

Enkele kritische beschouwingen rond inhoud en resultaatsgericht werken of waar een verhaal rond resultaten toe kan leiden

Joseph Daniel | 't Groot Hersberge | Torhout

Jaren terug sprak een lid van Jongerenbegeleiding me al aan om eens iets te schrijven rond de resultaten van een begeleiding. Dit idee bleef lange tijd bestaan en werd met de dag actueler. En uiteindelijk kwam het artikel er.

Want als kleinschalige voorziening, vzw 't Groot Hersberge uit Torhout, ontsnappen ook wij niet aan het doelmatigheid- en doeltreffendheidsdenken: doen we de juiste dingen en doen we dat op de juiste manier? Zeker als we dit vertalen naar het niveau van de cliënten wordt dit een 'hot item' en iets wat ons reeds geruime tijd bezighoudt. Hoe kun je binnen een begeleiding weten of je de juiste dingen doet en op de juiste manier? Hoe kun je die meten en wat zouden de resultaten van die meting dan te betekenen hebben?

Het evalueren van je werking, dus ook wat je hebt bereikt met je cliënten lijkt ons een evidentie. Dat dit ook in het discours van de overheid meer naar boven komt, lijkt ons dan ook een normale trend. Niettemin is het naar mijn aanvoelen één van de moeilijkste items omwille van de grote gelaagdheid, gevoeligheid die er onder zit.

Zoals :

- Kan je begeleidingswerk en de resultaten ervan überhaupt benoemen en afchecken? Zijn hier standaarden voor?
- Wat doe je met subjectieve tevredenheid of ontevredenheid?
- Hoe verhoudt resultaat zich tegenover motivatie?
- Is resultaat het gevolg van een (bewuste) ingreep of actie?
- Wie bepaalt wat resultaat is?
- Wat is resultaat tegenover de diverse begeleidingsvormen (leefgroep-tck¹ -bzw²), wat is de duurzaamheid van resultaat op langere termijn? ...

Met deze summiere opsomming wil ik zeker niet het belang van het aftoetsen van de resultaatsgerichtheid een halt toeroepen of dit op de helling plaatsen. En al helemaal niet wil ik hierbij het gesprek verleggen naar practise based of evidence based, zorg op maat, en dergelijke meer. Dit artikel heeft niet de pretentie om hier een antwoord op te bieden.

Het wil enkel een indicatie zijn van een huidig zicht op het containerbegrip 'resultaten' en dan nog vanuit één enkele specifieke invalshoek, namelijk de meting die wij binnenshuis hielden onder de afgesloten begeleidingen. In hoeverre deze een parameter zijn voor andere gelijkaardige voorzieningen is nog zeer de vraag. Verder wil ik dan ook een aantal punten belichten zoals de inhouden van resultaten en de link met het Binc-project³.

Bij het opstellen van dit artikel heb ik me gebaseerd op de evolutie en de werkwijze zoals die zich bij ons heeft voorgedaan. Een vorm van historiek dus.

Voor wat betreft de resultaten baseerden we ons beginjaren 2000 op een vorm van nattevingerwerk. Resultaten maten we af aan het feit of we zeer ruw konden scoren of een begeleiding was geslaagd of niet. In 2008 bouwden we enkele eigen databases uit. Hier gaven we periodiek de begeleidingsdoelstelling in en in hoeverre die geslaagd waren. Vanuit het aanvoelen dat dit nog heel wat concreter kon, gaven we in 2008 aan derde jaarstudenten van Ipsoc de opdracht onze werking rond individuele begeleiding te evalueren. De link met resultaten werd ook toen snel gelegd. Hierover meer verderop.

In dit artikel is deze evolutie te herkennen. Hoewel we ook nu nog zeker niet alles kunnen meten wat we zouden willen weten, wil ik een aantal eigen perspectieven naar voor schuiven.

1 Trainingscenter kamerwonen

2 Begeleid zelfstandig wonen

3 Begeleiding IN Cijfers, een registratiesysteem voor private voorzieningen in de Bijzondere Jeugdzorg.

In den beginne was er...

