

Zicht op effectiviteit van jeugdzorg vereist onderzoeksbereidheid en onderzoekrijpheid van instellingen

De ontwikkeling van een ondersteuningspakket voor het
opzetten van een instellingsbrede effectmonitoring

Jan Willem Veerman, Marleen Wilschut, Herma Ooms, Dries Roosma



Zicht op effectiviteit van jeugdzorg vereist onderzoeksbereidheid en onderzoeksrijpheid van instellingen

**De ontwikkeling van een ondersteuningspakket voor het
opzetten van een instellingsbrede effectmonitoring**

Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg (SEJN)

Per adres:

Nederlands Jeugdinstituut

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon (030) 230 65 16

www.sejn.nl

© 2010 SEJN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg (SEJN).

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	5
Hoofdstuk 1	Inleiding	7
	1.1 Een dilemma	
	1.2 Een oplossing	
	1.3 Probleemstelling en doelstelling	
Hoofdstuk 2	Opzet van het project	13
	2.1 Context	
	2.2 Ontwikkeling ondersteuningspakket	
	2.3 Try-out ondersteuningspakket	
	2.4 Organisatie studiemiddag	
	2.5 Uitvoering project	
Hoofdstuk 3	Resultaten	16
	3.1 Focusgroep	
	3.2 Ondersteuningspakket	
	3.3 Try-out	
	3.4 Studiemiddag	
Hoofdstuk 4	Discussie	31
	4.1 Terugblik	
	4.2 Conclusies	
	4.3 Aanbevelingen	
	Literatuur	36
	Bijlage 1. <i>Best Research Practice</i> Criterialijst	39
	Bijlage 2. Stramien Plan van aanpak	43
	Bijlage 3. Inhoud <i>Reader</i>	45
	Colofon	47

Samenvatting

Veerman, J.W., Wilschut, M., Ooms, H., & Roosma, D. (2010). *Zicht op effectiviteit van jeugdzorg vereist onderzoeksbereidheid en onderzoekrijpheid van instellingen. De ontwikkeling van een ondersteuningspakket voor het opzetten van een instellingsbrede effectmonitoring*. Utrecht: SEJN.

Onder druk van de overheid en in het kader van het eigen kwaliteitsbeleid willen instellingen voor jeugdzorg steeds vaker *evidence-based* werken, dat wil zeggen: gebruik maken van interventies die bewezen effectief zijn. Van dit soort interventies zijn er echter nog niet zoveel. Wachten tot dit aantal is toegenomen is geen realistische optie, stellingen zullen daarom zelf in hun eigen praktijk bewijzen van effectiviteit moeten gaan verzamelen om aldus *practice-based evidence* aan te dragen voor hun effectiviteit.

Hoewel deze lijn van denken door beleids- en praktijkfunctionarissen in de jeugdzorg steeds meer omarmd wordt, is de benodigde onderzoeksbereidheid en onderzoekrijpheid vaak nog onvoldoende aanwezig. Dit was aanleiding om het ondersteuningspakket *Opzetten instellingsbrede effectmonitoring* te ontwikkelen. Het pakket past in een reeks van ondersteuningspakketten waarbij op onderdelen de praktijk bereid en rijp gemaakt wordt voor effectonderzoek. De meeste van deze pakketten zijn gericht op uitvoerend werkers en hun directe leidinggevenden, zoals het opzetten van een onderzoekslogistiek en het werken met vragenlijsten. Het nieuwe ondersteuningspakket heeft tot doel een *overall* pakket te zijn, gericht op directies en managers van instellingen voor jeugdzorg die de wens hebben een instellingsbrede effectmonitoring op te gaan zetten. Onder leiding van een externe adviseur wordt met hen nagegaan wat hier allemaal bij komt kijken en welke maatregelen genomen moeten worden om een dergelijk traject succesvol op te starten en te onderhouden. Concreet dient de ondersteuning uit te monden in een plan van aanpak.

Om dit doel te bereiken worden met behulp van een externe adviseur vijf stappen gezet, kortweg de vijf V's genoemd: Voorgesprek, Verkenning, Voorbereiding, Verdieping, Vliegende start. Bij elke stap zijn niet alleen directies en managers, maar in wisselende samenstelling ook groepen medewerkers vanuit verschillende functies betrokken. De vijf stappen zijn uitvoerig beschreven in een handleiding en bestaan uit een mengeling van technieken en oefeningen om informatie te geven en informatie te ontlocken teneinde gaandeweg steeds meer besef te laten ontstaan van wat er nodig is om in de betrokken instelling de weg van effectiviteit te gaan.

Het ontwikkelde ondersteuningspakket werd uitgeprobeerd in twee instellingen. Belangrijke lessen die hier geleerd werden zijn, dat voor een goed resultaat de vijf stappen in de gegeven volgorde uitgevoerd moeten worden, maar dat de invulling moet passen bij de organisatie, dat het aanstellen van een 'kartrekker' (procesbewaker, aandachtsfunctionaris) uitermate belangrijk is en dat ontwikkelingen binnen organisaties het proces kunnen ophouden, maar dat het ook dan belangrijk is het tijdspad goed te bewaken, dan wel helder te communiceren over aanpassingen.

Naast het ondersteuningspakket zelf, dat de vorm heeft van een handleiding voor de externe adviseur, heeft het project nog een drietal producten opgeleverd: een verbeterde *Best Research Practice* Criterialijst, een stramien voor een Plan van aanpak om een instellingsbrede effectmonitoring te gaan invoeren en een *Reader* met relevante artikelen die ter ondersteuning en inspiratie gelezen kunnen worden.

Hoofdstuk 1. Inleiding

'Doen we het goede en doen we dat goed genoeg?' Dit is de bekende vraag die in het kader van het kwaliteitsbeleid van instellingen voor jeugdzorg vaak wordt gesteld. Maar wat is 'het goede' in dit verband? Het antwoord hierop lijkt onontkoombaar, dat die zorg verleend moet worden waarvan we op wetenschappelijke gronden en op basis van ervaring mogen verwachten dat die 'zou kunnen werken'. Als we bovendien willen dat dit 'goed genoeg' gebeurt zullen we moeten laten zien dat die zorg ook daadwerkelijk werkt. De kwaliteitsvraag wordt hiermee tevens een effectiviteitsvraag. Kwaliteit leveren betekent dan in essentie dat interventies ingezet worden waarvan de effectiviteit bewezen is. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. De heersende gedachte is dat onderzoekers hierbij het voortouw moeten nemen, zij vertegenwoordigen immers de wetenschap. En zicht krijgen op effectiviteit lijkt vooral een wetenschappelijke aangelegenheid. De boodschap in dit rapport is dat een dergelijk uitgangspunt letterlijk het halve werk is, en dat het hele werk alleen maar tot stand kan komen als onderzoekers en praktijkwerkers nauw samenwerken en beide partijen bereid zijn tot een cultuuromslag in denken en handelen. In de rest van de inleiding worden de achtergronden van deze opvatting geschetst, in de hoofdstukken daarna volgt een beschrijving van opzet en resultaten van een project dat tot doel had die samenwerking verder vorm te geven.

1.1 Een dilemma

De roep om interventies die bewezen effectief zijn klinkt in de jeugdzorg de laatste jaren steeds luider. Vaak wordt hierbij de Engelstalige term *evidence-based* interventies gebezigd. Opmerkelijk is dat deze roep niet alleen van wetenschappers afkomstig is, ook bestuurders en politici laten in dit opzicht regelmatig van zich horen. *Evidence-based* werken komt de professionalisering van de zorg ten goede en zorgt tevens voor een goede profilering naar financiers. Deze financiers, met name de overheid en zorgverzekeraars, gaan in dit opzicht ook steeds meer eisen stellen, zij willen waar voor hun geld, en 'goede waar' betekent op zijn minst effectieve zorg.

Maar *evidence-based* werken stelt werkers in de jeugdzorg echter wel voor dilemma's. De meeste interventies die zij tot hun beschikking hebben, zijn nog onvoldoende *evidence-based*. Veerman en Van Yperen (2008a) schatten dat hooguit 1% tot 5% van in de jeugdzorg gebruikte interventies het predicaat 'bewezen effectief' verdient, in de zin dat aangetoond is dat de interventie in kwestie beter werkt dan geen interventie of een placebo-interventie.

Het ontwikkelen van *evidence-based* interventies kost tijd. Hierbij wordt idealiter een interventie eerst vanuit een theoretisch kader ontwikkeld of uit het buitenland 'geïmporteerd'. Na enige *try-outs* wordt de interventie vervolgens in een gecontroleerde situatie op werkzaamheid in de Nederlandse jeugdzorg onderzocht. Dit onderzoek wordt ook wel aangeduid met *randomized controlled trial* (RCT). Ten slotte, als uit dit onderzoek blijkt dat de interventie de bedoelde effecten bewerkstelligt, wordt deze geïmplementeerd in de praktijk van zorg. Daarna is het van belang om te onderzoeken of de interventie in de praktijk voldoende duurzaam wordt geborgd en de oorspronkelijke

effecten behouden blijven c.q. verder te verbeteren zijn door de werkwijze verder op maat te brengen van de klant.

Hoewel over de noodzaak geen twijfel bestaat, duurt dit proces voor een enkele interventie enige jaren. Het laat zich raden hoeveel tijd het vraagt als het om meerdere interventies gaat. Werkers in de jeugdzorg kunnen het zich niet permitteren zo lang te wachten. Op deze manier duurt het vullen van hun tas met effectief gebleken gereedschappen decennia, en intussen worden zij dagelijks geconfronteerd met hulpvragen en dienen zij adequaat en effectief te handelen. Bovendien stuit het uitvoeren van RCT's in de praktijk van de jeugdzorg op tal van praktische en ethische problemen (Asscher, Dekovic, Van der Laan, Prins & Van Arum, 2007, hetgeen de snelheid van uitvoeren dit soort onderzoeken ook niet ten goede komt.

Naast dat het ontwikkelen van een effectieve interventie lang duurt, is ook nog niet gegarandeerd dat het uiteindelijke product ook bij iedereen zal werken. Op het gebied van het psychotherapie-onderzoek bij volwassenen stellen Lambert, Harmon, Slade, Whipple & Hawkins (2005) dat ondanks statistisch aangetoonde groepseffecten, maar 50% van de individuele cliënten uit de experimentele groep belangrijk verbetert, dat 40% geen verandering laat zien en dat 10% verslechtert. Vanuit het perspectief van een individuele cliënt is het dus letterlijk een dubbeltje op zijn kant of hij of zij baat heeft bij een behandeling. Tenslotte is het ook de vraag hoe sterk het specifieke effect van een bewezen effectieve behandeling is naast algemeen werkzame factoren als de kwaliteit van de professionele werkrelatie. Recente literatuur, samengevat door Van Yperen, Van der Steege, Addink en Boendermaker (2010), laat zien dat de effecten van deze laatste factoren wel eens twee tot negen keer zo sterk kunnen zijn als het veronderstelde specifieke effect van de interventie.

Kortom, het kiezen en uitvoeren van een bewezen effectieve interventie is voor een hulpverlener geen sinecure. Niet alleen zijn er maar weinig en zal hij lang moeten wachten voor dit aantal substantieel is toegenomen, hij heeft ook geen garantie voor effectiviteit voor individuele cliënten, bovendien zou het effect wel eens in heel andere hoek kunnen zitten.

1.2 Een oplossing

Veerman en Van Yperen (2008a) bieden een oplossing voor dit dilemma door te beargumenteren dat 'bewezen effectief' geen zaak van alles of niets is, maar van gradaties. Zij stellen dat van een interventie minimaal *vooraf* zou moeten vaststaan dat hij zou kunnen werken en *achteraf* aangetoond moet worden dat hij gewerkt heeft. Het eerste criterium vraagt naar een theoretische onderbouwing, het tweede naar een empirische onderbouwing. Al naar gelang de stand van de kennis kunnen beide soorten onderbouwing nog voorlopig of meer overtuigend zijn. Op basis hiervan construeren Veerman en Van Yperen een effectladder met vier treden. De eerste twee treden geven de voorlopige of overtuigende theoretische onderbouwing aan (de interventie is dan potentieel of veelbelovend te noemen), trede 3 en 4 geven de voorlopige of overtuigende empirische onderbouwing aan (de interventie is dan doeltreffend of werkzaam te noemen). Het dilemma 'bewezen effectief of niet?' wordt hiermee omzeild door meerdere niveaus van effectiviteit toe te staan. Het via een *Randomized Controlled Trial* (RCT) aantonen van de werkzaamheid van een interventie staat weliswaar bovenaan de ladder

(op trede 4), maar het gat tussen dit niveau en 'geen kennis hebben van de effectiviteit' wordt nu opgevuld door weliswaar minder overtuigende bewijskracht van effectiviteit, maar – bij gebrek aan voldoende kennis – toch noodzakelijke indicaties voor effectiviteit.

Veerman & Van Yperen (2008a) noemen hun benadering van het onderzoek naar effecten een *bottom-up*-strategie die toegepast kan worden voor het zichtbaar maken van de effectiviteit van reeds bestaande interventies. Deze kan bestaan naast de *top-down*-strategie van het ontwikkelen van nieuwe effectieve interventies en het onderzoeken van de effectiviteit daarvan. In een *bottom-up*-strategie is het zicht krijgen op effectiviteit niet een zaak van wetenschappers, maar van praktijkwerkers. Het is geen beweging van buitenaf, maar één van binnenuit, instellingen zijn er zelf de eigenaar van. Veerman en Van Yperen spreken in hun benadering dan ook over praktijkgestuurd effectonderzoek en definiëren dit als: 'Onderzoek waarin onderzoekers en behandelingsfunctionarissen gezamenlijk optrekken, met het doel informatie te verzamelen waarmee het effect van het praktisch handelen van een individuele behandelingsfunctionaris, een groep van behandelingsfunctionarissen, een instelling of groep van instellingen nader verhelderd en getoetst wordt, waardoor vervolgens het werk van de betrokken behandelingsfunctionarissen of instellingen verbetert en ten opzichte van buitenstaanders te legitimeren is.' (Veerman & Van Yperen, 2008a, p. 23).

De principes inbedden, benutten en aansluiten geven vorm aan praktijkgestuurd onderzoek. Met inbedden bedoelen Veerman & Van Yperen (2008a) dat instrumenten en procedures onderdeel worden van het hulpverlenend handelen – ze 'komen er dan niet bij', maar gaan 'deel uitmaken van'. Benutten betekent dat uitkomsten zowel in het primaire proces (in de omgang met cliënten) als in het beleidsproces (van teams, afdelingen of de hele instelling) worden gebruikt om het effect van de zorg beter in beeld te krijgen en zo nodig te verbeteren – uitkomsten blijven zo niet 'in de la liggen', maar komen in 'hoofd en handen'. Het inbedden en benutten verloopt het beste als er optimale aansluiting is bij de inhoud en het ontwikkelingsniveau van interventies die worden geëvalueerd. De inhoud wordt gevormd door de interventietheorie die aangeeft hoe de problematiek waarvoor de interventie geschikt is ontstaan is en hoe die verholpen kan worden. Het ontwikkelingsniveau zegt iets over de mate waarin interventies al zijn uitgekristalliseerd en onderzocht.

