

Twée meter geluk

Over effectiviteit en kwaliteit binnen sociaal werk

1 oktober 2015, versie 1.0



Dit is een notitie van Movisie en MOgroep met medewerking van Tevreden.nl, bedoeld voor professionals sociaal werk. Zowel uitvoerend als op management/beleidsniveau. Doel is om kort en eenvoudig een schets te geven van het onderwerp effectiviteit binnen sociaal werk. Dit is een momentopname en bij deze willen we oproepen om de feiten en meningen rond dit thema in deze notitie te blijven updaten.

Dit is een dynamisch document. Iedereen wordt uitgenodigd om aan dit document bij te dragen. Als daar voldoende aanleiding voor is verschijnt een volgende versie.

versie	datum	bijdrage van	organisatie
1.1			

Colofon

Twee meter geluk. Over effectiviteit en kwaliteit binnen sociaal werk

September 2015

Utrecht

Movisie:

- Martijn Bool (Movisie) m.bool@movisie.nl
- Hanneke Mateman (Movisie) h.mateman@movisie.nl

MOgroep:

- Han Bijker (MOgroep) bijker@mogroep.nl
- Marije van der Meij (MOgroep) vandermeij@mogroep.nl

Met medewerking van

- Debbie Coster (Tevreden.nl) d.coster@tevreden.nl
- Govert Janssen (Tevreden.nl) g.janssen@tevreden.nl

Twee meter geluk

Over effectiviteit en kwaliteit binnen sociaal werk

In ons privéleven meten we wat af tegenwoordig. Energieverbruik in huis, genuttigde en weer verbrande calorieën, afgelegde kilometers bij het sporten, het aantal likes op Facebook en retweets bij Twitter. Bij de keus voor een restaurant of hotel kijken we naar cijfers, sterren en reviews. Maar hoe zit dat bij sociaal werk? Hoe kwantificeer je een verandering in welzijn? Kun je geluk meten? En moeten we dat überhaupt willen?

1. Inleiding

Wat levert welzijn op? De effectiviteit en het rendement van sociaal werk staan al jaren op vele agenda's. Bij financiers, uitvoerende organisaties, professionals en klanten. Wat investeren we in sociaal werk en wat levert dat nou op voor klanten en voor de gemeenschap? Er is behoefte aan uitkomsten en harde cijfers, en tegelijkertijd is er ook altijd twijfel en weerstand geweest. Kun je een preventieve sector zoals Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (W&MD) wel langs zo'n harde meetlat te leggen? Is de kwaliteit van dienstverlening wel in cijfers uit te drukken? Zijn alleen cijfers hard? Leidt rendementsdenken niet af van tijd voor de klant en kwaliteit van het werk?

Deze twee kanten komen ook steeds terug in het bredere maatschappelijke debat: een hang naar meetbaarheid versus een oproep tot het verhaal in plaats van de cijfers¹. Deze notitie gaat over effectiviteit en kwaliteit binnen sociaal werk. Een korte weergave van feiten en percepties. Het gehele stuk heeft als doel te informeren en vandaar de vele referenties naar bronnen en links voor aanvullende informatie². Laten we beginnen met verheldering van de veelgebruikte begrippen.

2. What's in a name

Bij het praten over effectiviteit en kwaliteit worden veel verschillende termen door elkaar gebruikt. Denk aan effect, evidence based, outcome, impact, resultaat, rendement, tevredenheid. Ze hebben allemaal met elkaar te maken, maar zijn niet hetzelfde. En om het nog lastiger te maken: van sommige begrippen bestaan verschillende definities. Om die spraakverwarring het hoofd te bieden brengen we een eerste verheldering aan.

Effectief, efficiënt en evidence based werken

Een veelvoorkomende verwarring is het door elkaar gebruiken van effectief, efficiënt en evidence based. Iedereen wil zijn werk effectief en efficiënt uitvoeren. Effectief houdt in dat je werk effect heeft, dat het positief uitwerkt, dat het niet niets doet of, erger, negatief uitwerkt. Efficiënt werken wil zeggen dat je de resultaten met niet meer middelen – uren of geld – bereikt dan nodig is.

