeren. Vervolgens ontstaat er de mogelijkheid politieke agendapunten aan te stippen bij overheidsinstanties of politieke vertegenwoordigers van de betreffende levensdomeinen op de verschillende regeerniveaus. Zo kan effectmeting ook een beleid beïnvloedende functie innemen.

*"Het bijhouden van die cijfers is zeker een goede zaak als daar beleidslijnen rond worden uitgezet. Als ze zo zien dat er veel al begint in de kindertijd en daarom meer preventief gaan werken, dat zou zeer goed zijn. De WHY om vanuit cijfers lijnen te leggen naar het beleid om naar andere domeinen lijnen uit te leggen, dat zou echt goed zijn. Ook het systeem van monitoring is goed." (Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW)*

## 5 Nood aan ondersteuning en infrastructuur

Aan het eind van elk interview werd de respondenten nog gevraagd welke steun of infrastructuur zij wenselijk achten om in de toekomst nog beter aan zinvolle registratie en bruikbare effectmeting te kunnen doen. Op basis van de antwoorden maken we hieronder een onderscheid tussen ondersteuningsvragen die zich richten tot de overheid (in de eerste plaats het agentschap Opgroeien) én vragen aan 'de wetenschap'.

### 5.1 Ondersteuningsvragen aan de overheid

Op dit moment wordt BINC weinig ingezet als middel om bij te staan in de effectmeting. Organisaties zien potentieel in het gebruik van BINC als onderdeel van de effectmeting. Het agentschap Opgroeien zou kunnen onderzoeken en aanreiken op welke manier BINC kan ingezet worden als bron van informatie voor de effectmeting.

In de meeste bevroegde organisaties ervaren medewerkers een grote registratiedruk. Sommigen geven aan dat dit probleem vooral intern kan aangepakt worden omdat er tussen en binnen teams een wildgroei bestaat aan verschillende manieren van registreren. Ook de overheid zou hier een rol in kunnen spelen. Men zou kunnen nagaan welke geregistreerde gegevens intussen relevant zijn gebleken en welke men niet echt nodig heeft. Als ze ook een duidelijke motivatie kunnen meegeven in waarom bepaalde gegevens beter wel verzameld worden, kan dat ook het draagvlak binnen het werkveld vergroten om deze gegevens correct te verzamelen.

Organisaties die intussen verder in hun uitbouw van de effectmeting staan, missen voorlopig de mogelijkheid om BINC-gegevens te vergelijken op basis van de werkvorm. Het zou voor hen relevant zijn moest er makkelijk een rapport kunnen genomen worden uit BINC die de gegevens van een bepaalde werkvorm in plaats van de gehele organisatie verzameld.

Als laatste vraag aan de overheid gaf een respondent aan dat ze al veel kon leren uit de studiedagen die het agentschap Opgroeien voor hen organiseert. Helaas is het niet altijd mogelijk deze dagen te volgen vanwege een drukke agenda. Ze suggereert succesvolle studiedagen meermaals te organiseren zodat men meerdere personen kan bereiken.

### 5.2 Ondersteuningsvragen aan de wetenschap

De bevroegde organisaties vragen ook ondersteuning vanuit de wetenschap. Er zijn nog enkele specifieke domeinen die verder uitgediept kunnen worden om de uitbouw van effectmeting voor jeugdhulporganisaties te bevorderen.

Stafmedewerkers en kwaliteitscoördinatoren zien een groot aanbod aan theoretische kaders. Deze kaders staan echter te ver van de praktijk verwijderd, waardoor de voeling met de specifieke context mist. Ze vragen deze theoretische kaders, zoals het EFQM-model, werkbaarder te maken zodat de toepassing van deze theoretische kaders een minder grote werkdruk met zich meebrengt.

*"Ik hoor in overleg met anderen heel vaak de zoektocht, hoe kunnen we van theorie naar eenvoudiger, concreter en werkbaarder gaan? Er zijn heel wat theorieën en denkkaders, maar er zijn veel vragen over hoe je ermee aan de slag moet. Kan het niet wat eenvoudiger en werkbaarder? Ik kan er nog niet veel in meegeven aan collega's, het blijft me heel warrig van hoe je het wil vastpakken." (Pedagogisch directeur jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules)*

Daarnaast zou onderzoek naar enkele good practices het werkveld helpen in de implementering van hun effectmeting. Het werkveld is bereid van elkaar te leren. De wetenschappelijke onderbouwing kan hen helpen de good practices op hun eigen organisatie toe te passen.