Als we cliëntgerichte resultaten in het algemeen bekijken dan zijn er drie actoren die indicaties en aanwijzingen kunnen geven rond het bereiken van de doelstellingen en kunnen aangeven of de resultaten bereikt zijn.

Deze zijn het *cliëntsysteem* (de jongeren en de context), de *consulent/plaatsende instantie* en de *organisatie*. In hoeverre er een link is tussen het bereiken van resultaat en tevredenheid bij deze drie actoren is echter een andere vraag die ik hier niet zal beantwoorden. Waar ik wel een antwoord op probeer te geven is: wat is er ons bekend aan *uitstroomgegevens* van jongeren die bij ons in begeleiding waren, en meer specifiek waar gaat een jongere naar toe bij het stopzetten van de begeleiding?

- bij hoeveel jongeren die teruggaan naar de context of alleen gaan wonen, spreken we niet van een geslaagde begeleiding, zonder dat er daarbij andere referenties zijn? -

Vanuit ons begeleidingstehuis onderzochten we in de periode van 2000 - 2008 de gegevens van 55 jongeren. De eerste vraagstelling of indicatie hierbij was: *hoeveel procent van de jongeren gaan terug naar de oorspronkelijke context en hoeveel jongeren stromen op een andere manier door?* We kwamen daarbij tot de vaststelling dat 37% van de jongeren teruggingen naar hun ouderlijk milieu/context (naar ouders: 9%, naar vader 1.8%, en naar moeder 21.8%). Verder ging 27% alleen wonen, 7.2% ging bij een vriend wonen, en 14.5% werd opgenomen in een gemeenschapsinstelling. Bij 15% van de jongeren was het vervolg onduidelijk, of ging de jongere naar andere gespecialiseerde hulp.

De tweede vraagstelling ging over het *al dan niet geslaagd* zijn van een begeleiding. Daarvoor hadden we geen kapstokken die richting konden geven. Vanuit een zeer ruwe beoordeling in de categorieën 'geslaagd', 'tussen beide' en 'niet geslaagd', hebben we geprobeerd de 55 jongeren te scoren. Goed realiserend dat deze vorm van beoordelen een groot onrecht doet aan de jongeren en hun groeikansen, kwamen we zo toch tot een bepaalde score: 43.6% werd als 'geslaagd' beoordeeld, 21% zat in 'tussen beide' en 32% beoordeelden we als 'niet geslaagd'.

In globaliteit was er geen onderscheid in de slaagcijfers tussen jongens die bij ons verbleven op basis van een plaatsing via een Comité voor Bijzondere Jeugdzorg of via een jeugdrechtbank. Wel viel op dat de groep van 'jeugdrechtbankjongeren' bestond uit twee grote categorieën: een grote helft van hen stapte na een korte of lange begeleidingstijd in de voorziening over naar de gemeenschapsinstelling en gaf de begeleiding een negatieve beoordeling. De resterende jongeren stroomden vooral naar de vrijwillige hulpverlening door. Ze eindigden dikwijls in het traject van volledig zelfstandig wonen, al dan niet na begeleid zelfstandig wonen. In de regel werden die begeleidingen dan ook zeer succesvol beoordeeld.

Wat zijn onze conclusies uit deze cijfers? Voor eerst misschien dat we over geen cijfers beschikken om mee te vergelijken. Het was de eerste keer dat we zo'n meting hielden. Er zijn dus geen interne cijfers van vorige periodes. We hebben ook geen zicht op eventuele verschuivingen bij de aangemelde problematieken. Ook vanuit andere voorzieningen zijn ons geen cijfers bekend.

De cijfers geven dus enkel een indicatie van hoe het vervolgetraject in elkaar steekt: bij hoeveel jongeren die teruggaan naar de context of alleen gaan wonen, spreken we niet van een geslaagde begeleiding, zonder dat er daarbij andere referenties zijn? Dit blijft dus een beetje veel kof-fiedik kijken.