De twee centrale thema's bij praktijkgestuurd effectonderzoek: het *vooraf* zicht krijgen op de mogelijke effectiviteit van de interventie en het *achteraf* zicht krijgen op de daadwerkelijke effectiviteit, worden nu verder uitgewerkt.

1.2.1 Effectiviteit vooraf: beschrijven en onderbouwen

Van een interventie mag minimaal verwacht worden dat hij helder opgeschreven is, zodat iedereen die met de interventie werkt, of als financier gevraagd wordt de interventie te vergoeden, zich een beeld kan vormen hoe het één en ander eruit ziet. Bij dit beschrijven dient aandacht vooral uit te gaan naar (1) het doel van de interventie: welke uitkomsten streeft men na?; (2) de doelgroep van de interventie: voor welke kinderen en gezinnen met welke problemen wordt de interventie geacht te werken?; (3) de aanpak: wat zijn de technieken die bij de interventie worden toegepast, wat is de vereiste frequentie, intensiteit, duur, fasering en welke overige uitvoeringseisen ten aanzien van evaluatie, opleiding, supervisie zijn van toepassing?; (4) de context (welke vorm van bejegening is van belang, wat is er aan materiële, financiële en organisatorische ondersteuning nodig om de interventie in een instelling goed te kunnen uitvoeren?).

Beschrijven en onderbouwen vormt een eerste stap op weg naar zicht op de effectiviteit van interventies. In meer bedrijfskundige termen gaat het om de specificatie van het product. Als helder is waar dit product precies uit bestaat, kan beoordeeld worden (eventueel door deskundige buitenstaanders) of dit uit de goede dingen bestaat. 'Goed' dient dan bezien te worden in het licht van de wetenschappelijke en klinische kennis die we hebben. Hoe meer de inhoud van een interventie de nieuwste inzichten in het vakgebied weerspiegelt, en hoe duidelijker de interventie in een stappenplan of handleiding uiteengelegd kan worden, hoe meer potentie hij heeft om effectief te zijn.

Een volgende stap is dat van elke interventie aannemelijk gemaakt wordt dat deze zou kunnen werken: hoe wordt door het inzetten van de bedoelde aanpak de gewenste uitkomst bij de beoogde doelgroep in de gegeven context bereikt? Welke rol spelen de algemeen werkzame factoren en welke specifiek werkzame factoren voegt de interventie hieraan toe? Hiermee wordt een interventietheorie (*program theory*) geëxpliciteerd die intern een rationale en extern een legitimatie voor het uitvoeren van een interventie geeft (Rossi, Lipsey & Freeman, 2004). Binnen praktijkgestuurd effectonderzoek is dit niet louter een wetenschappelijke theorie, maar een theorie die zowel praktijkervaringen als wetenschappelijke bevindingen integreert. Het formuleren van zo'n theorie is een verdere stap in het zicht krijgen op effectiviteit en maakt een interventie veelbelovend. Met deze theorie kunnen behandelaars de mogelijke effectiviteit van hun 'product' nog weer aannemelijker maken. Onderzoek dat hierbij kan helpen bestaat enerzijds uit het via literatuurstudie en meta-analyses ontsluiten van databestanden over effectieve interventies en daarin werkzame factoren, anderzijds kan het gericht zijn op het ontlocken en expliciteren van impliciete ervaringskennis van behandelaars via workshops en andere bijeenkomsten.

1.2.2 Effectiviteit achteraf: continue effectmonitoring

Praktijkgestuurd effectonderzoek leidt tot het opzetten van een continue, instellingsbrede effectmonitoring die ervoor zorgt dat de effecten van de in de instelling aangeboden interventies in beeld komen. Dit kan door standaard bij aanvang en afsluiting van een interventie (en vaak ook tussentijds) een vragenlijst af te nemen (veranderingsonderzoek), door bij aanvang duidelijke doelen te formuleren en tijdens en na afloop van de behandeling na te gaan in hoeverre deze bereikt zijn (doelrealisatie) of door cliënten systematisch te bevragen op hun ervaringen (cliënttevredenheid). Veranderingsonderzoek, doelrealisatie en cliënttevredenheid zijn de drie belangrijkste invalshoeken voor het zicht krijgen op effectiviteit (Veerman & Van Yperen, 2008a). Dit begint bij de behandeling van een individuele cliënt en wordt van daaruit uitgebouwd tot zicht op de effectiviteit van een *case load*, van een team, van een afdeling, van een programma, van de hele instelling. Bij gebruikmaking van computersystemen kunnen rapportages over de effecten op deze niveaus van organisatie over elke gewenste periode gegeven worden. Op basis daarvan kan een individuele behandeling of het behandelingsbeleid van teams, afdelingen of de hele instelling bijgesteld worden.

Een dergelijke manier van werken wordt ook wel *routine outcome monitoring* (De Beurs & Zitman, 2006), *outcome management* (Walburg, 2003) of *cliëntfeedback* (Lambert, 2005) genoemd. De meest vergaande vorm is de cliënt- en uitkomstgerichte behandeling van Duncan, Miller & Sparks (2004). Via de zogeheten *outcome rating scale* wordt de cliënt aan het begin van elke bijeenkomst gevraagd aan te geven hoe hij ervoor staat en wordt op basis van de scores en de vergelijking met de vorige keer het gesprek

begonnen. Met de *session rating scale* wordt iedere keer nagegaan hoe de cliënt de bijeenkomst ervoer. Op basis hiervan kan de behandelaar de koers bijstellen. Onderzoek laat zien dat effectmonitoring de effectiviteit van behandelingen vergroot (Knaup, Koesters, Schoefer, Becker & Pushner, 2009; Sapyta, Riemer & Bickman, 2005). Daarbij lijkt alleen al het invullen van vragenlijsten bij cliënten effect te kunnen sorteren (Finn & Tonsager, 1997). Dit soort onderzoek brengt een interventie weer een stap hoger op de eerder genoemde effectladder, namelijk naar het niveau Doeltreffend. Wellicht dat daarna de stap naar Werkzaamheid gezet kan worden. Hiervoor is een *Randomized Controlled Trial* (RCT) nodig, waarvan we al eerder zagen dat die in de praktijk moeilijk uitvoerbaar is, maar die mogelijk op basis het van veranderingsonderzoek dat voor het niveau Doeltreffend werd uitgevoerd een betere inbedding heeft.

1.3 Probleemstelling en doelstelling

Hoewel het voorgaande logisch klinkt en er in de jeugdzorg ook wel bereidheid is een continue instellingsbrede effectmonitoring in gang te zetten, inclusief het beschrijven en onderbouwen van interventies, zijn instellingen daar vaak nog onvoldoende rijp voor. De uitwerking van dit alles wordt echter nogal eens onderschat. Het aanwijzen van een manager die dit in zijn takenpakket krijgt, een paar informatiebijeenkomsten, een training in het onderbouwen van interventies of in het gebruik van meetinstrumenten, een gezamenlijke *kick off* worden niet zelden voldoende geacht om aan de slag te gaan. Zeker als er ook nog eens een onderzoeksbureau wordt ingehuurd lijkt niets een succesvolle start op de weg naar effectiviteit tegen te houden. Het ontbreken van het besef dat praktijkgestuurd effectonderzoek een cultuuromslag betekent en van het besef dat dit soort onderzoek tot in de haarvaten van het hulpverleningsbedrijf zijn repercussies heeft, leidt niet zelden tot grote teleurstellingen. Praktijkgestuurd onderzoek vergt een andere kijk op het werk, vergt een andere inrichting van het werk en vergt inzet van velen. Dit wordt niet zelden ervaren als een cultuuromslag. De aanwezigheid van dit besef en het hieraan uitvoering geven, geeft instellingen een onderzoeksbereidheid en onderzoekrijpheid. Ook onderzoekers die soms te hulp geroepen worden moeten mee in deze cultuuromslag. Zij stellen soms eisen, bijvoorbeeld om een RCT uit te voeren, waaraan een praktijk moeilijk kan voldoen en lijken dan af te haken omdat zonder een RCT het onderzoek in hun ogen niet wetenschappelijk genoeg is.

De doelstelling van het project dat hier beschreven wordt was dan ook handvatten te bieden om deze cultuuromslag te bewerkstelligen via het gedegen organiseren en implementeren van praktijkgestuurd effectonderzoek om aldus de onderzoeksbereidheid en onderzoekrijpheid van instellingen voor jeugdzorg te verhogen. Bij onderzoeksbereidheid gaat het om ambities en visie van instellingen, bij onderzoekrijpheid om de infrastructuur die nodig is daadwerkelijk onderzoeksactiviteiten uit te voeren.

Meer concreet was de eerste doelstelling van het hier beschreven project, het ontwikkelen van een 'ondersteuningspakket', bestaande uit adviesgesprekken en workshops dat directies en managers in de jeugdzorg duidelijk maakt, (1) wat er bij komt kijken om praktijkgestuurd effectonderzoek in hun instelling in te voeren, (2) in hoeverre hun instelling reeds rijp is voor dit onderzoek en (3) een plan van aanpak helpt schrijven waarin duidelijk wordt welke acties er ondernomen dienen te worden om hun instelling hiermee verder te helpen.

De tweede doelstelling was het uitproberen van dit ondersteuningspakket in de praktijk van de jeugdzorg, uitmondend in een plan van aanpak waarin de noodzakelijke acties zijn gepland. Op basis van de opgedane ervaringen kan dan het pakket bijgesteld worden.

Hoofdstuk 2. Opzet van het project

2.1 Context

Het huidige project bouwt voort op het project Zicht op Effectiviteit dat mede door de uitvoerders van het huidige project is uitgevoerd (Veerman & Van Yperen, 2008b). Dit project had tot doel reeds lopend effectonderzoek bij een zestal organisaties in de jeugdzorg te versterken en al doende ook achtergronden en praktische handreikingen met betrekking tot dit onderzoek vast te leggen in een Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek (Van Yperen & Veerman, 2008). Tevens had het project tot doel nieuwe organisaties in te laten stromen. Zeven jeugdzorgorganisaties namen hieraan deel. In deze organisaties werden effectmetingen opgezet en vanuit het project begeleid (Veerman & Ooms, 2008). Gedurende het project kwamen aandachtsfunctionarissen uit de organisaties van beide deelprojecten regelmatig bijeen in een Effectiviteitsplatform om ervaringen uit te wisselen en nieuwe ontwikkelingen te bespreken. Deze besprekingen gaven aanleiding tot het ontwikkelen van een aantal ondersteuningspakketten: workshops voor medewerkers van organisaties waarin de voor effectmeting relevante randvoorwaarden aan de orde komen. Er zijn vijf van deze pakketten ontwikkeld, te weten: Beschrijven en onderbouwen van interventies, Doelrealisatie, Werken met vragenlijsten, Bewaking van de onderzoekslogistiek, Benutting van onderzoeksgegevens.

Na afronding van het project bleek er grote behoefte aan nog een extra ondersteuningspakket, namelijk een 'overall-pakket' waarmee directies en managers van instellingen zich bewust worden van al datgene dat het gaan uitvoeren van praktijkgestuurd effectonderzoek met zich meebrengt, inzicht krijgen hoe hun organisatie er in dit opzicht voor staat en adviezen krijgen hoe hun organisatie zich in dit opzicht kan verbeteren. Dit was de aanleiding tot het opzetten van huidige project.

Het gedachtegoed van Zicht op Effectiviteit wordt voortgezet in het Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg Nederland (SEJN, zie www.sejn.nl). Dit samenwerkingsverband wil een netwerkorganisatie van ondersteuningsorganisaties zijn (onderzoeksbureaus, ontwikkelorganisaties, universitaire eenheden) die instellingen voor jeugdzorg helpt het praktijkgestuurde effectonderzoek te gaan uitvoeren en de resultaten daarvan te gebruiken voor de verbetering en verantwoording van het werk. Het huidige project wordt binnen dit SEJN-kader uitgevoerd.

2.2 Ontwikkeling ondersteuningspakket

2.2.1 Focusgroep

Een focusgroep is een groepsinterview waarmee vanuit de persoonlijke opvattingen en ervaringen van deelnemers gerichte informatie verzameld wordt over het onderwerp van onderzoek. De interviews zijn gebaseerd op een expliciet interviewschema dat door de onderzoekers is opgesteld. Met de focusgroep methode kan in een relatief korte tijd specifieke informatie worden verzameld. Het idee achter de methode is dat opvattingen en ideeën van praktijkwerkers beter aan het licht komen door interactie met andere

praktijkwerkers en dat er een helder inzicht wordt verkregen in de mate van overeenstemming tussen hen (Stewart, Shamdasani & Rook, 2007). Voor de focusgroep voor dit project werden directies/ managers, uitvoerend stafmedewerkers van de organisaties die aan Zicht op Effectiviteit deelnamen uitgenodigd en onderzoekers en andere deskundigen die deze organisaties ondersteunden. Het doel was de mogelijkheden en knelpunten bij het invoeren van praktijkgestuurd onderzoek op het spoor te komen. Gestreefd werd naar deelname van minstens acht organisaties. Doordat deze organisaties de afgelopen jaren ervaringen hebben kunnen opdoen met praktijkgestuurd effectonderzoek zijn zij bij uitstek de informatiebron op basis waarvan het ondersteuningspakket kan worden samengesteld. Als informatie vooraf dienden een beschrijving van het project en de 20 *Best Research Practice* criteria die in het kader van Zicht op Effectiviteit zijn ontwikkeld (zie Roosma, Ooms & Veerman, 2008). Deze geven aan hoe praktijkgestuurd effectonderzoek in een instelling voor jeugdzorg zijn inbedding en benutting kan vinden. Het streven was deze criteria naar aanleiding van de focusgroep nog weer verder te verfijnen om mede als opbrengst van het onderhavige project een herziene lijst te kunnen presenteren.

2.2.2 Uitwerking

Het uitgangspunt was om de ORS in hetzelfde onderwijskundige *format* te plaatsen als de eerder in het kader van Zicht op Effectiviteit ontwikkelde ondersteuningspakketten. Dit betekende dat een deelnemershandleiding en trainershandleiding zou worden ontworpen. Om tot een inhoudelijk goed product te komen werd gebruik gemaakt van een groep conceptdragers. In deze groep conceptdragers bevinden zich drie rollen: de expert vanuit de praktijk, de expert vanuit de wetenschap (met kennis over onderzoek en kennis over implementatie van onderzoek, twee deelnemers) en de expert wat betreft het ontwerpen van leermateriaal (bij voorkeur een onderwijskundige). De mix van deze rollen zorgt ervoor dat ten aanzien van het thema zowel de praktische, de wetenschappelijke kennis als de onderwijskundige kennis vertegenwoordigd zijn.