Maar hoe weet je of je effectief werkt? Daarvoor is bewijs nodig: evidence. Hoe je dat bewijs verzamelt en wat als bewijs telt is een volgende vraag. In ieder geval gaat het om bewijs dat op een verantwoorde en inzichtelijke manier is verworven, waarbij wetenschappelijke methoden gebruikt zijn.

Wat houdt nu evidence based werken in? Wanneer spreek je dus van een evidence based practice (EBP)? Een brede en goede definitie daarvan is dat het gaat om een combinatie van wetenschappelijk bewijs, de expertise van de professional en de voorkeuren en waarden van de cliënt of burger. De professional maakt zoveel mogelijk gebruik van bestaande kennis en werkt bij voorkeur met methoden en interventies waarvan bekend is dat zij effect hebben. Het blijft bij de uitvoering nog steeds van belang dat je de eigen expertise als professional inzet en rekening houdt met wat de cliënt/burger wil. Zo nodig pas je daarvoor een methode aan, waarbij je ervoor zorgt dat de werkzaamheid zoveel mogelijk in stand wordt gehouden. Binnen evidencebased practice is een dergelijke aanpassing heel goed mogelijk.³

¹ Zie bijvoorbeeld [dit artikel tegen rendements-denken](#), in de online krant De Correspondent .

² We gebruiken vooral bronnen voor en door partijen uit de branche W&MD.

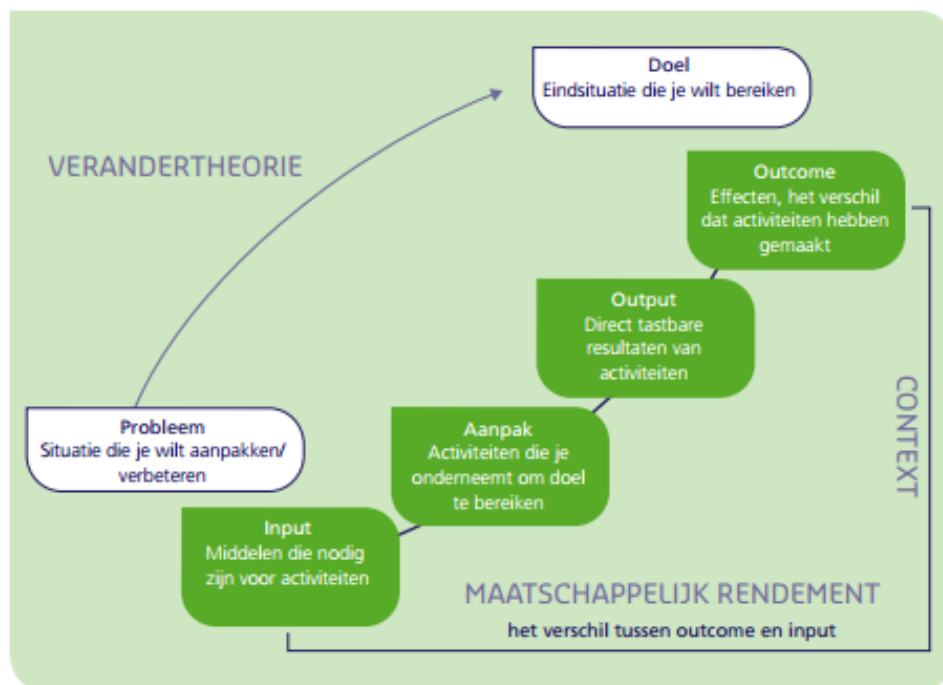
³ Zie hier bv de [Databank effectieve sociale interventies](#). Dit is een overzicht van interventies waarvan op dit moment een deel door een [wetenschappelijke commissie](#) beoordeeld is op effectiviteit en theoretisch onderbouwing.