Een andere bemerking hierbij is dat dit materiaal veel te ruw is om enig oordeel over te vellen. De verwerking van de gegevens die konden aangereikt worden door ouders, consulenten... zijn hier niet in opgenomen en konden misschien een genuanceerder beeld geven. Zo gaat bijvoorbeeld de opmerking van een ouder die zegt dat zoon of dochter een aantal vaardigheden heeft opgedaan, verloren in een globale 'negatieve' afronding van de begeleiding.

Veiligheidshalve had ik bij het opzet van dit artikel dan niet de bedoeling een staalkaart te geven van onze resultaten. Evenwel ligt dit onderwerp ons nauw aan het hart.

En op de eerste dag schiepen wij....

Vanuit deze gegevenheid zijn we op zoek gegaan naar een systeem om de begeleiding en haar verloop beter te vatten. Daarvoor ontwikkelden we twee verschillende databases.

Een eerste interne *databank* is gebaseerd op de evolutieverslaggeving van de jongeren. Bij de op-

maak van het handelingsplan vertrekken we vanuit negen ontwikkelingsdomeinen (gezondheid, cognitie, identiteit, zelfredzaamheid/zelfzorg, band met gezin van herkomst, sociaal functioneren, band met ruimere omgeving, gedragsontwikkeling en emotionele ontwikkeling). De domeinen waarbinnen doelstellingen geformuleerd worden, krijgen een prioriteitscore. Deze wordt met de doelstelling genoteerd in de database. Bij het opstellen van het evolutieverslag wordt in eerste instantie de uitwerking en het behalen van de doelstellingen uit het vorige verslag geëvalueerd. Dit wordt aangevuld in de database, samen met de nieuwe doelstellingen en hun prioriteitscores. Momenteel, na een jaar proefdraaien zien we dat doelstellingen rond gezin en identiteit de grootste begeleidingsaandacht vragen. Het zijn ook die doelstellingen die gedurende de begeleiding het langst 'meedraaien', weliswaar soms met een andere inhoud. Het statistisch materiaal hieromtrent is nog niet groot genoeg om hier een oordeel op te kunnen baseren.

Daarnaast ontwikkelden we een tweede database die geïnspireerd is op het Binc model. We wilden de toekomstige ontwikkelingen niet afwachten en reeds heel wat eigen materiaal aanmaken. Deze database is gebaseerd op *instroom en uitstroom-aangifte* en bevat ook de negen *doelgebieden*: gezondheid, cognitie, identiteit, zelfredzaamheid/zelfzorg, band met gezin van herkomst, sociaal functioneren, band met ruimere omgeving, gedragsontwikkeling en emotionele ontwikkeling. Daarnaast is er mogelijkheid om de tevredenheid op het einde van begeleiding voor client, hulpverlener, en thuis/context in te geven. Verder kan er indicatief aangegeven worden: opmerkingen bij beëindiging van hulpverlening, melding van vroegtijdige beëindiging, vraagstelling naar verdere hulp en dit binnen of buiten de BJB, expliciete werkpunten. Voor mensen die reeds werken met het Binc model, is dit zeker geen nieuwe zaak.

Toch wil ik met het kennen van onze eigen op Binc geïnspireerde databank toch graag enige *bedenkingen* formuleren bij deze metingen en bij resultaatmetingen in het algemeen. Het lijkt een doodoener maar waartoe engageert de sector zich? Sommigen spreken van een *inzetverbintenis*, anderen hebben het dan over een *resultaatsverbintenis*. Moet er hierin een keuze gemaakt worden? Ongetwijfeld moet er een inzetverbintenis zijn. Maar hoe groot moet deze inzetverbintenis dan zijn? Misschien kan je wel eender welk resultaat behalen maar gaat dit ten koste van enorme middelen. Speelt hier ook een twintig-tachtigregel waarbij je met een inzet van 20% aan middelen een resultaat krijgt van 80% en 20% bijkomend

resultaat, 80% meer middelen vraagt? Met ander woorden wat is het kosten/baten plaatje dat daar tegenover staat? Wat is de efficiëntie?