1. Met deze conceptdragers werd in 2 bijeenkomsten de ORS ontwikkeld.
Bijeenkomst 1: inventarisatie onderwerp + eerste opzet training.
Bijeenkomst 2: eerste versie bespreken + opzetten trainerspool.
2. Daarnaast werd tijd gereserveerd voor het schrijven en coördineren van het pakket, inclusief digitale materialen als een powerpoint presentatie.
3. Aan het project was een klankbordgroep gekoppeld die gevraagd werd mee te lezen in het hele proces. Deze bestaat uit de projectgroep van het SEJN. Deze groep gaf eerder sturing aan het project Zicht op Effectiviteit.

2.3 Try-out ondersteuningspakket

In het kader van het hiervoor genoemde samenwerkingsverband (SEJN), melden zich regelmatig nieuwe instellingen voor jeugdzorg aan. Het plan was uit deze instellingen er één te selecteren waarbij dan het ontwikkelde pakket zou worden uitgeprobeerd.

Dit hield in:

1. Een intakegesprek met twee leden van de projectgroep.

2. Het geven van de bij het ondersteuningspakket behorende workshop aan directie en management, inclusief het verstrekken van opdrachten om de onderzoeksrijpheid in kaart te brengen (deze opdrachten dienen om functionarissen in de instelling een plan van aanpak te laten schrijven).
3. Een terugkombijeenkomst waarin de mate van onderzoeksrijpheid wordt teruggekoppeld, waarin de functionaris zijn eerste concept van het plan van aanpak voorlegt en waarin adviezen worden gegeven om dit te verbeteren, vergezeld door een schriftelijke rapportage.

2.4 Organisatie studiemiddag

Na afloop van het project werd een studiemiddag georganiseerd, niet alleen om het ontwikkelde ondersteuningspakket en het invoeren van praktijkgestuurd onderzoek breder kenbaar te maken, maar ook om het gedachtegoed van dit onderzoek meer in het algemeen voor het voetlicht te brengen en instellingen te interesseren voor deelname aan het SEJN.

2.5 Uitvoering project

Het project werd uitgevoerd door de op het voorblad van de aanvraag genoemde personen. Daarnaast namen directies/ managers en uitvoerders van onderzoek van jeugdzorginstellingen deel aan de focusgroep, en namen een praktijkfunctionaris en een onderzoeker uit die instellingen deelnemen aan de ontwikkeling van het ondersteuningspakket. Verder namen leidinggevenden van een instelling voor jeugdzorg deel aan het uitproberen van het pakket.

Hoofdstuk 3. Resultaten

3.1 Focusgroep

Voor de focusgroep hadden in totaal 13 personen toegezegd te komen. Na twee *last minute* afzeggingen, namen begin januari 2009 11 personen deel aan een bijeenkomst. Zij vertegenwoordigden zeven instellingen voor jeugdzorg en twee ondersteuningsorganisaties en hadden als lid van het managementteam, gedragsdeskundige of onderzoeker ruime ervaring met het opzetten en uitvoeren van praktijkgestuurd effectonderzoek in de praktijk. De twee opdrachten (zie Hoofdstuk 2.1) beoogden bij hen informatie te ontlokken over, (1) zaken die een instelling van tevoren moet weten om al dan niet te besluiten praktijkgestuurd effectonderzoek (in het vervolg: onderzoek) op te zetten en (2) zaken die aan de orde moeten komen als men besloten heeft met dit onderzoek van start te gaan. Onderstaand worden de belangrijkste zaken weergegeven.

3.1.1 Wat is voor instellingen van belang vooraf te weten?

- Het 'waarom' moet duidelijk zijn, dit moet te maken hebben met het beter maken van het werk (professionaliseren) en het werk beter naar buiten toe kunnen verkopen (profilieren).
- De wens om met onderzoek te beginnen moet bij de organisaties zelf liggen, zij zijn eigenaar, het onderzoek moet niet van buitenaf opgelegd worden.
- Directie en management moeten volledig achter het onderzoek staan en de consequenties hiervan overzien, indien dit niet het geval is kan er ernstig getwijfeld worden aan het nut van het invoeren ervan.
- Er dient bereidheid te zijn om beslissingen te nemen op basis van de onderzoeksuitkomsten, zelfs als dat zou betekenen dat bepaalde interventies uit het aanbod gehaald moeten worden.
- Er moet besef zijn dat dit type onderzoek onderdeel wordt van de werkprocessen en als een cultuuromslag kan worden ervaren.
- Er dienen gedeelde beelden te zijn over wat het onderzoek moet opleveren.
- Medewerkers dienen te beseffen dat uitkomstgegevens tot nog toe weinig worden gebruikt en hun nieuwsgierigheid naar dit soort gegevens dient gewekt te worden.
- Medewerkers dienen zoveel mogelijk betrokken te worden bij meedenken over opzet en uitvoering van het onderzoek.

3.1.2 Wat is van belang bij het gaan starten met onderzoek?

- Stel een brede projectgroep samen (van secretariaat tot management, met inhouds- en lijnfunctionarissen).
- Betrek directie en MT actief bij het onderzoek.
- Benadruk het 'samen op weg' gaan.
- Maak heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden.
- Bevorder een goede communicatie op basis van communicatieplan.
- Noem het zo mogelijk geen 'onderzoek', maar trek het in bestaande kaders van kwaliteitstoetsing.

- Stel indien mogelijk een eigen interne onderzoeker aan.
- Richt een helpdesk in.
- Bed onderzoeksinformatie in in de beleidscyclus op verschillende niveaus.
- Informeer cliënten.
- Gebruik expliciete criteria om het proces te volgen (maak zo mogelijk gebruik van de reeds ontwikkelde lijst van *Best Research Practice* criteria, zie Bijlage 1).
- Zorg dat de infrastructuur (onder andere secretariaat, ICT) op orde is.
- Neem 'onderbouwen' en 'meten' tegelijk op in de planning, zo mogelijk in deze volgorde (respectievelijk stap 2 en 3 op de effectladder).

3.2. Ondersteuningspakket

3.2.1 Uitvoering

De ontwikkeling van het pakket werd uitgevoerd door een veranderingsdeskundige, een zorginhoudelijk deskundige, een onderzoeker en een onderwijskundige, allen maakten deel uit van de projectgroep van het SEJN. Op basis van de uitkomsten van de focusgroep, de ervaringen alle leden van de groep reeds hadden met het ontwikkelen van de ondersteuningspakketten van het project Zicht op Effectiviteit en de ervaringen met de uitvoering van dit project werd in een aantal bijeenkomsten het eerste concept van dit pakket ontwikkeld. Dit werd daarna voorgelegd aan de andere drie leden van de SEJN-projectgroep voor commentaar. Tevens werd het toegestuurd aan de leden van de focusgroep met het verzoek om te reageren. Op basis van het commentaar werd het pakket verder bijgesteld tot een versie die kon worden uitgetoetst in één of meer instellingen. Onderstaand wordt eerst het pakket verder omschreven, in de volgende paragraaf komt het uitproberen aan de orde.

3.2.2 Opzet en achtergronden

Doelstelling

In het ondersteuningspakket *Opzetten instellingsbrede effectmonitoring* wordt een organisatieanalyse gemaakt die zicht biedt op de ambitie (*onderzoeksbereidheid*) van een instelling om met een instellingsbrede effectmonitoring aan de slag te gaan en op de mogelijkheden (*onderzoeksrijpheid*) om hieraan concreet vorm te geven. Het pakket werkt toe naar een gedragen plan van aanpak waarin is vermeld hoe deze ambitie wordt gerealiseerd. Het ondersteuningspakket is gericht op de fase die voorafgaat aan de daadwerkelijke implementatie van effectmonitoring, vandaar de titel *Opzetten instellingsbrede effectmonitoring*. Hoewel bij de ondersteuning de nadruk ligt op het daadwerkelijk monitoren van effecten valt het beschrijven en onderbouwen van interventies er ook onder.

Doelgroep

Het ondersteuningspakket *Opzetten instellingsbrede effectmonitoring* is gericht op directies en leidinggevenden van instellingen die de wens hebben een instellingsbrede effectmonitoring op te gaan zetten. Onder leiding van een externe adviseur wordt met hen nagegaan wat hier allemaal bij komt kijken en welke maatregelen genomen moeten worden om een dergelijk traject succesvol op te starten en te onderhouden. Concreet mondt dit uit in het plan van aanpak dat in de doelstelling als einddoel van de ondersteuning werd genoemd. Om dit doel te bereiken worden met behulp van een externe adviseur vijf stappen gezet, kortweg de vijf V's genoemd: Voorgesprek, Verkenning, Voorbereiding, Verdieping, Vliegende start (zie verderop voor een nadere uitwerking). Bij elke stap zijn niet alleen directies en managers, maar in wisselende samenstelling ook groepen medewerkers vanuit verschillende functies betrokken (verder te noemen: deelnemers). De reden hiervoor is aan het begin van het implementatieproces een basis van brede betrokkenheid te hebben. Dit is een effectieve factor voor de voortgang en implementatie van veranderingstrajecten (Boonstra & Steensma, 2003). Door de deelnemers vroegtijdig in het proces te betrekken, kunnen zij – ieder vanuit hun eigen functie – aangeven wat werkt, voor wie, wanneer en waarom het werkt. Ook kan zo extra informatie worden verkregen over het verloop van eerdere veranderingsprocessen en is in te schatten welke interventies adequaat en wenselijk zijn. Deze informatie kan leiden tot een beter inzicht in het verloop van het veranderingstraject, zodat bijstellen en verbeteren van de aanpak van de verandering tot de mogelijkheden behoort. Tevens wordt hiermee op verschillende niveaus het gevoel van eigenaarschap bevorderd. Verderop wordt schematisch weergegeven welke deelnemers bij de afzonderlijke stappen betrokken zijn.

Eindtermen

Vanuit de hiervoor geformuleerde doelstelling van het ondersteuningspakket is het van belang dat het de deelnemers helder wordt:

-
- | | | |
|--|---|--------------|
| 1. Wat er bij komt kijken om effectmonitoring op basis van de principes van praktijkgestuurd effectonderzoek in hun instelling in te voeren. | ⇒ | stap 1 t/m 5 |
| 2. In hoeverre hun instelling reeds rijp is voor deze effectmonitoring. | ⇒ | stap 1 t/m 4 |
| 3. Hoe een beschreven plan van aanpak (waarin duidelijk wordt welke acties er ondernomen moeten worden) helpend is om binnen de instelling het proces in te richten. | ⇒ | stap 4 en 5 |
-

Na afloop van het ondersteuningspakket hebben de deelnemers:

1. Een heldere startanalyse gemaakt
 - a. Ze hebben zicht gekregen op de *onderzoeksrijpheid* van de instelling door middel van het analyseren van het zorgaanbod en dit te koppelen aan het zorgevaluatiemodel (Veerman, 2008) en de effectladder en tevens te kijken naar bestaande mogelijkheden om instellingsbrede effectmonitoring (verder) op te zetten en te implementeren.
 - b. Ze hebben zicht gekregen op de *onderzoeksbereidheid* van de instelling door middel van een helder mandaat van de directie en het formuleren van het

- c. Ze realiseren zich dat een instellingsbrede effectmonitoring vereist dat de hele instelling, van hoog tot laag, bereid is om de gang van de cliënt door de instelling – van intake en diagnostiek tot behandeling en ontslag – aan te passen.
 - d. Ze hebben een heldere visie op het nut van het meten van effecten en deze visie weten ze over te dragen binnen de instelling.
2. Een helder plan van aanpak geschreven dat voldoet aan het stramien zoals beschreven in Bijlage 2:
- a. Ze hebben de ingrediënten van het plan van aanpak met elkaar verkend.
 - b. Ze hebben de ingrediënten van het plan van aanpak met elkaar ingevuld.
 - c. De projectleider heeft onder begeleiding van de SEJN-adviseur een plan van aanpak geschreven waarin bovenstaande elementen zijn geïntegreerd.

Opbouw van het pakket

Het ondersteuningspakket is opgebouwd uit vijf stappen: Voorgesprek, Verkenning, Voorbereiding, Verdieping en Vliegende start, waarbij in wisselende samenstelling verschillende medewerkers van de instelling vanuit uiteenlopende niveaus betrokken zijn. Het ondersteuningspakket is gericht op het aansluiten bij het beginniveau van de betreffende instelling, het expliciteren van ambities, het verhelderen van doelen en in samenspraak met de betreffende medewerkers vaststellen wat binnen de instelling de beste werkwijze is om de doelen te realiseren. Hierbij is er continu aandacht voor de drie werkzame principes van praktijkgestuurd effectonderzoek: aansluiten, inbedden en benutten (zie Hoofdstuk 1).

Het ondersteuningspakket gaat uit van een oplossingsgerichte aanpak (De Jong & I. Kim Berg, 2004; Kim Berg & Szabo (2005). Deze aanpak heeft drie belangrijke voordelen:

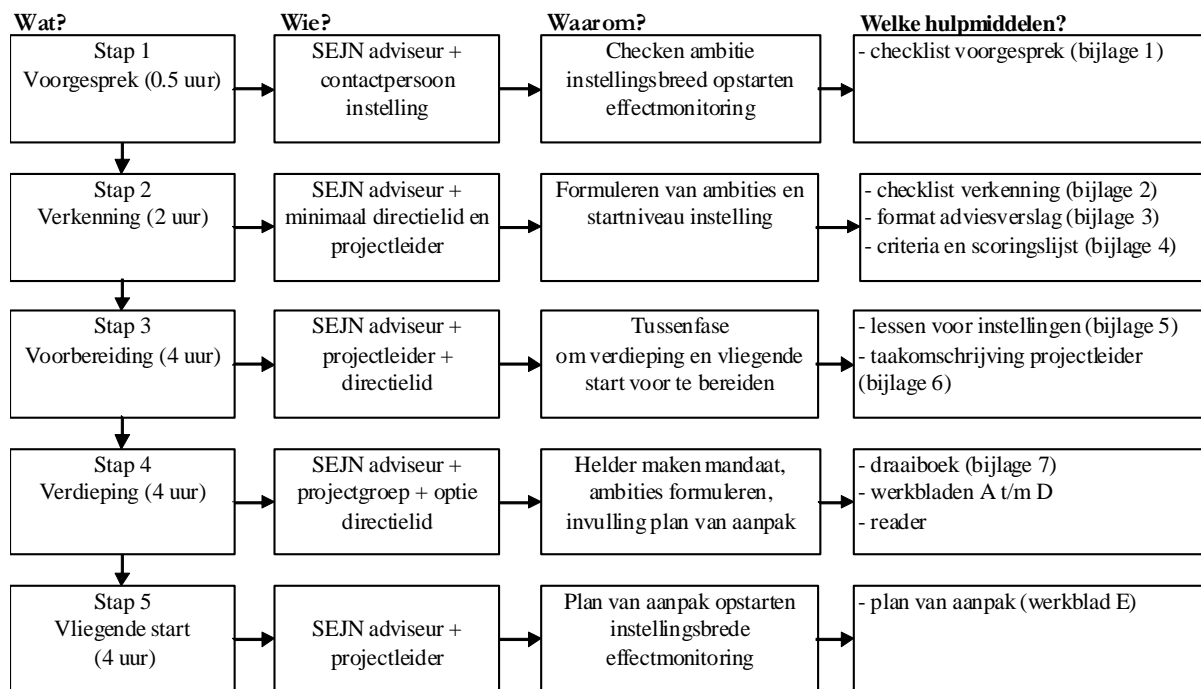
1. De nadruk op de gewenste situatie biedt deelnemers perspectief.
2. De aandacht voor wat er nu al wordt gedaan, geeft mensen het gevoel dat ze al stappen hebben gezet in de richting van de gewenste situatie.
3. Het zetten van het kleinst mogelijke stapje vooruit geeft het vertrouwen dat bewegen in de richting van de gewenste situatie mogelijk en haalbaar is.

