

Hoe houd je zicht op de effecten van welzijn?

Christien Kaaij

Outcome gericht werken: ‘the talk of the day’ in het sociaal domein. Overheid en organisaties realiseren zich dat het alleen meten van inzet of van output – de directe resultaten van een bepaalde activiteit, zoals het aantal zorguren of het aantal klanten dat geholpen is – onvoldoende inzicht geeft in het resultaat.

Heeft welzijnswerk het gewenste maatschappelijke effect? Draagt het bij aan de gemeentelijk beleid? Worden subsidiegelden wel efficiënt en effectief ingezet? Veel bestuurders vinden het lastig op een eenvoudige en betrouwbare wijze hier antwoord op te geven.

Wat kunnen we leren van Canada? Een Canadese welzijnsorganisatie wilde niet alleen voor de opdrachtgever maar ook voor zichzelf een integraal inzicht krijgen in het reilen en zeilen van hun organisatie. De veelzijdigheid van deze welzijnsorganisatie, gekoppeld aan een grote hoeveelheid kleinschalige projecten en programma’s, maakte overzicht lastig. Dit is een veel voorkomend probleem bij welzijnsorganisaties. Overkoepelende indicatoren en uniforme planings templates en voortgangs rapportages kunnen hierbij helpen, maar deze werken alleen als iedereen in de organisatie betrokken wordt bij de ontwikkeling en implementatie. In dit artikel deel ik mijn ervaring bij het ondersteunen van de Canadese welzijnsorganisatie.

Doelen voor het geïntegreerde kwaliteits verbeterings system voor de Canadese Welzijnsorganisatie:

Geïntegreerd: Het systeem is geïntegreerd in het dagelijkse werk en verbonden aan het strategisch plan, de jaar plannen en het budget. Information is vooraf ingepland en komt overeen met de eisen van de subsidie verstrekkers

Betrouwbaar: Informatie verzameling gebeurt op een transparante en betrouwbare manier. Informatie opslag is veilig en bewaakt de privacy van cliënten.

Betekenisvol: Medewerkers, managers, bestuursleden en cliënten begrijpen waarom informatie is verzameld en zien de meerwaarde.

Relevant: Outcomes zijn verbonden aan de visie van de organisatie. Het systeem, de instrumenten en de outcomes worden regelmatig geëvalueerd.

Eenvouding: Information is snel en makkelijk toegankelijk, en templates en instrumenten zijn uniform waar mogelijk.

Start bij de uitvoering

Weinig mensen hebben zoveel inhoudelijke kennis als uitvoerende medewerkers. Toch wordt meestal alleen (senior) management betrokken bij het bepalen van outcome en output indicatoren. Gerichte training helpt uitvoerende medewerkers een actievere rol te spelen, wat leidt tot een verbetering in de kwaliteit van de indicatoren en de verzamelde gegevens. Toen ik medewerkers voorafgaande aan een training vroeg het doel van hun programma en de outcome en output indicatoren te beschrijven waren de meesten hiertoe niet in staat. Echter, na een korte training konden ze dit feilloos en begonnen ze eveneens kritische kanttekeningen te plaatsen bij veel van de huidige meetgegevens.

Uitvoerende medewerkers hebben een verhelderend inzicht hoe de impact van hun werk daadwerkelijk gemeten kan worden. Hun kritische blik kan leiden tot een vermindering van onnodige activiteiten, maar ook van onnodige rapportages die de organisatie in hun greep kunnen houden. De welzijnsorganisatie besloot de uitvoerende medewerkers een actieve co-creërende rol te geven bij zowel de jaarlijkse planning als de evaluatie. Niet alleen verhoogde dit hun betrokkenheid, het verhoogde eveneens de kwaliteit van het werk.