*“Want er zijn veel visies, maar hoe pakken we het in de praktijk aan, hoe gaan we het doen? Daar is denk ik nog wel wat honger en ruimte om te leren. (...) Omdat men voelt dat men het zelf moet uitvinden, vooral achtergrond en voorbeelden van hoe je het kan doen lijkt me wel nuttig.”*  
(Stafmedewerker<sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules)

Zoals eerder aangehaald leeft de interesse in een holistische of meer verhalende benadering van de effectmeting in de jeugdhulp nog steeds. Specifiek heeft men interesse in deze benadering vanwege een meer contextueel gerichte kijk op de effecten van de jeugdhulp. Onderzoek naar een werkzame toepassing van deze benadering is welkom volgens verschillende stafmedewerkers kwaliteit.

Als laatste kwam er nog een specifieke vraag van een organisatie die herstelgericht werken. Ondanks hun gevorderde uitwerking van een effectmeting, vonden ze tot op heden nog geen methode om de effecten van herstelgericht werken in kaart te brengen. Ze zouden het interessant vinden moest hier ook wetenschappelijke ondersteuning voor komen.

## 6 Conclusie

*“Natuurlijk zit het leven vol complexe dynamieken, maar voor mij wordt dat soms bijna een alibi om niet naar het resultaat te kijken. Ik ben zeer kritisch voor onszelf en als ik zie dat jongeren die hier komen nadien soms verder af zijn van recht op educatie, vrienden, vrije tijd. Dan moeten we toch nagaan hoe dat komt?” (Directeur<sup>2</sup> van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules en innovatieve projecten)*

Op vrijdag 17 december 2021 organiseerde Jo-In vzw een online studiedag toegewijd aan het thema ‘effectiviteit in de jeugdhulp’. 77 medewerkers uit de integrale jeugdhulp participeerden aan deze dag vol boeiende presentaties van sprekers die allemaal een bijdrage leverden aan het thema. Ook de resultaten uit dit onderzoek werden er gepresenteerd, waarmee we een aanzet konden geven tot zeer pertinente vragen en een boeiende uitwisseling. Het is duidelijk dat de integrale jeugdzorg vandaag actief bezig is met dit thema. Dat doet men met veel enthousiasme en een kritische blik. Met veel aandacht voor hun praktijk en de positie van hun jongeren en diens context zoekt men bruikbare vormen van effectmeting die hen in staat stellen om de gerealiseerde impact te tonen en zichzelf kritisch in vraag te stellen.

In dit onderzoek zochten we een antwoord op hoe organisaties binnen de integrale jeugdhulp aan de slag gaan met het kwaliteitsthema ‘effectiviteit in de jeugdhulp’. Door de ervaring van 17 beleidsmedewerkers, coördinatoren of directeurs bij elkaar te leggen kregen we een beter zicht op: welke uitdagingen de uitbouw effectmeting met zich meebrengt, volgens welke fasering deze uitbouw verloopt, op welke manier men met de drie indicatoren (uitval, doelrealisatie en tevredenheid) werkt, welke bedenkingen men heeft over de huidige manier van werken en welke ondersteuningsvragen er luiden binnen de sector.

Hoewel we met dit kwalitatief onderzoek slechts een beperkt aantal sleutelactoren konden bevragen, werden veel bevindingen uit ons onderzoek bevestigd tijdens de interactieve momenten op de studiedag van Jo-In vzw. Zo kwam doelrealisatie uitgesproken naar voren als de indicator die voor de grootste uitdaging zorgt bij de uitbouw van effectmeting voor organisaties. De interactie zorgde ook voor een verdieping en nuancering van een aantal bevindingen. Als het gaat over het creëren van draagvlak rond dit thema, vermeldden deelnemers ‘samen doen’ en ‘inspraak geven’ als belangrijke sleutels om tot een gedeelde taal en gedragen verhaal te komen. Nog meer dan tijdens de interviews vonden we tijdens de interactie verschillende mensen uit het jeugdwerk die zoekende zijn naar een meer verhalende benadering van effectmeting. De meerderheid lijkt het erover eens dat effectmeting een verhaal van ‘tellen en vertellen’ moet zijn.