De rol van de SEJN-adviseur

De rol van de externe adviseur is begeleidend, structurerend en informierend. Omdat het ondersteuningspakket in het kader van het SEJN aangeboden wordt, zal de adviseur meestal ook vanuit het SEJN opereren. Zijn belangrijkste taken zijn:

- o een open, laagdrempelige en vertrouwenwekkende sfeer scheppen;
- o een gemeenschappelijk ambitie creëren;
- o kennis leveren over het opzetten en implementeren van instellingsbrede effectmonitoring;
- o stimuleren dat kennis, inzichten en ideeën worden uitgewisseld en overgedragen;
- o het leerproces bewaken waarin alle deelnemers bijdragen leveren en waarvan ze kunnen leren.

Het vijfstappenmodel geeft de SEJN-adviseur houvast bij het begeleidingsproces. Het gaat niet om een strak te volgen protocol. De vijf stappen worden vormgegeven op basis van de behoefte van de instelling; in die zin bepaalt ook hier – net als in de jeugdzorg zelf – de cliënt wat nodig is. Door gebruik te maken van de werkbladen en bijlagen kan het ondersteuningspakket voor een bepaalde instelling een specifieke vorm krijgen. Bij het samenstellen van de vijf stappen is het wel van belang dat deze in de aangegeven volgorde worden doorlopen en dat de gestelde doelen worden behaald. Het onderstaande schema is een korte samenvatting van het te verlopen traject: wie is bij welke stap betrokken, met welk doel en met welke hulpmiddelen? Dit geeft de SEJN-adviseur zicht op wat er per stap van wie wordt verwacht en waarom. Het hiernavolgende hoofdstuk (4) biedt een uitgebreide uitleg van de vijf stappen.



Figuur 2. Schematische weergave van het vijfstappenmodel

Nadere uitwerking van het Vijfstappenmodel

Stap 1: Voorgesprek. In deze stap worden de verwachtingen en vragen van de instelling in kaart gebracht. Op basis hiervan is het mogelijk om te bepalen of het vijfstappenmodel aansluit bij de wensen en ambities van de instelling. Voor de uitvoering van het vijfstappenmodel wordt een aantal voorwaarden gesteld aan de instellingen. Deze worden besproken in een telefonisch voorgesprek met de contactpersoon van de instelling en een medewerker van de backoffice van het SEJN, gepositioneerd bij het Nederlands Jeugdinstituut. Het betreft de volgende voorwaarden:

- o Een door directie en management gedragen ambitie om instellingsbreed te meten op minimaal niveau 3 van de effectladder. Uiteraard kan deze ambitie via verschillende paden en binnen verschillende termijnen worden bereikt. Bijvoorbeeld door eerst te beginnen met het beschrijven van interventies of het werken met vragenlijsten gericht op één afdeling en/of locatie, om vervolgens deze ervaringen te gebruiken voor een verdere uitrol.

- Een projectleider beschikbaar hebben of aanstellen om deze ambitie te realiseren. Aangezien het een hele uitdaging blijkt te zijn instellingsbrede effectmonitoring op te starten, is het belangrijk dat iemand hiervoor (eind)verantwoordelijk is.
- Een projectgroep van sleutelfiguren beschikbaar hebben of samenstellen op de kernprocessen (logistiek, methodiek, techniek, statistiek en communicatie). Hierdoor zijn bij alle processen die van belang zijn om instellingsbrede effectmonitoring op te starten mensen betrokken die kunnen meedenken in wat werkt en wat hiervoor nodig is.
- Mogelijkheden om structureel te investeren in mensen en middelen.
- Deelname aan het Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg Nederland (SEJN).

Stap 2: Verkenning. Om instellingsbrede effectmonitoring succesvol te implementeren en uit te voeren, is het noodzakelijk dat de directie zicht heeft op wat het uitvoeren van instellingsbrede effectmonitoring van een instelling vraagt (middelen, fte's etc.) en wat het kan opleveren en dat zij hiervoor ook het commitment uitspreekt. Op basis van het project Zicht op Effectiviteit is een aantal lessen beschreven die van belang zijn voor instellingen die instellingsbrede effectmonitoring willen starten. Een van die lessen is dat een projectleider een belangrijke rol heeft bij het implementeren van de stappen om tot instellingsbrede effectmonitoring te komen. Daarom vindt er in stap 2 een gesprek plaats tussen de SEJN-adviseur en minimaal één directielid en de (beoogde) projectleider die uitvoering aan het traject gaat geven. Dit kan een extern persoon of een kwaliteitsfunctionaris binnen de instelling zijn. Het doel van dit gesprek is het startniveau (onderzoeksrijpheid) en de ambities (onderzoeksbereidheid) van de instelling expliciet te maken op het gebied van instellingsbrede effectmonitoring. Ter ondersteuning van de SEJN-adviseur is hiervoor een 'Checklist verkenning' opgesteld. Deze checklist omvat verschillende gespreksonderwerpen met uitgewerkte vragen en oefeningen. Een belangrijk onderdeel van het gesprek is het nalopen van de haalbaarheid van de wensen en de prioritering van wat er nog moet gebeuren. Aan de hand van de 'Criteria- en scoringslijst *Best Research Practice*' (zie Bijlage 1) is te toetsen of er voldoende voedingsbodem is om instellingsbrede effectmonitoring op te zetten en te implementeren. Na afronding van het gesprek maakt de SEJN-adviseur een adviesverslag met daarin de uitkomst van het gesprek. Nadat dit adviesverslag is gefiatteerd door het directielid wordt het opgestuurd aan de directie en de projectleider van de instelling.

Stap 3: Voorbereiding. In stap 3 gaat het om het gedegen voorbereiden van stap 4 en stap 5 door de directie, de projectleider en de SEJN-adviseur. Van de directie wordt verwacht dat zij expliciteert door welk soort praktijkvragen effectmonitoring wordt gestuurd en welke overige doelen effectmonitoring dient. Ook de verwachtingen en de gewenste situatie dienen helder te worden geformuleerd (bijvoorbeeld: 'Alle programma's worden gemeten' of 'Van alle programma's hebben we jaarlijks effecten in beeld'). Dit is een belangrijke stap in het verankeren van instellingsbrede effectmonitoring in de visie van de instelling. In stap 2 heeft de SEJN-adviseur hiertoe een verkenning gemaakt in het gesprek met de directie en de projectleider. Het door de SEJN-adviseur opgestelde adviesverslag kan hierbij als uitgangspunt dienen en verder worden aangevuld door de directie. De SEJN-adviseur heeft dus contact met de directie over het advies. Herkent de directie zich in het adviesverslag? Welke acties zijn nog noodzakelijk voordat stap 4 en 5 kunnen volgen? Hiernaast stelt de directie met de projectleider een projectgroep samen. Hierin participeren sleutelfiguren die het mandaat hebben al het

nodige te regelen om de bij het proces genoemde doelen te realiseren. Wanneer de directie of de projectleider de sleutelfiguren heeft verzocht deel te nemen aan de projectgroep, kan de SEJN-adviseur gezamenlijk met de projectleider de inhoud van de bijeenkomst van stap 4 voorbereiden. De projectleider activeren en deze in zijn rol (verantwoordelijkheid) plaatsen, vormt een belangrijk aandachtspunt. De projectleider is ten slotte degene die verantwoordelijk is voor de verdere uitrol van het plan van aanpak. In een gesprek tussen de SEJN-adviseur en de projectleider –dat in principe telefonisch kan plaatsvinden– wordt verhelderd hoe de projectleider tegen zijn rol aan kijkt en welke verwachtingen hij heeft van de bijeenkomst. Mogelijke vragen zijn:

- o Welke opdracht en welk mandaat heeft de projectleider van de directie gekregen? En zijn medewerkers binnen de instellingen hiervan op de hoogte gebracht?
- o Welke verwachtingen heeft de projectleider? Hoe ziet hij zijn rol?
- o Welke ondersteuning verwacht de projectleider zelf nodig te hebben dan wel verwacht hij dat de projectgroep nodig heeft?
- o Speelt de projectleider een actieve rol of ondersteunt hij de SEJN-adviseur bij het leiden van de bijeenkomst?
- o Wat verwacht de projectleider van de bijeenkomst?
- o Wat wil de projectleider uit de bijeenkomst halen?
- o Welke resultaten zijn volgens de projectleider nodig om het plan van aanpak te beschrijven?

Stap 4: Verdieping. In deze stap komen de projectgroep, de projectleider en de SEJN-adviseur bij elkaar om de ingrediënten van het plan van aanpak te bepalen (zie Bijlage 2). Met deze ingrediënten schrijft de projectleider met begeleiding van de SEJN-adviseur het plan van aanpak. De bijeenkomst van circa 4 uur is ingericht als een 'zoekbijeenkomst', ook wel 'zoekconferentie' genoemd. De basis van een zoekbijeenkomst is dat een groep deelnemers vanuit verschillende niveaus en afdelingen van de instelling tezamen komen. De bijeenkomst is een taakgerichte gezamenlijke activiteit waarin de deelnemers in staat worden gesteld op een creatieve en open wijze van elkaar te leren hoe een wenselijke verandering kan worden vormgegeven en ingevoerd (Boonstra & Steensma, 2003). Alle deelnemers dragen bij aan en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering, afstemming en coördinatie van taken. De inzet van een dergelijke zoekbijeenkomst is het begin van het veranderingstraject of het uitwerken van een nieuwe strategie, structuur en cultuur. De belangrijkste stappen (toegespitst op instellingsbrede effectmonitoring) in dit leerproces zijn (Boonstra & Steensma, 2003):

- o kennis en ervaringen over veranderingen in de contextuele en transactionele omgeving onderzoeken en uitwisselen en ideale toekomstbeelden over de instelling uitwisselen;
- o ontwikkelingen nagaan die binnen de instelling hebben plaatsgevonden en inzicht verkrijgen in processen binnen de instelling;
- o vaststellen welke kenmerken van het systemen behouden dan wel veranderd moeten worden om de gewenste situatie te bereiken;
- o nagaan met welke factoren rekening gehouden moet worden bij de verdere uitwerking, planning en implementatie van de verandering en nagaan op welke wijze participatie vorm kan krijgen en hoe aan diffusie van veranderingen gewerkt kan worden.

Om de bijeenkomst extra kracht bij te zetten, wordt de directie verzocht bij de aftrap van de bijeenkomst aanwezig te zijn. De directie heeft zo de mogelijkheid te formuleren wat de gewenste situatie (ambitie) is en wat zij verwacht van de zoekbijeenkomst. Bijvoorbeeld dat 'De bijeenkomst de bouwstenen oplevert voor het plan van aanpak dat de projectleider gaat opstellen. De opzet van de bijeenkomst laat zich niet volgens een vast stramien invullen. Alleen de start en het einde van de bijeenkomst staan vast. De projectgroep bepaalt zelf waaraan behoefte is. Om inzicht te krijgen in deze behoefte stelt de SEJN-adviseur na de aftrap van de directie de volgende vraag: 'Gelet op de ambitie van de directie en dat wat de directie vandaag van ons verwacht, wat moet er dan vandaag aan de orde komen wilt u aan het eind van de bijeenkomst kunnen zeggen dat deze bijeenkomst voor u zinvol en productief is geweest?' Op basis van deze inventarisatie wordt de agenda van de bijeenkomst opgesteld. Hiervoor is het mogelijk te putten uit de vier leerelementen Informeren, uitbreiden, uitwerken en uitdragen. Door uit deze elementen opdrachten te kiezen, is in afstemming met de projectgroep een programma van 4 uur samen te stellen. Ondersteunend aan het draaiboek en de opdrachten is een Powerpoint-presentatie beschikbaar op cd-rom. De grote lijn is dat de SEJN-adviseur de projectgroep vraagt hun eigen ambities te formuleren gekoppeld aan de kernprocessen. Wat zouden de projectleden willen bereiken op het gebied van effectmonitoring, gegeven de ambitie en verwachtingen van de directie? Hierop volgend is het zaak het startniveau van de instelling vast te stellen en zicht te krijgen op de eerste schreden in de gewenste richting.

Stap 5: Vliegende start. Met de ingrediënten die in stap 4 aan bod zijn gekomen, maakt de projectleider een plan van aanpak. Dit dient een onderbouwd en binnen de instelling geaccepteerd draaiboek te worden voor de komende twee tot drie jaar. De SEJN-adviseur begeleidt de projectleider hierin. Het contact zal vooral via de telefoon en via e-mail plaatsvinden. In Bijlage 2 is een stramien voor een plan van aanpak beschreven. Dit helpt de projectleider het plan van aanpak goed op papier te zetten. Belangrijke voorwaarden voor het welslagen van het plan van aanpak zijn:

- Er is binnen de instelling een collectieve ambitie, waarbij de beschreven acties ook leiden tot het realiseren van die ambities. Dan is er een gezamenlijke drijfveer, een gezamenlijke wil.
- Er is consensus over de kennis en vaardigheden die op de langere termijn nodig zijn om goed werk te leveren en het is mogelijk hierop te investeren.
- Er is gedrevenheid om met ketenpartners te interacteren en om resultaten te behalen breder dan het eigen werkverband.

3.3 Try-out

De bedoeling was het ondersteuningspakket in één instelling voor jeugdzorg uit te proberen. Hiervoor zou uit de lopende aanmeldingen bij het SEJN gekozen worden. Op het moment van planning bleken twee instellingen interesse te hebben. Om de ervaringsbasis te vergroten is besloten het pakket in beide instellingen uit te proberen. De instellingen worden aangeduid met A en B.

3.3.1 Instelling A

Instelling A heeft in mei 2009 aan het Nederlands Jeugdinstituut aangegeven graag een projectleider te willen aanstellen voor het opzetten van instellingsbrede effectmonitoring binnen hun instelling. Deze vraag sloot vanaf het begin aan bij het aanbod wat door het SEJN ontwikkeld werd. Instelling A was daarmee al 'koper' van het pakket voordat het er was. Instelling A is een organisatie voor jeugdzorg met vestigingen in vier provincies in midden Nederland, de vestigingen functioneren vrij autonoom en staan binnen hun gebied bekend als een relatief zelfstandige aanbieder van jeugdzorg.