Verbind de outcome indicatoren aan de visie

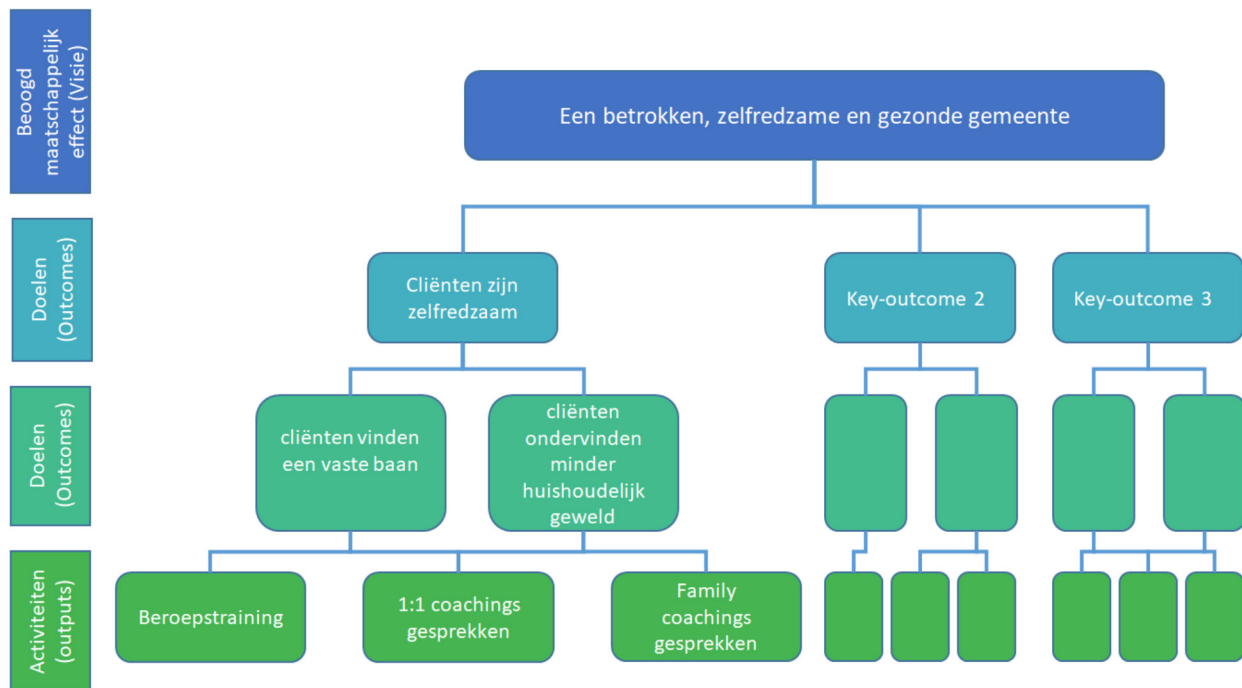
Door outcome indicatoren te verbinden aan de visie kan op een meer eenvoudige wijze de effectiviteit van activiteiten bepaald worden. Het helpt bestuurders ook de eenheid en verbondenheid in de organisatie te bewaren.

De meeste visies kunnen beschreven worden in twee tot drie overkoepelende outcome indicatoren. Aangezien alle programma's bij dienen te dragen aan de visie zullen de programma's op een of andere manier aan deze indicatoren bijdragen. Door een groep van verschillende 'sub' outcome indicatoren te koppelen aan de overkoepelende indicator kunnen de unieke doelen van de verschillende programma's bewaard blijven. Na een analyse van alle programma doelen van de Canadese welzijnsorganisatie kwam het management team uit op "Cliënten zijn zelfredzaam" als een van de overkoepelende indicatoren omdat deze indicator ook de visie van de organisatie goed verwoordde. In samenwerking met alle teams werd een verkorte lijst opgesteld van sub outcome indicatoren die invloed hebben op deze overkoepelende indicator.

Een paar voorbeelden:

- % van cliënten hebben een vaste baan gevonden
- % van cliënten geven aan minder huishoudelijk geweld te ondervinden
- % van cliënten geven aan dat hun doelen bereikt zijn
- % van cliënten geven aan meer inzicht in de ontwikkeling van hun kinderen te hebben
- % van cliënten geven aan meer toegang te hebben tot gezonde voeding
- Etc.