Effectiviteit versus tevredenheid

Je kunt erg ontevreden zijn over een behandeling die verder erg effectief is. En andersom! Daaruit blijkt dat tevredenheid en effectiviteit geen synoniemen zijn. Toch worden ze gemakkelijk in één adem genoemd en soms door elkaar gebruikt. Het gaat echter over verschillende dingen: je kunt tevreden zijn over de dienstverlening, terwijl het resultaat beperkt is. Beide zijn belangrijk. De tevredenheid wordt bepaald door de ervaringen ten opzichte van de verwachtingen bij de klant. Het effect wordt bepaald door de mate waarin het doel van de activiteit wordt bereikt (lees [hier](#) verder over het verschil).⁴

De belangrijkste begrippen verklaard in woord & beeld

Effecten (ook wel *outcomes* genoemd) zijn de veranderingen die men op termijn verwacht van een interventie of investering. *Impact* is een gerealiseerd effect minus dat wat vanzelf ook wel was gebeurd. *Impact* is dus het effect beperkt tot de daadwerkelijke bijdrage van een interventie aan een verandering. *Output* is het aantal gerealiseerde eenheden van een activiteit (bv. aantal bezoekers, bijeenkomsten of consulten) en zegt nog niets over effecten van je interventie en in welke mate deze bijdragen aan het vervullen van de missie van de organisatie. Input is dat wat je aan tijd en geld steekt in een beoogde verandering (van der Meij en Scholten, 2013:77). De termen zijn het eenvoudigst te begrijpen als je ze op een bepaalde manier ordent.



N. de Groot, H. Mateman, [Zicht op effect](#), 2014:6

Bijna alle manieren om effecten te meten kennen een bepaalde volgorde. Van het benoemen van de te veranderen situatie (het probleem of de ambitie) naar de investering en aanpak die nodig is, tot het bepalen van de directe gevolgen en het in kaart brengen van de uiteindelijke effecten.

Literatuur en doorleestips over effectiviteit:

- [Weten wat werkt](#)
- [Zicht op effect](#)
- [Dan ga ik liever op vakantie](#)

Belangen en posities rond effectmeting

Bij effectonderzoek zijn verschillende partijen betrokken: de financier, de opdrachtgever, de uitvoerder en burger/klant. Deze groepen mensen kunnen verschillende belangen bij een effectmeting hebben. Verschillende belangen leiden vaak tot verschillende verwachtingen over de uitkomsten van het onderzoek en verschillende interpretaties van de onderzoeksresultaten. Alle effectonderzoek vraagt om duidelijkheid over de verwachtingen vooraf, zodat de resultaten op een goede wijze gecommuniceerd en benut kunnen worden. Die noodzakelijke duidelijkheid betreft vooral deze drie aspecten:

⁴ Voor de liefhebber: er is ook nog een verschil tussen tevredenheid en waarde of belang. Je kunt over iets tevreden zijn maar het verder niet belangrijk vinden... Lees [hier](#) verder.

- Als burgers of klanten betrokken worden in effectonderzoek, verwachten zij dat het onderzoek leidt tot verbeteringen in de zorg- of dienstverlening. Daarom is het wenselijk dat effectmetingen ook direct betekenis hebben voor de geboden dienst aan de desbetreffende burger of klant.
- Organisaties kunnen onderzoek gebruiken bij interne en externe verantwoording, en zetten de inzichten uit het proces en de uitkomsten van effectonderzoek in voor het onderbouwen en het verbeteren van de kwaliteit van hun producten en diensten. Uitkomsten van effectonderzoek ondersteunen ook de professional in het verbeteren van zijn of haar werk.
- Opdrachtgevers en financiers in het sociale domein hebben er belang bij dat nagegaan wordt of de vooraf gestelde doelen bereikt zijn en of het project binnen de begroting is gebleven. Het onderzoek is daardoor in eerste instantie bedoeld als verantwoording van de gedane investeringen met een focus op concrete resultaten. Verantwoord effecten meten vraagt om zorgvuldige keuzen van instrumenten en niemand is gebaat bij een kwantificeerbaar eindplaatje dat geen goede weergave van de beoogde doelen oplevert. De aandacht voor outcome-sturing (sturen op behaalde effecten) en onderzoek naar langetermijneffecten van investeringen staat voor de sociale sector nog in de kinderschoenen, maar groeit wel.

Gezien het verschil in belangen en verwachtingen is het cruciaal om vooraf gezamenlijk vast te stellen welke vraag het effectonderzoek eigenlijk moet beantwoorden en of het aannemelijk is dat met de gekozen onderzoeksmethode deze vraag ook beantwoord kan worden.