Uitvoering van het ondersteuningspakket

Stap 1. Voorgesprek. Op 6 mei 2009 is er telefonisch contact geweest tussen een ontwikkelaar van het ondersteuningspakket en de bestuurder-directeur van Instelling A. Uitkomsten van het gesprek waren:

- o Behoefte vanuit Instelling A om inhoudelijke informatie over het ondersteuningspakket.
- o Inhoudelijke informatie over de ambities die Instelling A heeft (zie ook onder 'Verkenning').
- o Organisatorische afspraken voor vervolg. Gezien de grootte van de instelling was er bij de bestuurder de behoefte om ook op directie/managementniveau mensen uit te nodigen bij de vervolgstap 'Verkenning'. Ook was vooraf al helder wie als (externe) projectleider aangesteld zou worden.
- o Een vraag die open bleef staan betrof de systeembekostiging: 'Wat kost het om instellingsbrede effectmonitoring uit te voeren in verhouding met wat het oplevert?' En: 'Kan de kostenberekening direct aan een programma worden gekoppeld?'
- o Er was niet de behoefte om de voorwaarden om deel te nemen aan het pakket te bespreken.

Stap 2. Verkenning. Op 28 mei 2009 is een verkennend gesprek geweest waarbij twee SEJN-adviseurs, de directeur-bestuurder van Instelling A, een directeur van één van de locaties en de projectleider aanwezig waren. Aan de orde kwam:

- o Strategische insteek van Instelling A om zich te positioneren binnen landelijke en provinciale initiatieven ten aanzien van de ontwikkeling van een instellingsbrede effectmonitoring.
- o Informatie over wat een instellingsbrede effectmonitoring inhoudt.

Er is geen gebruik gemaakt van het format en mogelijke ondersteunende materialen en oefeningen. Deze zijn wel meegenomen naar het gesprek maar werden tijdens het gesprek niet als passend ervaren.

Stap 3. Voorbereiding. Op basis van stap 1 en 2 is geen adviesverslag opgesteld. Dit onderdeel is uit de eerste ervaringen voortkomend wel toegevoegd aan het pakket. Met de projectleider is de inrichting van de projectgroep op de verschillende kernprocessen en de inhoud van de volgende bijeenkomst voorbereid.

Stap 4. Verdieping. In deze stap zijn de projectgroep, de projectleider en twee SEJN-adviseurs bij elkaar gekomen om de ingrediënten van het plan van aanpak te bepalen. De bijeenkomst vond plaats op 6 juli 2009 en duurde 3 uur in plaats van de vastgestelde 4 uur, aangezien het niet mogelijk was de hele groep voor 4 uur vrij te plannen in de agenda. De bestuurder kon niet bij het begin van de bijeenkomst aanwezig zijn. Een aantal mensen kwam later en een aantal mensen moest eerder weg. De projectgroep

was gemengd samengesteld vanuit de drie locaties van Instelling A en voor de verschillende kernprocessen. Van locatie I waren een behandelcoördinator, een kwaliteitsfunctionaris, een uitvoerend groepswerker en een manager aanwezig, van locatie II een manager, een behandelcoördinator, en de directeur/ portefeuillehouder (afgemeld was een kwaliteitsfunctionaris), van locatie III een behandelcoördinator. Tevens waren er medewerkers van het centraal bureau aanwezig (ICT, afgemeld: een kwaliteitsfunctionaris)

De bijeenkomst was intensief. Er was weinig tijd om alle onderdelen aan de orde te stellen. De medewerkers vonden het wel positief dat ze van het begin zo betrokken werden bij het project. De gemengde samenstelling werd ook als positief ervaren, ook al kon niet iedereen evenveel inbreng geven vanuit zijn/haar functie. Het feit dat vanuit drie instellingen mensen bijeen waren maakte het proces echter ook complexer. Hierdoor diende er ook veel aandacht besteed te worden aan de verschillen binnen de verschillende instellingen en hoe deze op één lijn te brengen. De bijeenkomst was als volgt opgezet:

10 min.	Vorstelrondje	- Wie bijeen en waarom deze samenstelling
15 min.	Inleiding projectleider	- Wat staat er te doen, welke ambities heeft de directie? etc.
15 min.	Inleiding SEJN	- Wat is praktijkgestuurd effectonderzoek, waarom dit onderzoek? - Oefening besluitvorming
20 min.	Afstemming leerbehoeften	- Wat betekent deze informatie voor mij? - Wat betekent dit voor de instelling/locatie? - Waar wil je heen? - Invullen criterialijst per locatie
30 min.	Nabespreking invullen criterialijst	- Nabespreken per locatie
10 min.	Pauze	
20 min.	Effectladder	- Uitleg - Invullen effectladder per locatie
10 min.	Schaalvragen	- Wat zijn de ambities? - Wat de eerste stap om daartoe te komen?
30 min.	Kernprocessen	- Uitleg van kernprocessen - Uitwerking
10 min.	Opzet van plan van aanpak	- Uitleg
5 min.	Afronding door projectleider	- Wat is het vervolg?
5 min.	Evaluatie	- Wat heeft het jullie opgeleverd?

Stap 5. Vliegende start. Met de ingrediënten uit de vorige stap is geen plan van aanpak gemaakt door de projectleider. Dit komt omdat de projectleider, die extern werd ingehuurd, uiteindelijk geen ondertekende opdrachtbevestiging heeft ontvangen en daarom de opdracht niet is gaan uitvoeren. Ook na herhaaldelijk contact blijft deze situatie nog steeds van kracht. Dit kan mede komen door de fusie die in deze periode gesloten werd met een andere instelling voor jeugdzorg en die per 1 januari 2010 bekrachtigd werd.

3.3.2. Instelling B

Instelling B is instelling voor jeugdzorg in een van de zuidelijke provincies. De instelling heeft een sterk regionaal karakter met diensten en hulpvormen die op een groot aantal adressen in de regio worden aangeboden.

Uitvoering van het ondersteuningspakket

Stap 1. Voorgesprek. Het voorgesprek is 6 mei 2009 telefonisch gedaan door een van de ontwikkelaars van het ondersteuningspakket met de adjunct-directeur van instelling B. De instelling was reeds betrokken bij een project over het werken met prestatie-indicatoren. Hierbij werd gemerkt dat de benutting van de gegevens nog nauwelijks aan de orde was, terwijl dit idealiter wel zou moeten. De wens is dit niet een top-down verhaal te laten zijn, maar vooral een bottom-up verhaal. De werkvloer moet belangstelling ontwikkelen voor het krijgen van feedback uit metingen. In het 'moet' zit natuurlijk de paradox. Tevens liep in instelling B al een bescheiden onderzoekslijn met scriptiestudenten, hierbij ging het over het meten van effecten van specifieke afdelingen of interventies.

Stap 2. Verkenning. Deze stap is door twee leden van de ontwikkelgroep op 27 mei 2009 met de adjunct-directeur gezet. Er bleken nog teveel vragen in de context: bij de algemeen directeur, bij collega's in de provincie en bij de financier (provincie). Ook was er onvoldoende capaciteit beschikbaar voor het traject. Doe het goed of doe het niet, was het gedeelde besluit. De adjunct directeur zou aan het draagvlak werken alvorens te starten. In het najaar weer contact.

Stap 3. Voorbereiding. Door tijdgebrek en moeilijke afstemming agenda's is de voorbereiding niet uitgevoerd, maar is er wel een kort telefonisch onderhoud geweest. Conclusie na verdiepingsbijeenkomst: deze stap hadden we toch moeten nemen, dan hadden we het programma scherper kunnen neerzetten. Op basis van stap 1 en 2 is geen adviesverslag opgesteld.

Stap 4. Verdieping. De verdiepingsbijeenkomst vond plaats op 16 december 2009 en werd geleid door twee SEJN-adviseurs, van wie één ook ontwikkelaar van het ondersteuningspakket was. Er was een goede ruimte beschikbaar. Namens de instelling waren de juiste mensen aanwezig: directeur, adjunct directeur, regio manager, hoofd cliëntenadministratie, directiesecretaresse, behandelcoördinator, coördinator Triple P, beoogd projectleider. Er was secretariële ondersteuning, kopieermogelijkheid, beamer/laptop, koffie/thee etc. De SEJN-adviseurs hadden illustratiemateriaal bij zich (Handboek Zicht op Effectiviteit, Rapport Kijkje in de Keuken, tussentijds verslag Zicht op Effectiviteit). Hadden op tijd alles klaar staan. De dag ervoor hadden ze kort afgestemd. De SEJN-adviseurs zouden geen 3 uur maar hooguit 2,5 uur tot hun beschikking hebben. Herma had van te voren de nodige werkbladen gekopieerd. Het DvDtje met SEJN materiaal bleek goed te voldoen evenals de map, erg bruikbaar voor een efficiënte voorbereiding.

Tip: Evaluatieformulieren toevoegen (aangepast) en SEJN-folders. Wat betreft het programma gaven de SEJN-adviseurs aan dat het om een zoekbijeenkomst ging, waarbij de deelnemers mochten kiezen welke werkwijze ze het prettigst vonden. De deelnemers wilden het liefst interactief werken. Hier werd de voorbereiding vooraf gemist. Men wist eigenlijk onvoldoende wat hen te wachten stond.

Van het draaiboek wordt 'Uitwerken...Wat wilt u eigenlijk' gevolgd (p. 38 t/m 40).

- o Voorstellen begonnen met: Naam en waar bent u trots op, terugkijkend naar afgelopen jaar. Dat was leuk, geeft gelijk sfeer.

- Introductie op thema: Hier kwam noodzakelijke context naar boven: In de omgeving van de instelling kijkt men naar elkaar/ is concurrentie en weinig gezamenlijkheid in doelstelling. Ook provincie is niet bezig met resultaatgericht behandelen. De instelling wil echter wel iets afgestemds doen (niet op eigen houtje). Men denkt aan lopende landelijke of provinciale trajecten. Landelijk hebben de SEJN-adviseurstraject prestatie-indicatoren genoemd, waar SEJN ook bij betrokken is. Bovendien genoemd dat er bij het SEJN inmiddels 25 deelnemers zijn. De regio is hier niet sterk in vertegenwoordigd. Kansrijk is wel het regionaal inhoudelijk overleg dat door een manager van een van de instellingen in de regio wordt getrokken. In de meer directe omgeving is de ontwikkeling naar Instellingsbreed Praktijkgestuurd Effectonderzoek geen probleem. Intern is er steeds meer draagvlak om met resultaat gericht behandelen aan de slag te gaan.

Dit onderdeel nam relatief veel tijd in beslag en deze discussie is niet voor alle deelnemers interessant. Conclusie achteraf: Dit hoort in deze uitgebreide vorm in de verkenning thuis.

- Missie/visie: in tweetallen en daarna delen. Prima; goed om in eigen woorden deze te benoemen. Goed vertrekpunt.
- Welke interventies zijn in huis? Dit gekoppeld aan uitleg Effectladder.
- Welke doelgroepen, Wat heeft men aan uitkomsten? Dit gekoppeld aan Zorgevaluatiemodel. Dan wordt helder dat:
 - Men een paar uitgeschreven behandelingen heeft en dat die het helderst te begeleiden zijn. Doelen zijn helderder, doelgroepen en resultaten ook.
 - Men werkt met doelrealisatie, geïntegreerd in de behandeling. Dat werkt. Dan hebben uitkomsten betekenis voor de praktijk.
 - Cliënttevredenheid: respons is laag.
 - Hantering vragenlijsten: dit gebeurt amper. Door deelname aan Triple P heeft men goede ervaring. Dit is een mooi voorbeeld dat uitgebreid kan worden.
- Plan van Aanpak:

Algemeen: inbedding is van essentieel belang. Het moet er niet bij komen, maar onderdeel worden van het werk! Daar beginnen waar al successen zijn of men inschat dat de werkers er open voor staan. Er is een vakgroep methodiek aan het werk. Die zou dit deel erbij kunnen pakken. Er is een nieuwe staffunctionaris per 1 januari die als projectleider gaat fungeren. Het lijkt goed om te beginnen bij de ambulante werkvormen. Dit zowel over Oss als Den Bosch. Dan selecteren waar precies.

Qua inrichting vitale processen logistiek, methodiek, techniek, statistiek en communicatie: Volgende afspraak maken. Voor die tijd collega-instelling uitnodigen om hun ervaring te delen.

Evaluerend: De bijeenkomst heeft inzicht geboden in wat er allemaal bij komt kijken om instellingsbrede effectmonitoring op een gedegen manier op te starten in een organisatie. Inhoudelijk doel stap verder. Uitwerking in vervolgbijeenkomst. Nabespreking met adjunct-directeur: Hij was tevreden. Er zaten de goede mensen, die zich goed hadden voorbereid.

Na de verdieping: tussentijdse voorbereiding ingelast op 10 februari 2010 voor de Vliegende start (contouren van plan van aanpak: selectie afdelingen, keuze instrumenten, logistiek, gegevensverwerking. Synchronisatie met prestatie-indicatoren). Aanwezig: adjunct-directeur, procesbewaker en twee SEJN-adviseurs.

Stap 5. Vliegende start. Het concept plan van aanpak werd in een bijeenkomst op 22 februari 2010 gepresenteerd. Aanwezig: adjunct-directeur, procesbewaker, hoofd cliëntenadministratie, kwaliteitszorgfunctionaris, behandelcoördinator en SEJN-adviseur. Aanwezigen bespraken vooral de implementatie van de logistiek: wie doet wat wanneer. De keuze van de instrumenten werd besproken en grotendeels geaccepteerd (over een instrument voor opvoedingsbelasting gaat nog het een en ander uitgezocht worden). Tevens is de internetdatabase voor gegevensverwerking gedemonstreerd. De inmiddels aangestelde procesbewaker gaat het plan van aanpak verder uitwerken, de SEJN-adviseurs zullen hier dan nog op reageren.

3.3.3 Evaluatie van de try-out

Wat ging goed?

- Het trapsgewijs verkennen en inrichten van de verschillende werkprocessen om te komen tot een gedragen plan van aanpak, zorgt er voor dat de instelling wordt geholpen de benodigde aspecten in te richten die nodig zijn om het proces zorgvuldig te laten verlopen.
- Beginnen bij bestuurdersniveau wordt als erg waardevol ervaren door de projectleider, zodat deze gesteund aan de slag kan gaan met de voorbereiding voor een plan van aanpak.
- Vanaf het begin betrekken van de verschillende werkprocessen wordt als erg positief ervaren.
- De opzet van het traject enthousiasmeert en de planmatige insteek van het Vijfstappenmodel geeft vertrouwen dat energie gebundeld wordt.
- Vanaf het beginstadium waren mensen vanuit verschillende disciplines betrokken, ook al kan de input niet op alle vlakken bij iedereen even groot zijn op elk moment.
- Handleiding voor de SEJN-adviseur bevat veel toepasbare instrumenten. Het is echt een koffer met materiaal dat gemakkelijk gebruikt kan worden waarneer dit gewenst is.
- De checklist 'Voorgesprek' is helpend om gespreksonderwerpen aan te snijden, maar vraagt wel van de instelling om openheid van zaken te geven als je er op door gaat vragen.
- De informatie uit het 'Voorgesprek' is vrij globaal, maar biedt wel aanknopingspunten om op door te vragen in het 'Verkennend gesprek'.
- Het hele traject wordt goed gestroomlijnd, dat werkt prettig.