Dit impliceert ook dat je indicatoren of het model dat je opstelt nooit alle complexiteit of uitzonderingen die voorkomen in je begeleiding kunnen capteren. Sommigen formuleren dit als een kritiek op effectmeting en insinueren dat effectmeting om die reden altijd te kort schiet. Anderen zien het als een logisch gegeven dat cijfers een abstractie maken van de complexere realiteit om zo een aantal evoluties en patronen te capteren die je dan moet contextualiseren en interpreteren met je medewerkers om zo tot een evaluatie te komen. Vanuit deze tweede optiek mag je van effectmeting of indicatoren niet verwachten dat ze alles capteren, ze zijn slecht een hulpmiddel om een beter zicht te krijgen op het functioneren en de impact van je werking. De auteurs van dit rapport sluiten zich aan bij deze laatste visie.

Dit alles neemt niet weg dat effectmeting voor een (bijkomende) uitdagende opdracht zorgt die de meeste organisaties met veel energie opnemen. We vonden vier algemene aandachtspunten die veel terugkomen: (1) het creëren van draagvlak; (2) het aanstellen van een regisseur voor dit thema, (3) het verankeren van dit thema doorheen de organisatie zodat

iedereen op de hoogte is van het 'waarom' en bevindingen worden teruggekoppeld; (4) het zoeken naar registratie die ook bruikbaar is in de context van begeleiding zodat effectmeting niet enkel wordt ervaren als meer registreren, maar men ook echt de meerwaarde ziet in de dagelijkse praktijk.

In dit rapport beschrijven we zes stappen in het ontwikkelen en bijsturen van een effectmeting en bespreken we elke stap aan de hand van ervaringen uit het werkveld. Het werd duidelijk uit de interviews en studiedag dat meeste organisaties al stappen hebben ondernomen rond visieontwikkeling en het identificeren van indicatoren, maar dat de stap 'theory of change' soms wordt overgeslagen. Deze belangrijke stap is nog niet altijd bekend en wordt daardoor centraal gesteld in de workshop van Jo-In vzw.

In de derde stap 'indicatoren bepalen' hebben we de ervaringen besproken met de drie door Opgroeien naar voor geschoven algemene indicatoren: uitval (of breakdown), tevredenheid en doelrealisatie. We vonden dat tevredenheid een moeilijke en soms weinig betrouwbare indicator is voor het meten van effecten, maar toch is deze cruciaal als het gaat om kwaliteit, omdat ze een platform geeft voor de stem van cliënten en de informatie uit die tevredenheidsmeting verschillende leerkansen biedt. Wat doelrealisatie betreft, kwam sterk naar voren dat men het individueel niveau van doelen binnen het handlingsplan dient te overstijgen en moet trachten om doelrealisatie op het collectief niveau van een deelwerking en/of methode op te volgen.

Om deze stappen goed te doorlopen en te leren met vallen en opstaan is er nood aan voldoende tijd, helder gedefinieerde en herkenbare concepten, uitwisseling tussen organisaties en een stapsgewijze aanpak met een kopgroep binnen de organisatie. Het is duidelijk dat het laatste nog niet gezegd is rond dit thema. Hoewel sommigen het nog steeds vooral als lastige opdracht van bovenaf ervaren, groeit het draagvlak en de expertise rond effectmeting in de integrale jeugdhulp. Velen vinden het belangrijk om blijvend op dit kwaliteitsthema in te zetten en doen een oproep naar de wetenschap om de vaak abstracte, theoretische modellen samen met het werkveld te vertalen tot bruikbare tools. Op die manier kan men zowel inspanningen als uitkomsten kritisch onder de loep nemen om daaruit te leren en uiteindelijk betere ondersteuning te bieden aan kinderen, jongeren en mensen in hun omgeving die dat nodig hebben.