3. Meten van sociaal werk

Hoe staat de branche van het sociaal werk ervoor als het gaat om het meten van effectiviteit en tevredenheid? Welke instrumenten en methoden bestaan er? Wat weten we over het daadwerkelijk gebruik ervan? En wat is de houding van professionals, staf/management en financiers?

Volle gereedschapskist

Sociaal werk heeft een volle gereedschapskist met methoden, instrumenten en (online) tools tot haar beschikking. Misschien is het geen toeval dat er door en voor sociaal werk veel wordt ontwikkeld op het terrein van effectiviteit. Iedereen weet dat voorkomen beter is dan genezen, maar hoe toon je aan dat juist door die preventie duurdere zorg wordt voorkomen? Voor het behoud (financiering) van preventie is aantoonbare meerwaarde dus belangrijk. Er bestaan dan ook vele manieren om die meerwaarde aan te tonen. Van het meten van tevredenheid en effectiviteit tot het koppelen van een financiële waarde aan een effect (monetarisieren). Een paar veelgebruikte methoden (ook) binnen de branche W&MD zijn de Maatschappelijke Kosten Baten analyse (MKBA), Maatschappelijke Business Case (MBC), de Zelfredzaamheidmatrix, De Effectmeter en het tevredenheidsonderzoek.

Welke methode het meest geschikt is voor dat wat je wilt meten en bereiken, kun je aan de hand van een aantal criteria bepalen. Wil je kwalitatief (bijvoorbeeld een interview) of kwantitatief (met bijvoorbeeld cijfermatige informatie en statistieken)? Mag het kleinschalig (je eigen klantenbestand) of wil je een groot onderzoek (de wijk, de stad, alle jongeren in stad x etc.)? Er zijn methoden en instrumenten die je zelf als professional kunt inzetten, en andere waarvoor je een externe adviseur of onderzoeker moet inhuren. En sommige instrumenten werken 'live' (zoals een gesprek) en andere zijn webbased.⁵

⁵ Voor een overzicht van verschillende instrumenten, bestaan diverse databanken. Zie bijvoorbeeld de [Databank Instrumenten](#) van het NJi.

Doet sociaal werk veel aan effectonderzoek?

In het voorjaar van 2014 heeft de MOgroep bij haar leden onderzocht wat zij doen op het terrein van rendements- en tevredenheidsonderzoek.

Samenvatting resultaten rendement en tevredenheidsonderzoeken bij leden van de MOgroep (maart 2014, N=140)	%
Stand van zaken: organisatie onderzoekt effecten/rendement van de activiteiten	
We oriënteren ons; denken intern er over na; overleg met gemeente is gaande	52,6
Doen wij standaard bij alle activiteiten/dienstverlening	17,3
Wat is de belangrijkste reden voor uw organisatie om dit te doen?	
Is een eis/vraag van de opdrachtgever	18,5
Gebruiken we voor PR en communicatie (richting klanten en opdrachtgevers)	12,6
Doen wij zodat wij op basis van de uitkomsten onze dienstverlening kunnen verbeteren	56,3
Hoe vaak onderzoekt u het rendement van uw activiteiten/dienstverlening?	
Continu	13,0
Meerdere keren per jaar	29,3
Eens per jaar	35,3
Voert uw organisatie op dit moment een klanttevredenheidsonderzoek?	
Ja	61,3
Nee	38,7

Uit deze meting blijkt dat van de leden van MOgroep 61,3% tevredenheidsonderzoek doet en 17,3% effectiviteitsonderzoek. Het merendeel bespreekt en overweegt effectiviteitsonderzoek wel (52,6%) en diegenen die meten doen dit meestal jaarlijks (35,3%). Opvallend is dat de motivatie om effectonderzoek te doen grotendeels is om de dienstverlening te verbeteren (56,3%).

Op dit moment zijn er niet meer en recentere cijfers bekend over het gebruik van effectiviteitsonderzoek binnen sociaal werk.