Wat zijn aandachtspunten?

- Het 'Voorgesprek' vraagt vooral om informatieverstrekking wat het traject inhoud en wat de instelling hieraan kan hebben. In globale lijnen wil de instelling wel vertellen waar men mee bezig is, maar het afchecken van de voorwaarden komt te vroeg. Dat wordt als te streng ervaren en daarvoor is het contact ook te pril. Er is nog geen vertrouwensband opgebouwd.

- De voorbereidende bijeenkomst is belangrijk: programma van te voren goed doorspreken, wijzen op stukken in de *Reader*¹ die van tevoren gelezen kunnen worden.
- De 'Verkenning' vraagt meer informatie over efficiency om bestuurlijk ook besluiten te kunnen nemen. In veel gevallen zal er niet automatisch over worden gegaan naar het aankopen van het ondersteuningspakket, omdat nog niet wordt overzien wat het opzetten van instellingsbrede effectmonitoring financieel en qua infrastructuur van de instelling ook betekent.
- De 'Verdieping' in één bijeenkomst van 4 uur is te kort. Het thema vraagt (1) binding van en in de projectgroep, (2) gevoel krijgen bij ambities, (3) consequenties van deze ambities doorgronden, (4) de slag te maken van wat hier concreet voor nodig is. Het is te overwegen hier twee bijeenkomsten van twee uur van te maken.
- Het aanstellen van een 'kartrekker' als projectleider is van groot belang.
- De organisatorische kant om een projectleider aan te stellen, de projectgroep bij elkaar te brengen, ruimte te krijgen in de agenda's vraagt nogal wat aandacht van de capaciteit van de instelling. De snelheid waarmee dit gebeurt is afhankelijk van het succes waarmee het traject opgepakt gaat worden. Daarmee is vooraf moeilijk vast te stellen hoe lang het traject gaat duren.
- Organisatorische ontwikkelingen kunnen het proces ophouden, maar ook dan is het belang het tijdpad zo goed mogelijk aan te houden, dan wel goed te communiceren over aanpassingen.
- In beide instellingen viel het schrijven van het plan van aanpak buiten de afgesproken periode, het is zaak het tijdpad goed te bewaken om dit tijdig te laten realiseren.
- Inhoud van 'Verdieping' (stap 4) is wel erg divers: gaat van abstract naar concreet en van inhoud naar inrichting. Ook de vraag of alle mensen daar dan wel bij moeten zijn. Bij instelling B is dit nagevraagd: directiesecretaresse en hoofd cliëntenadministratie vonden het hier en daar inderdaad erg abstract, maar waren toch blij erbij geweest te zijn, omdat ze nu het proces hebben kunnen volgen vanaf het begin.
- *Best Research Practice* Criterialijst is helder, kan ook tegenwerken: schetst een bijna onhaalbare situatie. Moet dus met verstand en beleid gehanteerd worden.

Aanbevelingen voor bijstelling van het pakket

- De bespreking van de voorwaarden om instellingsbrede effectmonitoring op te zetten dient in stap 2 plaats te vinden in plaats van in stap 1.
- Het tijdsbestek waarbinnen het pakket wordt uitgerold is afhankelijk van het organisatorische vermogen van de instelling, maar zal vaak twee maanden of langer duren.
- De titel van het ondersteuningspakket is tussentijds aangepast van 'Opstarten instellingsbrede effectmonitoring' naar 'Opzetten instellingsbrede effectmonitoring', aangezien opstarten het gevoel gaf dat instellingen niet al bezig zijn met effectmonitoring.
- Stap 4 vraagt eigenlijk om opgesplitst te worden in twee bijeenkomsten zodat meer tijd is voor de verschillende onderdelen.

¹ Deze *Reader* bestaat uit relevante artikelen die verder ingaan op achtergronden en opzet van praktijkgestuurd effectonderzoek, zie Bijlage 3 voor de inhoud van deze *Reader*.

Het definitieve ondersteuningspakket is uitgegeven door het SEJN (Wilschut, Veerman, Roosma & Ooms, 2009; zie ook www.sejn.nl).

3.3.4 De *Best Research Practice* Criterialijst

De *Best Research Practice* Criterialijst heeft op twee manieren een rol gespeeld in dit project: als input en als output. Als input diende de eerste versie zoals die in Hoofdstuk 5 van het Handboek Zicht op Effectiviteit is gepresenteerd (Roosma et al., 2008). In die vorm bevatte de lijst 20 kwaliteitscriteria die een ideale onderzoekspraktijk in een instelling voor jeugdzorg aanduiden ('*best research practice*'). Deze criteria stonden onder drie kopjes: Gebruik van onderzoeksuitkomsten, Dataverzameling en Randvoorwaarden.

Als output van het project is de lijst op basis van de ervaringen bij het ontwikkelen van het ondersteuningspakket bijgesteld. De lijst kent nu 25 criteria die onder drie kopjes (hoofdonderdelen) zijn ondergebracht: Verzameling van gegevens (8 criteria), Benutting van uitkomsten (7 criteria), Aanwezigheid randvoorwaarden (10 criteria). Er is een scoringsleutel aan toegevoegd die inzichtelijk maakt voor hoeveel procent een instelling (of team of afdeling) op de drie hoofdonderdelen en in totaliteit voldoet aan de criteria van een *best practice* voor praktijkonderzoek. De lijst is te gebruiken als een *self-assessment* instrument om te kunnen peilen hoe ver men op weg is met het proces van instellingsbrede effectmonitoring in het kader van praktijkgestuurd effectonderzoek. De uitkomsten geven aan wat goed loopt en waar nog aandacht aan geschonken moet worden. Door herhaalde afname kan de lijst ook ingezet worden als monitor voor de voortgang van de implementatie van praktijkgestuurd effectonderzoek. De *Best Research Practice* Criterialijst is vrij te gebruiken en is tevens op de website van het SEJN geplaatst om te kunnen downloaden (www.sejn.nl). Voor SEJN-deelnemers is de criterialijst via het Extranet digitaal te scoren en kan zo worden ingezet als monitor voor de voortgang van praktijkgestuurd effectonderzoek. De lijst is als bijlage in dit rapport opgenomen (zie Bijlage 1).

3.4. Studiemiddag

Tijdens de bijeenkomst van het Effectiviteitsplatform van het SEJN van 10 juni 2009 is er ruim aandacht besteed aan het ondersteuningspakket. De ongeveer 75 deelnemers aan het platform waren aandachtsfunctionarissen kwaliteit en onderzoek uit 45 instellingen voor jeugdzorg en onderzoeksbureaus die al bezig zijn met, dan wel belangstelling hebben voor het opzetten van praktijkgestuurd effectonderzoek. Aan het begin van de bijeenkomst presenteerden twee leden van de ontwikkelgroep de achtergronden en opzet van het pakket, later konden deelnemers kiezen te participeren in een workshop waarin geoefend kon worden met enkele werkbladen uit het pakket.

Hoofdstuk 4. Discussie

4.1 Terugblik

Onder druk van de overheid en in het kader van het eigen kwaliteitsbeleid willen instellingen voor jeugdzorg steeds vaker *evidence-based* werken, dat wil zeggen: gebruik maken van interventies die bewezen effectief zijn. Van dit soort interventies zijn er echter nog niet zoveel. Veerman & Van Yperen (2008a) schatten dit aantal op minder dan 5% van het totale aanbod aan interventies in de jeugdzorg. Wachten tot dit aantal is toegenomen is geen realistische optie. De ontwikkeling van voldoende *evidence-based* interventies zal nog tientallen jaren in beslag nemen, het onderzoek daarnaar is in de praktijk moeilijk uit te voeren, positieve resultaten uit dit onderzoek geven nog geen garantie voor succes in individuele gevallen en de rol van algemeen werkzame, dus niet aan de specifieke interventie gebonden factoren, wordt nog te weinig verdisconteerd. De consequentie is dat instellingen zelf in hun eigen praktijk bewijzen van effectiviteit moeten gaan verzamelen om aldus *practice-based evidence* aan te dragen voor de effectiviteit van de door hen aangeboden interventies. Dat is ook de achtergrond van het praktijkgestuurde effectonderzoek dat in het kader van Zicht op Effectiviteit is ontwikkeld en beschreven (Van Yperen & Veerman, 2008). Met dit onderzoek kan (*practice-based*) *evidence* vooraf en (*practice-based*) *evidence* achteraf worden verzameld, die geen alles-of-niets beoordeling geeft over het al dan niet bewezen effectief zijn van een interventie, maar die graden van effectiviteit zichtbaar maakt. Deze graden zijn te definiëren als treden op een effectladder die instellingen in staat stelt om stap voor stap meer kennis over de effectiviteit van hun interventies te ontwikkelen. Hiermee worden instellingen voor jeugdzorg lerende organisaties die steeds meer zicht krijgen op de effectiviteit van hun aanbod en dat aanbod daarmee steeds beter kunnen afstemmen op de behoeften van de cliënt. Het door instellingen zelf uitgevoerde praktijkgestuurde effectonderzoek komt zo uiteindelijk de klant ten goede.

Hoewel deze lijn van denken door beleids- en praktijkfunctionarissen in de jeugdzorg steeds meer omarmd wordt en men ook ontwikkelingen in gang wil zetten om hieraan uitvoering te geven is de benodigde onderzoeksbereidheid en onderzoeksrijpheid vaak nog onvoldoende aanwezig (Veerman & Van Yperen, 2008b). Het gevaar is dan dat het opzetten en uitvoeren van praktijkgestuurd effectonderzoek nogal eens onderschat wordt, met alle teleurstellingen van dien. Dit was aanleiding om een ondersteuningspakket te ontwikkelen waarmee de onderzoeksbereidheid en onderzoeksrijpheid van instellingen in de jeugdzorg vergroot kan worden.

Bij onderzoeksbereidheid gaat het om de ambities en visie van instellingen, bij onderzoeksrijpheid om de benodigde infrastructuur die nodig is daadwerkelijk onderzoeksactiviteiten uit te voeren. Het pakket past in een reeks van ondersteuningspakketten waarbij op onderdelen de praktijk bereid en rijp gemaakt wordt voor onderzoek, zoals het werken met vragenlijsten, het beschrijven en onderbouwen van modules en het opzetten van een onderzoekslogistiek ((Veerman & Van Yperen, 2008b). De meeste van deze pakketten zijn gericht op uitvoerend werkers en hun directe leidinggevenden. Het nieuwe ondersteuningspakket heeft tot doel een *overall* pakket te zijn, dat met name directies en managers moet aanspreken.

Het ondersteuningspakket *Opzetten instellingsbrede effectmonitoring* is ontwikkeld door leden van de projectgroep die ook bij Zicht op Effectiviteit betrokken was, ondersteund door een onderwijskundige. Alle betrokkenen zijn lid van de huidige projectgroep van het Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg Nederland (SEJN). Voorafgaande aan de daadwerkelijke ontwikkeling is met behulp van een focusgroep van ervaringsdeskundigen op het gebied van effectmeting in de praktijk van de zorg gekeken naar belangrijke aspecten die in het pakket aan de orde moesten komen. Tevens is gebruik gemaakt van literatuur over het succesvol veranderen in organisaties (Boonstra & Steensma, 2003). Het ondersteuningspakket is gericht op directies en leidinggevenden van instellingen die de wens hebben een instellingsbrede effectmonitoring op te gaan zetten. Onder leiding van een externe adviseur wordt met hen nagegaan wat hier allemaal bij komt kijken en welke maatregelen genomen moeten worden om een dergelijk traject succesvol op te starten en te onderhouden. Concreet mondt dit uit in het plan van aanpak dat het einddoel van de ondersteuning vormt. Om dit doel te bereiken worden met behulp van de externe adviseur vijf stappen gezet, kortweg de vijf V's genoemd: Voorgesprek, Verkenning, Voorbereiding, Verdieping, Vliegende start. Bij elke stap zijn niet alleen directies en managers, maar in wisselende samenstelling ook groepen medewerkers vanuit verschillende functies betrokken. De reden hiervoor is aan het begin van het implementatieproces een basis van brede betrokkenheid te hebben. Dit is een effectieve factor voor de voortgang en implementatie van veranderingstrajecten (Boonstra & Steensma, 2003). Door de deelnemers vroegtijdig bij het proces te betrekken, kunnen zij – ieder vanuit hun eigen functie – aangeven wat werkt, voor wie, wanneer en waarom het werkt. Ook kan zo extra informatie worden verkregen over het verloop van eerdere veranderingsprocessen en is in te schatten welke interventies adequaat en wenselijk zijn. Deze informatie kan leiden tot een beter inzicht in het verloop van het veranderingstraject, zodat bijstellen en verbeteren van de aanpak van de verandering tot de mogelijkheden behoort. Tevens wordt hiermee op verschillende niveaus het gevoel van eigenaarschap bevorderd.

De vijf stappen zijn uitvoerig beschreven in een Handleiding voor de SEJN-adviseur en bestaan uit een mengeling van technieken en oefeningen om informatie te geven en informatie te ontlokken teneinde gaandeweg steeds meer besef te laten ontstaan van wat er nodig is om in de betrokken instelling de weg van effectiviteit te gaan. Soms zal de SEJN-adviseur actief het voortouw nemen in de vorm van een korte presentatie, soms zal er met behulp van oefeningen interactief gewerkt worden. Van de vijf stappen vormen de Verkenning en Verdieping de kern van het ondersteuningstraject, die respectievelijk door het Voorgesprek en de Voorbereiding worden voorbereid. Bij de laatste stap, de Vliegende Start, zijn vooral de medewerkers van de instelling actief om het plan van aanpak te schrijven, waarbij de SEJN-adviseur op de achtergrond begeleiding geeft of meehelpt de daadwerkelijke vliegende start in de vorm van een *kick off* voor te bereiden.

Het ontwikkelde ondersteuningspakket werd uitgetoetst in twee instellingen voor jeugdzorg die aan het SEJN te kennen hadden gegeven een instellingsbrede effectmonitoring op te willen zetten en daarbij ondersteuning te willen ontvangen. Het waren twee in grootte en werkwijze geheel verschillende instellingen. Belangrijke lessen die hier geleerd werden zijn, dat voor een goed resultaat de vijf stappen in de gegeven volgorde uitgevoerd moeten worden, maar dat de invulling moet passen bij de organisatie, dat het aanstellen van een 'kartrekker' (procesbewaker, aandachtsfunctionaris) belangrijk is, dat ontwikkelingen binnen organisaties het proces kunnen ophouden, maar

dat het ook dan belangrijk is het tijdspad goed te bewaken, dan wel helder te communiceren over aanpassingen.