- Het lijkt een doodoener maar waartoe engageert de sector zich? -

Hoe meetbaar zijn de resultaten als we tot de vaststelling komen dat de uitgangspunten, zijnde het formuleren van precieze begeleidingsdoelstellingen niet één van de sterktes zijn in de sector. Deze doelstellingen/taken zijn niet gestandaardiseerd en minder meetbaar. Als je daarbij 'SMART-principes' hanteert, welke zijn dan je minimaal 'haalbare' doelstellingen? Kan je een absoluut minimum bepalen? Geeft dit een grotere kans op resultaat en is dit dan een standaard om je op te baseren? Eenduidige antwoorden zullen dan ook moeilijk te trekken vallen uit de resultaten.

Zal de resultaatsbeoordeling rekening houden met wijzigende hulpvragen en situaties die zich voordeden tijdens een soms lange begeleiding (denken we maar aan het wegvallen van een ouderpaar, restgezin, begeleidingen die langer duren dan twee, drie jaar...). Het instroom- en uitstroompatroon kan ondertussen fel wijzigen. En dan nog afgezien van beïnvloedende factoren die buiten het begeleidingsgebeuren liggen.

Als er een meting komt van het realiseren van de doelstelling in één begeleidingsvorm, wat zal dit dan zeggen over het geheel indien de jongere een begeleiding kreeg in diverse begeleidingsvormen? Het gebeurt frequent dat jongeren, al dan niet onder een vorm van flexibiliteit, van de ene werkvorm overgaan naar een andere. Zal dan het ganse traject dat de jongere doorloopt in oenschouw worden genomen? En hoe zal een resultaatsbeoordeling plaatsvinden als jongeren vanuit een minder ingrijpende vorm overgaan naar een zeer ingrijpende (denk aan Everberg) en van hieruit dan in een begeleidingstehuis terechtkomen? Hoe zal men de resultaten van deze drie 'begeleidingen' evalueren?

Wat zijn de bedoelde en beoogde resultaten en wat is het eigenlijke resultaat? Een aantal positieve/negatieve kenteringen zijn niet steeds het gevolg van begeleidingsingrepen doch kunnen toch een grote impact hebben op het 'resultaat'. Met name ook in hoeverre wegen de motivatie, de mogelijkheden van de cliënt... door in het afzetten van het resultaat?

Als resultaten beoordeeld worden door jongere, ouder en consulent, hoe ga je daar een conclusie uit trekken?

Tot zover toch een aantal algemene bedenkingen. Ingaande op de database van Binc, moet ik wel vaststellen dat een aantal zaken in de database niet zijn opgenomen. Ik denk aan de resultaatsbundeling rond de diverse domeinen waarbij je parameters zou kunnen instellen die een vooruit- of achteruitgang zouden vatten, het feit dat de tevredenheid van het cliëntsysteem binnen de uitstroom weinig tot uitdrukking komt...

Laat ik de lezer er nogmaals duidelijk op wijzen dat ik niet de bedoeling heb het meten van resultaten af te wimpelen. Integendeel. Als we ons werk serieus willen nemen, moeten we streven naar betere systemen om resultaten effectief te meten om dan vandaaruit een aantal conclusies te trekken. Zelfs als die resultaten enkele heilige huisjes doen sneuvelen. Evenwel moeten we oppassen voor de enkele wolfsijzers en schietgeweren van onzorgvuldige redeneringen, generalisaties, beperkt zicht, abstracties van cijfermateriaal... want laat ons niet vergeten dat het water gemiddeld slechts een halve meter diep was doch dat hij toch verdronk.

En op de tweede dag schiepen we...