## 7 Bibliografie

- Bogaerts, N. (2019) 'Ik wil minder administratie, meer resultaatgerichte hulpverlening'. *Sociaal.net*. Retrieved from: <https://sociaal.net/achtergrond/verkiezingen-lorin-parys/>
- Cools, P., & Raeymaeckers, P. (2020). Sociale interventies evalueren: moeilijk gaat ook. *Sociaal.net*. Retrieved from: <https://sociaal.net/achtergrond/sociale-interventies-impact-evalueren/>
- Dehertogh, B., Cools, P., & Berkvens, L. (2021). Zweten om te meten? Pragmatische zoekreflecties uit een sociale impactevaluatie. In *Cahier* (Vol. 6, pp. 45-61).
- Grietens, H., Mercken, I., Vanderfaeillie, J., & Loots, G. (2007). *Initiatie van effect- en effectiviteitsmeting van het private hulpaanbod binnen de bijzondere jeugdzorg. Een opdracht van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin*. Leuven: Centrum voor Orthopedagogiek, Katholieke Universiteit Leuven, Retrieved from <https://www.canovlaanderen.be/app/download/9259800750/Effect-+en+effectiviteitsmeting+Bijzondere+Jeugdzorg.pdf?t=1507273055>.
- Hermans, K. (2005). Evidence-based practice in het maatschappelijk werk- een pragmatische benadering. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 14(3). doi:10.18352/jsi.131
- Hermans, K. (2014). Methodiekontwikkeling, evaluatieonderzoek en de body of knowledge van het sociaal werk. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 23(1). doi:10.18352/jsi.394
- Minjauw, T. (2021, 26/11/21). Effectmeting in de Vlaamse jeugdhulp: Oranjehuis. *Agora*. Retrieved from: <https://www.agorawebzine.be/artikels/effectmeting-binnen-de-vlaamse-jeugdhulp-oranjehuis>
- Nederlands Jeugdinstituut. (2021a). Exit-vragenlijst jeugd- en opvoedhulp. Retrieved from <https://www.nji.nl/instrumenten/exitvragenlijst-jeugd-en-opvoedhulp>
- Nederlands Jeugdinstituut. (2021b). Monitoren van het effect van jeugdhulp. Retrieved from <https://www.nji.nl/effectieve-jeugdhulp/monitoren>
- Pawson, R. (2016). Nothing as Practical as a Good Theory. *Evaluation*, 9(4), 471-490. doi:10.1177/1356389003094007
- Taels, W. (2016). *Het E-project. Evidence-based werken in de Vlaamse Jeugdhulp, een praktijkverhaal*. Retrieved from Gent: <https://decocon.be/media/docs/Publicaties/Het%20E-project,%20EBW%20in%20de%20Vlaamse%20Jeugdhulp,%20een%20praktijkverhaal.pdf>
- van Yperen, T., & Gorissen, W. H. M. (2018). Opkomen voor een effectievere jeugdhulp. In *Echt doen wat nodig is: Pleidooi voor kleinschalige effectieve hulp* (pp. 89 - 100): Stichting Beroepseer.
- van Yperen, T., & Willem Veerman, J. (2008). *Zicht op effectiviteit, bronnenboek voor praktijkgericht effectonderzoek in de jeugdhulp: deel 1* (Vol. Deel 1): NIZW Jeugd.



## 8 Bijlage

### 8.1 Lijst van respondenten

Aangezien de bevroegde respondenten voornamelijk een kaderfunctie dragen binnen hun organisatie kozen we ervoor zowel hun naam als de naam van de organisatie niet zichtbaar te maken. Zo blijft de anonimiteit van de respondenten gerespecteerd.

	Datum	Respondent
1	05/02/21	Pedagogisch directeur jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules
2	05/02/21	Beleidsmedewerker Kwaliteit CBAW
3	12/02/21	Vertegenwoordiger <sup>1</sup> agentschap Opgroeien Vertegenwoordiger <sup>2</sup> agentschap Opgroeien
4	19/02/21	Pedagogisch coördinator van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules
5	26/02/21	Stafmedewerker <sup>2</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg Stafmedewerker Samenwerkingen en Projecten van Provinciale Pleegzorg
6	02/03/21	(Zelfde organisatie als interview 1) Pedagogisch directeur jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules Stafmedewerker <sup>4</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules
7	02/04/21	Stafmedewerker <sup>1</sup> Kwaliteit van Provinciale Pleegzorg
8	07/04/21	Teamverantwoordelijke jeugdzorg CAW
9	16/04/21	Kwaliteitscoördinator van welzijnsorganisatie verschillende typemodules in jeugdhulp
10	11/05/21	Stafmedewerker <sup>3</sup> Kwaliteit van jeugdhulporganisaties met verschillende typemodules
11	20/05/21	Directeur Jeugdzorg in stadsbestuur Beleidsmedewerker Zorg in stadsbestuur
12	21/05/21	Consulent
13	02/06/21	Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules
14	10/06/21	Directeur van jeugdhulporganisatie met verschillende typemodules en innovatieve projecten