Naast het ondersteuningspakket zelf, dat de vorm heeft van een handleiding voor de SEJN-adviseur (Wilschut et al., 2009), heeft het project nog een drietal producten opgeleverd: een verbeterde *Best Research Practice* Criterialijst, een stramien voor een Plan van aanpak om een instellingsbrede effectmonitoring in te gaan invoeren en een *Reader* met relevante artikelen die ter ondersteuning en inspiratie gelezen kunnen worden (zie Bijlagen 1 t/m 3).

4.2 Conclusies

In feite is het opzetten van een instellingsbrede effectmonitoring te beschouwen als het vorm geven van de implementatie van een methodiek, niet zozeer een hulpverleningsmethodiek, maar een meetmethodiek. Door deze analogie te trekken wordt het aannemelijk dat bij de implementatie van zo'n meetmethodiek dezelfde fasen en factoren aan bod komen die bij de implementatie van een hulpverleningsmethodiek of interventie gelden. Stals, Van Yperen, Reith en Stams (2009, 2010) vatten recent de literatuur hierover samen in drie kernbegrippen: fasen, determinanten en strategieën. We bespreken deze kort en geven aan in hoeverre het door hen besprokene van toepassing is bij het door ons ontwikkelde ondersteuningspakket.

Wat betreft de fasen noemen Stals et al. (2009, 2010) verspreiding, adoptie, invoering en borging. Vertaald naar onze terminologie over onderzoeksbereidheid en –rijpheid gaan deze fasen over de bereidheid om aan de slag te gaan (verspreiding en adoptie) en de rijpheid om het ook daadwerkelijk te doen en vol te houden (invoering en borging). In ons ondersteuningspakket zijn deze fasen ook te herkennen, zij het dat de feitelijke invoering buiten het pakket ligt. Wat betreft de determinanten gaat het om allerlei succes- en faalfactoren die de implementatie positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden, deze kunnen in de persoon (van de medewerkers) liggen, in de organisatie en in de context. Bij de persoon gaat het om kennis, vaardigheden, nieuwsgierigheid en motivatie. In ons pakket wordt dit gewaarborgd door niet alleen directie en managers bij het opzetten van de effectmonitoring te betrekken, maar ook medewerkers uit alle lagen van de organisatie. De effectmonitoring raakt de organisatie tot in haar haarvaten, het betrekken van medewerkers en hen mede-eigenaar maken is een belangrijke succesfactor (zie ook Ophuis, 2009, die de implementatie van een kleinschalige effectmonitoring evalueerde). Kennis en vaardigheden worden deels tijdens de ondersteuning aangeleerd, maar zullen voor een groot deel ook tijdens de uitvoering in allerlei workshops aan de orde komen (zo mogelijk via de andere SEJN-ondersteuningspakketten). Wat betreft de organisatie noemen Stals et al. randvoorwaarden als voldoende personeel, genoeg tijd, aansluiting bij wet- en regelgeving en besluitvorming op verschillende niveaus. Bij onze ondersteuning komen deze zaken aan de orde, deels als inhoud van de gesprekken, deels als uitvloeisel van de opzet (zoals het betrekken van medewerkers van verschillende niveaus). Tevens wordt in onze ondersteuning zoveel mogelijk afgestemd op de wijze waarop de organisatie in het algemeen met veranderingen omgaat. Wat betreft de context gaat het om politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Het lijkt geen twijfel dat de aanzet van de instellingsbrede effectmonitoring mede door dit soort ontwikkelingen in gang is gezet en

daar ook een plek in moet vinden. Een concrete uitwerking van dit laatste is dat bij de keuze van de instrumenten rekening gehouden moet worden met de prestatie-indicatoren die nu door overheid en zorgverzekeraars aan de praktijk worden opgelegd.

Stals et al. (2009, 2010) zien vervolgens implementatiestrategieën de verbinding vormen tussen de determinanten en het goed doorlopen van de fasen. Hier kan gedacht worden aan allerlei voorlichtings- en instructiebijeenkomsten, het geven van lezingen door experts, intervisiebijeenkomsten, etc. De kernstappen Verkenning en Verdieping zijn te beschouwen als dit soort bijeenkomsten. Stals et al. geven ook aan dat er geen pasklare strategieën bestaan, maar dat interactieve strategieën waarbij deelnemers geactiveerd en gecoacht worden en een combinatie van verschillende strategieën het meest effectief zijn. Ook dit zijn zaken die in het ondersteuningspakket verwerkt zijn, met name de SEJN-advisur heeft hierbij een belangrijke taak het aanbod af te stemmen op de organisatie.

Er zijn duidelijke overeenkomsten in het implementeren van een effectieve methodiek en het implementeren van een meetmethodiek. Lessen ten aanzien van het eerste kunnen benut worden ten aanzien van het tweede. Uit de discussie hierboven komt naar voren dat dit ook voor een groot deel het geval is, zij het dat het – zoals al is opgemerkt – bij ons niet om de daadwerkelijke implementatie van een meetmethodiek gaat, maar om de voorbereiding hiervan.

Uit de literatuurbespreking van Stals et al. (2009, 2010) wordt ook nog eens duidelijk dat het implementeren van een meetmethodiek als de instellingsbrede effectmonitoring een zaak van velen is en dat het uitermate belangrijk is die velen erbij te betrekken en op een lijn te krijgen. Ook in de literatuur over organisatieverandering wordt hierop gewezen (Boonstra & Steensma, 2003). Het is echt een misvatting te menen dat het opzetten van een instellingsbrede effectmonitoring voornamelijk een kwestie van uitrollen is. Naar onze ervaring, tevens verwerkt in het ondersteuningspakket, spelen twee functionarissen een sleutelrol: de directeur (of de direct onder hem of haar vallende manager die tevens lid van het managementteam is) en de procesbewaker. De directeur dient de ambitie van een instellingsbrede effectmonitoring uit te dragen en in te passen in missie en visie van de instelling. Hij of zij dient op cruciale momenten tijdens de voorbereiding (waar de hier aan de orde zijnde ondersteuning op gericht is), alsook daarna tijdens de uitvoering, aanwezig te zijn en te inspireren. In die zin is hij verpersoonlijking van de onderzoeksbereidheid. De procesbewaker of aandachtsfunctionaris is degene die daadwerkelijk 'de kar trekt' en sturing geeft aan het opzetten van de instellingsbrede effectmonitoring. Hij of zij dient er zelf 'in te geloven' en als een *'innovator'* of *'early adapter'* (Stals et al., 2010) voorop te gaan op weg van de effectiviteit. Maar hij of zij dient ook niet te schromen het vuile werk op te knappen om zaken in gang te zetten of in gang te houden. Uiteraard zal hij of zij, met steun van de directie, dit zoveel mogelijk moeten zien in te bedden in een goed lopende infrastructuur, waarvan administratieve en computerondersteuning een belangrijke component is (zie ook Ophuis, 2009). De procesbewaker is dan te zien als de verpersoonlijking van de onderzoeksbereidheid.

Na de eerste ervaringen in de twee instellingen is het nodig met het ondersteuningspakket verder ervaring op te doen. Zo mogelijk dient hier ook onderzoek naar gedaan te worden. Hierbij kan zowel het ondersteuningsproces onderwerp van studie zijn, als de uitkomsten. Met name de vraag of de onderzoeksbereidheid en onderzoeksbereidheid tijdens de ondersteuning ook toenemen is van belang. Hiertoe dienen deze begrippen geoperationaliseerd te worden.

De door ons ontwikkelde checklist (zie Bijlage 1) zou de onderzoeksrijpheid kunnen operationaliseren. Voor de onderzoeksbereidheid geeft Aarons (2004) een interessante aanzet met zijn attitudeschaal voor het willen toepassen van *evidence-based* interventies in de praktijk.

4.3 Aanbevelingen

Het ondersteuningspakket zoals het er nu ligt volgt een logische weg van 'eerste idee' (om tot instellingsbrede effectmonitoring te komen) tot en met een gedegen en doordacht plan van aanpak. Daarin schuilen de kracht en de beperking van het pakket. De kracht van het pakket is dat het door de systematiek van de gevolgde stappen en het daarbij behorende scala aan gespreksvormen, mini-presentaties en oefeningen, bijdraagt tot het besef van wat er allemaal bij komt kijken. Hierdoor ontstaat een realistisch beeld van wat de weg van de effectiviteit inhoudt en kan men inschatten hoe bereid en rijp men is die weg succesvol op te kunnen gaan, dan wel wat er nog moet gebeuren om dit te kunnen doen. De beperking is dat de ondersteuning niet de daadwerkelijke uitvoering betreft. Dit was ook niet de bedoeling, maar kan mogelijk voor verwarring zorgen. Het is goed hierover vanaf het begin duidelijk te zijn. Begeleiding bij uitvoering kan uiteraard altijd door het SEJN of andere ondersteuners geboden worden.

Op basis van de eerste ervaringen met het ondersteuningspakket kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden:

- Volg altijd de vijf stappen in de aangegeven volgorde, maar laat de invulling afhangen van de context van de organisatie en van wat er in de bijeenkomsten op tafel komt.
- Betrek zowel directie en management als vertegenwoordigers van de werkvloer (leidinggevenden en uitvoerders) bij de ondersteuning.
- Stimuleer de betrokken instelling vanaf de start een procesbewaker of aandachtsfunctionaris te benoemen, die ook voldoende tijd krijgt; zonder een dergelijke functionaris is het moeilijk het proces binnen de instelling op gang te brengen.
- Probeer het geheel binnen een redelijk tijdsbestek af te ronden.
- Kijk enkele maanden na de afronding nog even terug met de betrokkenen, deels om het proces te evalueren, deels om na te gaan in hoeverre het plan van aanpak wordt gevolgd en tot de beoogde resultaten leidt.

Tot slot willen we met een parafrase op de laatste zin in het artikel van Stals et al. (2009) als laatste aanbeveling stellen, dat er maar één manier is om meer kennis en kunde te verkrijgen over het opzetten en implementeren van een instellingsbrede effectmonitoring: ga het doen!

Literatuur

- Aarons, G.A. (2004). Mental Health Provider Attitudes Toward Adoption of Evidence-Based Practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale (EBPAS). *Mental Health Services Research, 6*, 61-74.
- Asscher, J., Dekovic, M., Laan, P. van der, Prins, P., & Arum, S. van (2007). De effectiviteit van multisysteemtherapie (MST). Knelpunten en kansen bij de implementatie van een randomized controlled trial. *Tijdschrift voor Criminologie, 49*, 57-67.
- Beurs, E. de, & Zitman, F.G. (2007). Routine Outcome Monitoring. Het meten van therapie-effect in de klinische praktijk met webbased software. *Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 62*, 13-28.
- Boonstra, J.J. & H.O. Steensma (2003). Succesvol veranderen van organisaties. In: Boonstra, J.J., H.O. Steensma & M.I. Demenint (2003), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisatie. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (blz. 275-309). Den Haag: Reed Business Information.
- Duncan, B.L., Miller, S.D., & Sparks, J.A. (2004). *The heroic client. A revolutionary way to improve effectiveness through client-directed and outcome-informed therapy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Finn, S.E., & Tonsager, M.E. (1997). *Information-gathering and therapeutic models of assessment: Complementary paradigms. Psychological Assessment, 9*, 374-385.
- Jong, P. de, & I. Kim Berg (2004). *De kracht van oplossingen. Handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie*. Amsterdam: Hartcourt publishers;
- Kim Berg, I. & P. Szabo (2005). *Oplossingsgericht coachen*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Knaup, C, Koesters, M., Schoefer, D., Becker, T., & Pushner, B. (2009). Effect of feedback of treatment outcome in specialist mental healthcare. Meta-analysis. *The British Journal of Psychiatry, 195*, 15-22.
- Lambert, M.J. (2005). Emerging methods for providing clinicians with timely feedback on treatment effectiveness. An Introduction. *Journal of Clinical Psychology, 61*, 141-144.
- Lambert, M.J., Harmon, C., Slade, K., Whipple, J.L., & Hawkins, E.J. (2005). Providing feedback to psychotherapists on their patients' progress. Clinical results and practice suggestions. *Journal of Clinical Psychology, 61*, 165-174.
- Ophuis, E.M. (2009). *Evaluatie hulpverleningsprotocol Ambulatorium. Team Kinderen, Jeugd en Jongvolwassenen*. Ongepubliceerde masterscriptie, Sectie Orthopedagogiek: Gezin en Gedrag, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Roosma, D., Ooms, H., & Veerman, J.W. (2008). Organiseren van onderzoek. In T.A. van Yperen & J.W. Veerman (Red.), *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg* (blz. 93-106). Delft: Eburon.
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Freeman, H.E. (2004). *Evaluation. A systematic approach* (7th Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sapyta, J., Riemer, M., & Bickman, L. (2005). Feedback to clinicians: Theory research, and practice. *Journal of Clinical Psychology, 61*, 145-153.
- Stals, K., Yperen, T. van, Reith, W., & Stams, G.J. (2009). Jeugdzorg kan nog veel leren over implementeren. *JeugdenCo Kennis, 4*, 19-28.

- Stals, K., Yperen, T. A. van, Reith, W.J.M., & Stams, G.J.J.M. (2010). Planmatig implementeren leidt tot effectievere interventies in de praktijk. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*, 49, 43-55.
- Stewart, D.W., Shamdasani, P.N., & Rook, D.W. (2007). *Focus groups. Theory and practice* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Veerman, J.W. (2008). *Een zorgevaluatiemodel als kader voor onderzoek in de praktijk van de jeugdzorg*. Nijmegen: Praktikon.
- Veerman, J.W. & Ooms, H. (2008). *Zicht op effectiviteit. Een kijkje in de keuken van zeven instellingen voor jeugdzorg*. Utrecht/ Nijmegen: NJi/ Praktikon.
- Veerman, J.W., & Yperen, T.A. van (2008a). Wat is praktijkgetuurd effectonderzoek? In T.A. van Yperen & J.W. Veerman (Red.), *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg* (blz. 17-34). Delft: Eburon.
- Veerman, J.W., & Yperen, T. van (2008b). *Meer zicht op effectiviteit van jeugdzorg. Eindverslag van het project 'Zicht op Effectiviteit'*. Utrecht/ Nijmegen: NJi/ Praktikon.
- Wilschut, M., Veerman, J.W., Roosma, D., & Ooms, H. (2009). *Opzetten instellingsbrede effectmonitoring. Handleiding SEJN-adviseur*. Utrecht/ Nijmegen/ Papenvoort: NJi, Praktikon, PIONN.
- Yperen, T. van, Addink, A., Steege, M. van der, & Boendermaker, L. (2010). *Algemeen en specifiek werkzame factoren in de jeugdzorg. Stand van de discussie*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Bijlage 1. *Best Research Practice* Criterialijst

Bijgaande lijst is te gebruiken voor het maken van een sterkte-zwakke analyse van de mate waarin effectmonitoring en de benutting daarvan is ingebed in het hulpverlenend handelen en in de werkprocessen van de instelling.