Maar laten we teruggaan naar het verhaal binnen 't Groot Hersberge, beide data-bases gaven enkel globale indicaties. Vandaaruit kwam de behoefte om binnen de ontwikkelingstaken meer concrete en gestandaardiseerde doelstellingen te hebben om op die manier resultaten te kunnen meten en wat meer te kunnen vergelijken. Om dit te verwezenlijken gingen we aan de slag met Ipsoc-studenten. We wilden met hen de inhoud van de individuele begeleiding herbekijken. Met name zijn onze 'standaarden', de omschrijving, van de ontwikkelingstaken die we gebruiken om een handelingsplanning en een evolutieverslag op te maken, nog accuraat?

Dit resulteerde in de volgende *dimensies* vanuit *het oogpunt van de jongere* (doelstellingen vanuit het perspectief van de ouders/context zijn hier niet opgenomen)

- **Lichamelijk:** alles wat met het lichaam te maken heeft: medisch, voeding, uiterlijk, slaap, beweging...
- **Emotioneel:** hoe voelt de jongere zich, hoe uit hij zijn gevoelens...
- **Relationeel:** band met de ouders, broers/zussen, andere familieleden, vrienden, vriendin...
- **Dagbesteding:** wat doet de jongere, naar school/werk, wat doet hij in de vrije tijd...
- **Zelfredzaamheid:** waartoe is de jongere in staat, wat kunnen we van hem verwachten

en wat niet, bvb. in het huishouden, mobiliteit.

- **Administratie:** alles in verband met papieren, zakgeld/leefgeld.
- **Hulpverleningscontext:** afspraken en regels uit de groep, rechten, respect voor anderen, privacy, inspraak...
- **Jezelf:** identiteit, zelfbeeld, geloofsovertuiging.

Elk van deze ontwikkelingsdimensies werd dan ook nog onderverdeeld wat resulteerde in een 7-8 tal rubrieken per dimensie. Deze rubrieken werden dan ook nog opgedeeld zodat je aan een veelvoud van taken/doelstellingen en werkpunten komt. Je zit al snel aan een honderdtal ontwikkelingstaken en doelstellingen (zonder de gezinsdoelstellingen).

Ik bespaar hier de volledige weergave maar wil toch graag enkele voorbeelden geven zodat we op hetzelfde spoor zitten. Als voorbeeld onder de dimensie 'Emotioneel', de items: *Emotionele problemen en persoonlijk verleden*, met volgende doelstellingen.

Emotionele problemen:

- We observeren de emotionele gemoedstoestand van de jongere.
- We bekijken welke emotionele problemen en hoeveel emotionele veerkracht de jongere heeft.
- We bekijken welke invloed deze emotionele problemen en deze emotionele veerkracht hebben.
- We geven de jongere inzicht in de eigen emotionele problemen en krachten.
- We zoeken samen met de jongere naar alternatieven om zijn emoties te uiten.
- We leren de jongere hoe hij zijn depressieve stemmingen, woede-uitbarstingen... onder controle kan houden, hoe hij zijn emotionele veerkracht kan aanwenden.

Persoonlijk verleden:

- We gaan na hoe de jongere omgaat met het persoonlijk verleden.
- We bekijken in welke mate het persoonlijk verleden van invloed is op de jongere en of er reeds een verwerking heeft plaatsgevonden.
- We helpen de jongeren om zich te verzoenen met het persoonlijk verleden.

Zoals je kunt vermoeden, deze lijst is nog niet ten einde en deze taken lijken op hun beurt dan ook allemaal vrij evident. Toch rijzen er bij mij al snel een aantal vragen die we in de toekomst moeten beantwoorden zeker als we 'willen zeggen wat we doen en dit ook doen', zoals:

- In hoeverre zijn de beoogde doelstelling een gedragen gegeven vanuit de sector en waar liggen de afgrenzingen? Wat nemen we op als vraag- en doelstelling? Wat mag er van ons verwacht worden?
- Waar liggen de scheidingslijnen en grijze zones tussen de sectoren van de Integrale Jeugdhulp? Waar liggen de samenwerkingsverbanden met particulieren, andere organisaties, verenigingen... ?
- In hoeverre zal de uiteindelijke hulpvraag van een cliënt aansluiten bij een 'doelstellingenboom' vanuit de voorziening en hoe zal zich dit verhouden naar zijn 'invulling'?
- Wat zal een hulpverlener vanuit deze of gene sector doen met doelstellingen die voor de cliënt niet behoren tot zijn vraagstelling? (denk aan maatschappelijk verantwoordelijkheid) En in hoeverre zal dit een invloed uitoefenen binnen een vrijwillige of een gedwongen begeleiding?
- Als voorziening of werkvorm A en B allebei dezelfde hoofdlijnen, doelstellingen, frequentie, intensiteit... ingeven in de modulering, zal dit dan hetzelfde betekenen voor de cliënt? Dekkt de vlag dan de lading?
- Wat zal er gebeuren met vraagstellingen vanuit het cliëntniveau die niet kunnen worden opgenomen in een begeleiding, al dan niet in onze sector of zelfs niet in de hulpverlening in het algemeen. Is dit dan een vraaggestuurd aanbod of is het een zwakgebod van een organisatie, is er enige rekbaarheid nodig en verwacht?
- Hoe verhouden de doelstellingen zich binnen diverse werk- en begeleidingsvormen? Denken we maar aan: thuisbegeleiding, leefgroepwerking, tck, dagcentrum, halfweektehuis... ? Is dit in een continuüm van meer naar minder indringend en diepgaand? Zijn het continuërende doch fluctuerende doelstellingen volgens de begeleidingsvorm?
- Welke zijn de meest evidence based/practice based methodieken om deze doelen te realiseren? En voor welke klantengroep gelden die methodieken? Zijn deze cliëntgroepen überhaupt te bepalen? Of is dit 'groepsdenken' niet haalbaar, mogelijk?
- Wat is resultaat en zijn uitwerking in de tijd?
- Welke middelen kunnen en moeten ingezet worden om deze doelstellingen te bereiken? Wat is resultaatgerichtheid en hoe worden middelen verantwoord besteed?
- Wat is een inzetverbintenis? Hoe kan je dit herkennen en meten?
- Hoe ga je om met weinig gemotiveerde cliënten? En als er dan zagezegd geen vraagsturing is?
- Is een doelstelling of een resultaat voor de één dan iets anders dan voor een ander tussen gelijkaardige begeleidingsvormen?

- Dienen begeleiders, hulpverleners... over de kennis en de vaardigheden te beschikken om resultaat/doelgericht te werken over de diverse items en dit op basis van vraagsturing? Of gaat of mag dit leiden tot een interne modulering op basis van competenties?
- Wat is de invloed van de aftoetsing van je doelgroep, cliënteel en vraagstelling naar de doelstellingenboom van je organisatie? Wat is de invloed op je missie, visie en werkmethodes? Hoe ga je daarbinnen om met je maatschappelijke opdracht, je persoonlijk waarden- en normenkader?

- dringend verzoek aan de sector om wat we doen, te expliciteren en af te stemmen -

Hoe dan ook een pak vragen die veelal een geringe invulling krijgen. De huidige modulering biedt hiervoor weinig soelaas. Misschien kan ze dit niet en moeten er andere wegen gezocht worden om grenzen en mogelijkheden aan te geven. Hoe dan ook zal er bij het meer vraaggestuurd werken een grotere aandacht moeten gaan naar een diepere invulling van modulering en zal deze een belangrijk gegeven zijn bij het toewijzen van hulp, zonder nog te spreken over de daadwerkelijke afstemming face to face met de cliënt.

Hierbij alvast de uitnodiging en het dringend verzoek aan de sector en aanliggende om, wat we doen, wat we verondersteld worden te doen, meer te expliciteren en af te stemmen. Dit is één van de grondslagen om het verhaal rond resultaatgerichtheid en het aftoetsen van het meest efficiënt werken een kans op slagen te geven.

Daniël Joseph
't Groot Hersberge
Groenestraat 2
8820 Torhout
050/21 12 92
hersberge@skynet.be