Deze indicatoren werden gekoppeld aan specifieke programma-activiteiten, waardoor de link tussen het programma en de visie versterkt werd. Dit kan inzichtelijk gemaakt worden via een doelenboom of Logic Model. Hieronder is een voorbeeld van een doelenboom gegeven.



Figuur 1: Voorbeeld doelenboom

Meer is per definitie niet beter

Regelmatig kom ik een organisatie tegen met 400 verschillende output en outcome indicatoren. Een nachtmerrie voor iedere manager en sociaal werker! Het feit dat we iets kunnen meten, wil niet zeggen dat het ook gemeten moet worden. Meer meten is meestal niet meer weten. Een kritische analyse van alle gegevens die een organisatie verzamelt kan tot verrassingen leiden: Een medewerker liet alle participanten na iedere groepsbijeenkomst een schriftelijke evaluatie afnemen met vragen over onder andere het land van herkomst, waarna alle gegevens in een overzichtsbestand werden ingevoerd. Hoewel een opdrachtgever ooit om deze gegevens gevraagd had bleek na een evaluatie dat al jaren niets meer met deze gegevens gedaan werd.

Een veel gebruikte regel is dat alles wat gemeten wordt moet (kunnen) leiden tot een verandering ten goede van de klant. Het registreren van meer gegevens wordt door sommigen zelfs als onethisch bestempeld.

Hoewel ieder programma uniek is kunnen indicatoren door kleine aanpassingen geschikt gemaakt worden voor verschillende programma's. Zo bracht bijvoorbeeld de afdeling gericht op de integratie van burgers het jaarlijks aantal inburgeringscursussen in beeld, en een afdeling gericht op het welzijn van moeders en kinderen het aantal ouderschaps trainingen. Beide meten het aantal geleverde programma's. Door het weglaten van de afdeling specifieke omschrijving kan met één indicator volstaan worden. Organisaties zijn naar mijn ervaring in staat een goed overzicht van het reilen en zeilen van hun organisatie te verkrijgen met ongeveer 20 algemene outputindicatoren en 10 'sub' outcome indicatoren per overkoepelende indicator. Omdat outcome indicatoren verbonden zijn aan de visie van iedere organisatie, kunnen ze sterk per organisatie verschillen. Output indicatoren zijn meer algemeen en enkele voorbeelden zijn hieronder gegeven:

- Aantal unieke cliënten (vaak per geslacht en leeftijd)
- Aantal unieke vrijwilligers
- Aantal geleverde programma's
- Aantal ontwikkelde producten/programma's
- Aantal georganiseerde evenementen
- Aantal partners (bijvoorbeeld andere welzijnsorganisaties)
- Aantal doorverwijzingen
- Etc.

Vooraf vastgestelde indicatoren en een schema wanneer gegevens verzameld worden geeft ook de communicatie afdeling duidelijkheid wanneer ze welke gegevens kunnen verwachten. Dit voorkomt een last-minute rush om gegevens die nodig zijn bij bijvoorbeeld het maken van een jaarverslag of promotiemateriaal, wat veel onnodige tijd en frustratie kan voorkomen.

Werk met één template

Een veelheid aan verschillende projecten en programma's kan leiden tot een veelheid aan verschillende plannings templates waardoor het voor management veel tijd kost en moeilijk wordt een goede voortgangsrapportage te maken. Zo ook in de Canadese welzijnsorganisatie waar iedere afdeling en programma zijn eigen vorm en programma koos om een werkplan te maken. Eén template voor de gehele organisatie, die tevens dienst doet als afdelingsplan en voortgangsrapportage, helpt dit voorkomen. Een analyse van de verschillende werkplannen in de Canadese welzijnsorganisatie leverde de volgende eisen voor een template op:

- De beschikbare outcome en output indicatoren zijn vooraf vastgesteld en hebben duidelijke definities om eenduidige verzameling van gegevens mogelijk te maken. Door het aanleveren van een beperkte lijst outcomes en outputs kunnen afdelingsplannen en programma's later tot één jaarplan samengevoegd worden.
- Activiteiten zijn gekoppeld aan output en outcome indicatoren.
- Activiteiten zijn gekoppeld aan een tijdlijn, met name voor programma's die maar gedurende een bepaalde tijd van het jaar geleverd worden.
- Output en outcome indicatoren zijn voorzien van de uitgangswaarde (meestal is dit de waarde van het voorafgaande jaar), ramingen voor het komende jaar en de actuele gegevens. Hierdoor kunnen veranderingen in een opslag herkend worden.

- Een sectie is gereserveerd voor evaluatie aan het einde van het jaar. Het aanmoedigen van jaarlijkse reflectie, bijvoorbeeld door het aangeven van de top drie leerpunten, helpt bij voortdurende kwaliteitsverbetering.
- Een sectie is gereserveerd voor budgettering.

Hieronder is een vereenvoudigd voorbeeld gegeven van het template dat nu door iedere afdeling gebruikt wordt voor hun programma's en projecten.

PROGRAMMA NAAM: _____

PROGRAMMA DOELEN:		OUTCOME INDICATOREN				Verbinding met activiteiten	AANTEKENINGEN		
Doel		Overkoepelende Outcome 1		Uitgangswaarde	Doel	Werkelijke waarde			
Subdoelen 1		Indicator 1					Welke activiteit draagt bij aan deze indicator?		
2		Indicator 2							
3		Overkoepelende Outcome 2		waarde	Doel	e waarde	Activiteiten		
Programma beschrijving:		Indicator 3							
PROGRAMMA VERANTWOORDING:		Indicator 4							
Korte omschrijving welke maatschappelijke probleem het programma probeert te verbeteren. Hier wordt ook aangegeven welke veranderingen doorgevoerd zijn op basis van de voorgaande evaluatie.		Overkoepelende Outcome 3		waarde	Doel	e waarde	Activiteiten		
		Indicator 5							
		Indicator 6							
PROGRAMMA EVALUATION: (Dit wordt ingevuld aan het einde van het jaar).		ALGEMENE OUTPUT INDICATORS				Uitgangswaarde	Doel	Werkelijke waarde	AANTEKENINGEN
Leerpunt 1:		# unieke cliënten							
Voorgestelde verandering (indien van toepassing):		# unieke vrijwilligers							
Leerpunt 2:		# cliënten op de wachtlijst							
Voorgestelde verandering (indien van toepassing):		# cliënten die het programma bezoeken							
Leerpunt 3:		Herkomst van cliënten							
Voorgestelde verandering (indien van toepassing):		Locatie A							
		Locatie B							
		Locatie C							
		Etc.							
START	EINDE	HOOFD ACTIVITEITEN	OUTPUT INDICATOREN		Uitgangswaarde	Doel	Werkelijke waarde	AANTEKENINGEN	
		1	Indicator A						
		Omschrijving:	Indicator B						
		2	Indicator A						
		Omschrijving:	Indicator C						
		3	Indicator C						
		Omschrijving:	Indicator D						
UITGAVEN		BESCHRIJVING	RAMING		WERKELIJKE UITGAVEN		AANTEKENINGEN		
			\$ -		\$ -				
			\$ -		\$ -				
		TOTAAL UITGAVEN							
INKOMSTEN		BESCHRIJVING	RAMING		WERKELIJKE INKOMSTEN		AANTEKENINGEN		
			\$ -		\$ -				
			\$ -		\$ -				
		TOTAAL INKOMSTEN	\$ -		\$ -				

Figuur 2: Voorbeeld werkplan

Christien Kaaij is eigenaar van Alofi! Consultancy, een klein adviesbureau dat zich bezig houdt met strategische vraagstukken en kwaliteitsverbeterprojecten voor Not For Profit organisaties en lokale overheid. Christien is werkzaam in Canada en Nederland. Christien.kaaij@alofii.ca