De lijst geeft 25 kwaliteitscriteria weer waar een instelling aan moet voldoen om het predicaat *best research practice* voor een instellingsbrede effectmonitoring volgens de principes van praktijkgestuurd effectonderzoek te krijgen.

De lijst is ook te gebruiken voor het maken van een stappenplan voor de invoering van een effectmonitoring binnen de instelling en in een later stadium als evaluatie voor de voortgang van de implementatie, benutting, onderhoud en borging. Ook kan de lijst binnen de instelling gebruikt worden om eventuele verschillen tussen interventies, teams of afdelingen zichtbaar te maken.

De criteria in de scoringslijst zijn ingedeeld in drie gebieden A. Verzameling van gegevens, B. Benutting van uitkomsten en C. Randvoorwaarden. Geef per criterium aan in welke mate uw instelling (interventie, afdeling of team) op dit moment aan het criterium voldoet. Hiervoor wordt de volgende schaal gehanteerd: 0 = niet of nauwelijks bereikt, 1 = deels bereikt, 2 = geheel bereikt.

Wanneer u per criterium uw score heeft gegeven kunt u per gebied op een schaal van 1 tot 10 nog eens extra aan geven welk schoolcijfer u uw instelling (afdeling of team) zou geven voor het betreffende gebied.

Gegevens invuller
Naam invuller: Werkzaam bij (naam instelling): Functie:
In deze lijst richt ik mij op de: <input type="checkbox"/> instellingsbrede effectmonitoring <input type="checkbox"/> effectmonitoring binnen het cluster/ afdeling/ team <input type="checkbox"/> effectmonitoring binnen de interventie/ programma/ module
Invul datum:/...../20.....

A. Verzameling van gegevens	Schoolcijfer:		
Er wordt gebruik gemaakt van betrouwbare en valide meetinstrumenten.	0	1	2
Werkers zijn geïnstrueerd om meetinstrumenten in te (laten) vullen.	0	1	2
Er is sprake van een voormeting en een nameting.	0	1	2
Er is een voor iedereen duidelijk protocol voor de gegevensverzameling.	0	1	2
Er wordt regelmatig feedback gegeven op het proces van gegevens verzamelen (de respons).	0	1	2
Er is respons van minimaal tachtig procent op de voormeting.	0	1	2
Er is respons van minimaal zestig procent op de voor- <u>en</u> nameting.	0	1	2
Het afnemen van meetinstrumenten is zichtbaar ingebed in de werkprocessen.	0	1	2
B. Benutting van uitkomsten	Schoolcijfer:		

Uitslagen van voor- en nametingen worden besproken met cliënten (ouders en/of jeugdigen), bij voorkeur in de vorm van een profiel.	0	1	2
Individuele uitslagen van voor- en nametingen spelen een rol bij intervisie en supervisie (bijvoorbeeld in werkoverleg en behandelplanbesprekingen).	0	1	2
Resultaten van een interventie, team of afdeling worden periodiek geanalyseerd en gerapporteerd.	0	1	2
Rapportages over de resultaten van een interventie, team of afdeling worden met de uitvoerders besproken.	0	1	2
Het bespreken van rapportages leidt tot het opstellen van verbeteracties.	0	1	2
Resultaten van meerdere teams (afdelingen, units, hele instelling) worden door directie en management zichtbaar benut in het sturen van het beleid van de instelling.	0	1	2
Resultaten worden aantoonbaar gebruikt voor verdere wetenschappelijke theorievorming en voor verder onderzoek.	0	1	2
C. Randvoorwaarden	Schoolcijfer:		
Er is goed werkende software aanwezig om individuele profielen uit te draaien, gegevens op te slaan en voor verder onderzoek aan te leveren.	0	1	2
Er is een (pro)actief secretariaat voor het invoeren en controleren van gegevens.	0	1	2
Er is een (pro)actieve procesbewaker (projectleider, aandachtsfunctionaris of interne onderzoeker) met voldoende bevoegdheden om medewerkers aan te spreken.	0	1	2
Er is een (pro)actieve functionaris voor het bespreken van effectrapportages en het vertalen van de uitkomsten in verbeteracties voor uitvoerders.	0	1	2
Er is draagvlak vanuit directie en management voor het meten van resultaten.	0	1	2
Monitoring en bewaking van gegevensverzameling zijn verankerd in de lijn.	0	1	2
De omgeving (verwijzers, vervolghulp, financier, cliënten organisaties) is op de hoogte van de wijze waarop de instelling werkt met effectmonitoring.	0	1	2
Er is een goede beschrijving en onderbouwing van de interventie(s) waarvan effecten worden gemeten. (N.B. Alleen 2 scoren indien erkend door een erkenningscommissie.)	0	1	2
Er is een programma voor scholing en bijscholing ten aanzien van het werken met Instrumenten en het benutten van uitkomsten.	0	1	2
Financiering van de onderzoeksactiviteiten is structureel verankerd in het instellingsbudget en/of in de kostprijs van de interventie.	0	1	2

Interpretatiewijzer	
Voor een eerste interpretatie van de scores kunt u de scores per gebied optellen, delen door het maximaal aantal te behalen punten en vermenigvuldigen met 100. Dit geeft een percentage dat een indicatie is voor de mate waarin u 'op weg' bent. Dit kan ook voor de totaalscore.	
A. Verzameling van gegevens: punten gedeeld door 16 (8 criteria) = x 100 => %
B. Benutting van uitkomsten: punten gedeeld door 14 (7 criteria) = x 100 => %
C. Randvoorwaarden: punten gedeeld door 20 (10 criteria) = x 100 => %
Totaal: punten gedeeld door 50 (25 criteria) = x 100 => %

Ruimte voor toelichting

Bijlage 2. Stramien Plan van aanpak

Dit werkblad is bedoeld als stramien voor het plan van aanpak voor de invoering van effectmonitoring met vragenlijsten. Het dient ter ondersteuning van het schrijven van het plan van aanpak. De onderwerpen in de linkerkolom zijn de kopjes van de paragrafen in het plan. De [Titel] is geen paragraafkopje, maar betreft de kop van het gehele plan. Deze kan op een apart titelblad worden geplaatst.

Onderwerp	Toelichting
[Titel]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geef het project als zodanig een klinkende naam ▪ Zet het logo van de instelling bij de titel (op het titelblad) <p>Dit geeft een focus en helpt de operatie te verlevendigen, en dit verlevendigen is weer nodig om daadwerkelijk een beweging in gang te zetten,</p> <p><i>Bijvoorbeeld</i> ‘Hoogste tijd voor effectiviteit’ ‘Naar een nieuwe zichtbaarheid’</p>
1 Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geef een korte beschrijving van de instelling (omvang, locaties, afdelingen) ▪ Formuleer het motief voor het opzetten van de effectmonitoring, waarom de instelling dit gaat doen ▪ Schets de context en samenhang met (mogelijke) bestaande projecten <p><i>Bijvoorbeeld:</i> Het motief heeft vaak te maken met de behoefte de kwaliteit van de zorg te verbeteren (intern motief) alsook met de behoefte de zorg beter te verantwoorden (extern motief). Probeer dit in de woorden van de instelling te formuleren, wellicht biedt een visiedocument hierbij houvast.</p>
2 Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formuleer een heldere doelstelling (zo mogelijk gekoppeld aan de missie) ▪ Deze kan zowel met het proces als met de inhoud te maken hebben ▪ Formuleer de doelstelling zo SMART mogelijk ▪ Formuleer de opbrengsten <p>Een doelstelling moet duidelijk maken waarop het project over een bepaalde expliciet te benoemen periode afgerekend mag worden. Maak zo nodig een onderscheid tussen een algemene projectdoelstelling en doelstellingen voor projectperiodes (eerste jaar, tweede jaar, derde jaar, etc.) en/of doelstellingen voor projectonderdelen (bijvoorbeeld afdelingen van de instelling; soorten meetinstrumenten).</p> <p><i>Bijvoorbeeld</i> Procesdoelstellingen: Binnen een jaar wordt op elke afdeling bij aanvang en afsluiting de CBCL afgenomen en worden de uitslagen benut in de gesprekken met cliënten en in de behandelbesprekingen. Tevens worden de uitkomsten minstens een keer per halfjaar op teamniveau besproken. Inhoudelijke doelstellingen: Bij afsluiting scoort minder dan 50% in het probleemgebied van de CBCL en wordt een effectgrootte van minstens 0,50 bereikt. Vaak wordt begonnen met procesdoelstellingen en vormen de inhoudelijke doelstellingen een onderwerp voor een vervolgtraject.</p>
3 Hulpverleningskader	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werk vanuit het theoretisch kader van de hulpverlening <p>Hiervoor vormen de missie en de visie van de instelling vaak een goede invalshoek, deze geven meestal een invulling van de algemene bejegening van cliënten, soms ook van een algemeen doel. Geef ook aan welke interventies onderwerp van evaluatie zijn en wat daarvan de theoretische achtergrond is (verwijs zo nodig naar eerdere modulebeschrijvingen). Het kan handig zijn dit in het zorgevaluatiemodel te plaatsen (zie werkblad A).</p>

Onderwerp	Toelichting
4 Opzet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deelnemers <p>Welke interventies of afdelingen gaan meedoen om de doelstelling voor projectperiodes en/of projectonderdelen te behalen? Om hoeveel cliënten zal het vermoedelijk gaan per interventie of afdeling? Hierbij kan eventueel onderscheid worden gemaakt in fases: eerst enkele interventies of afdelingen, later allemaal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhoud <p>Welke inhoud wordt op welke wijze gemeten? Welke instrumenten?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedures <p>De wijze waarop gegevens worden verzameld, verwerkt in een registratiesysteem, verrekend en verwerkt in een rapport. Wie doet wat wanneer? Welke functionarissen met welke bevoegdheden?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Software <p>De benodigde systemen: reeds bestaande en nieuwe.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inbedding <p>Hoe wordt het meten ingepast in bestaande procedures, zodat het in dagelijkse routines kan worden opgenomen? Denk ook aan de rol van ondersteunende diensten (administratie, ICT). Wat is de rol van het afdelingsmanagement? Welke overlegvormen zijn er om zaken over het onderzoek aan de orde te stellen? Moeten er nieuwe overlegvormen worden gecreëerd?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Benutting <p>Hoe wordt met de uitkomsten omgegaan? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Hoe kan dit leiden tot reflectie (herkennen, begrijpen, waarderen, handelen)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne communicatie <p>Hoe wordt er intern gecommuniceerd met de betrokken medewerkers?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe communicatie <p>Hoe wordt er over het project gecommuniceerd met andere zorgaanbieders, Bureau Jeugdzorg, de financier, de cliënten etc?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toetsing van het project <p>Hoe gaat de deugdelijke uitvoering van het project getoetst worden? Aan de hand van welke criteria?</p>
5 Context	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projectstructuur <p>Wie vormen de projectgroep, wie heeft welke verantwoordelijkheid?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toerusting <p>Welke vormen van interne en externe begeleiding worden voorzien? Welke scholing dient wanneer in het project door wie gevolgd te worden?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sturing <p>Welke middelen en activiteiten worden door directie en management ingezet om de doelstellingen te bereiken? Hoe worden medewerkers gemotiveerd?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Krachtenveld <p>Wie heeft welke belangen bij de effectmonitoring? Voor wie hebben de uitkomsten consequenties? Wat is de verbinding met andere trajecten binnen en buiten de instelling, zoals prestatie-indicatoren, professionalisering, vraagsturing?</p> <p>Hoe is de samenwerking met andere zorgaanbieders?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat zijn potentiële succes- en faalfactoren? <p>Wat moet minimaal geregeld zijn om te kunnen beginnen? Waar kan het fout gaan? Hoe wordt daarmee omgegaan?</p>
6 Planning en kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tijdpad en fasering <p>De datum waarop kan worden gestart en de duur van het traject. Opgebouwd uit fasering van activiteiten (bijvoorbeeld fasen; voorbereiden, uitvoeren, toetsen, verbeteren).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportage <p>Wanneer vindt de eindrapportage plaats? Welke tussenrapportages worden voorzien? Alleen op papier of ook via Powerpoint?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten <p>Wat zijn de tijdsinvesteringen, welke zijn P.M. (Pro Memorie: zonder extra kosten), welke dienen in rekening gebracht te worden? Wellicht zijn er extra kosten, zoals aan te stellen functionarissen en aan te schaffen software. Maak hierbij onderscheid tussen capaciteit medewerkers, budget en financiële dekking.</p>

Bijlage 3. **Inhoud *Reader***

De reader is onderdeel van het ondersteuningspakket ‘Opstarten instellingsbrede effectmonitoring’. De reader biedt verschillende artikelen aan die als achtergrondinformatie of ter verdieping kunnen worden gelezen. De reader is te bestellen bij het SEJN (www.sejn.nl).

De volgende artikelen zijn in deze reader opgenomen:

1. Wat is praktijkgestuurd effectonderzoek?
2. Praktijkgestuurd effectonderzoek maakt hulpverlening beter.
3. Antwoord op veelgestelde vragen over effectiviteit.
4. Organiseren van het onderzoek.
5. Een zorgevaluatiemodel als kader voor effectonderzoek en kwaliteitsbeleid in de praktijk van de jeugdzorg.
6. Het mooie van meten.
7. Rapportcijfers voor de hulpverlener.
8. Cijfers over prestatie-indicatoren: een wetenschappelijke bijsluiter.
9. Trefzeker tellen.

Colofon

Over het SEJN

Het Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdzorg Nederland (SEJN) richt zich op de verdere ontwikkeling van de effectiviteit van de jeugdzorg. Het SEJN helpt instellingen in de jeugdzorg bij het verzamelen en benutten van hun effectgegevens. Het SEJN heeft een vorm van effectonderzoek ontwikkeld op basis van vragenlijsten die belangrijk zijn voor de beroepspraktijk en het verzamelen van 'practice-based evidence'. Het kenmerk van deze aanpak is dat zowel beroepskrachten als beleidsmakers en wetenschappers direct profijt hebben van de verzamelde gegevens. Het SEJN is een vervolg op het landelijke project Zicht op Effectiviteit (zie www.sejn.nl).

Over de auteurs

Prof. dr. Jan Willem Veerman is directeur van Praktikon BV en vervult vanwege de Stichting Entréa de bijzondere leeropdracht Speciale Kinder- en Jeugdzorg aan de Radboud Universiteit Nijmegen.



Marleen Wilschut, MSc, is als inhoudelijke medewerker werkzaam bij de afdeling Programma- implementatie & Training (PiT) van het Nederlands Jeugdinstituut.

Herma Ooms, MCM, is afdelingshoofd van de afdeling Programma-implementatie & Training (PiT) van het Nederlands Jeugdinstituut.



Drs. Dries Roosma is psycholoog/ andragoog en is als senior onderzoeker en consultant werkzaam bij PIONN.



Dit project werd mede mogelijk gemaakt door een subsidie van ZonMw in het kader van het programma Zorg voor Jeugd.