Ontwikkeling van tevredenheidsonderzoeken

Het onderzoeken van de klanttevredenheid gebeurt al langer en meer binnen sociaal werk. Zoals eerder al is toegelicht focust *klanttevredenheid* of *-waardering* niet op de dienst, de instelling, of het uiteindelijke resultaat, maar op de klant, zijn behoeften en zijn ervaringen. Waar eerst nog sprake was van periodieke, klassieke tevredenheidsonderzoeken, zien we nu dat organisaties steeds vaker hun klantervaringen delen, bijvoorbeeld via hun website (zie 5). Dat kan omdat het nu technisch mogelijk is om continu klanttevredenheidsonderzoeken uit te zetten. Sommige organisaties willen bovendien meer doen met de resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken. De theorie is dat het naar buiten brengen ervan meerwaarde oplevert in de beleving van de klanten, en daarnaast de medewerkers warm maakt voor verbeterings- en leerprocessen. Zo kunnen klanttevredenheidsonderzoeken daadwerkelijk bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van de organisatie.

Over willen en kunnen

Veel discussies over evidence based werken gaan over de vraag welke evaluatie of onderzoeksmethode de beste is, maar een belangrijke factor is de grondhouding van de sociaal werker ten opzicht van evidence based werken. Zijn professionals in het sociale domein het er eigenlijk wel over eens dat we meer evidence based moeten werken?

Een positieve attitude tegenover voortdurend leren en verbeteren op basis van "evidence" is een basisvoorwaarde die vooraf gaat aan überhaupt beginnen aan een effectmeting en dus de keuze voor passende onderzoeksmethoden. Uit onderzoek blijkt dat sociale professionals in Nederland gematigd positief zijn over de noodzaak en mogelijkheden tot evidence based werken in hun beroepspraktijk (Van der Zwet et al. 2014).

4. Ja maar...Weerstand tegen meten

"Meten is weten" zegt de wetenschap en inmiddels ook de volksmond. Toch is die uitspraak niet onomstreden; het woord 'meten' heeft verschillende, niet altijd positieve, connotaties. Het wordt gemakkelijk geassocieerd met ingewikkelde berekeningen, saaie systemen en harde verantwoording. Dit komt tot uiting in spottende termen als 'Excel-diarree', 'cijferfetisjisme' en 'meetmoeheid'.

Onderstaande tekst toont de veel voorkomende kritiek op het meten van effectiviteit en hoe voorstanders die kritiek pareren:

- a. **Ja, maar, het is nattevingerwerk op basis van aannames. We zijn toch geen onderzoekers!**
 - Ieder bedrijfsplan is toch ook gebaseerd op aannames?
 - Het feit dat er aannames zijn is niet zo bijzonder; het gaat om de transparantie over de bron/opbouw van de informatie.
- b. **Ja, maar, sociale en maatschappelijke veranderingen zijn niet meetbaar, er zijn te veel factoren die invloed hebben.**
 - Ja, maar iets is beter dan niets: *don't let the good be the enemy of the best*.
 - Wachten op onderzoeksbudget is feitelijk zeggen het nooit te gaan doen.
 - Als iedereen het probeert en doet, valt er per sector veel te leren.
- c. **Ja, maar, het kost veel tijd/geld.**
 - Waar je je geld en tijd aan besteedt is een keus. Hoe belangrijk vind je het?
- d. **Ja, maar wat heb ik eraan? Er zijn geen prikkels.**
 - Prikkels zijn inderdaad nodig om te motiveren. Interne motivatie is het willen weten of je goed bezig bent en je missie behaalt. Externe motivatie is dat leidinggevenden en/of financiers inzicht daarin eisen. Als je het zelf belangrijk genoeg vindt, kun je er ook voor zorgen dat het externe prikkels worden door anderen te laten zien wat je eraan hebt. Daarmee onderscheid je je als organisatie van andere organisaties.
- e. **Ja, maar, is het wel gestandaardiseerd?**
 - Hoe kan het toch dat er enerzijds altijd weerstand is tegen standaarden omdat iedere context zo specifiek is en maatwerk behoeft, terwijl er bij moeilijke onderwerpen tegengesputterd wordt dat er standaarden onderbreken en er dus niets gedaan 'kan' worden?
- f. **Ja, maar, we onderzoeken al zoveel en we bevragen onze cliënten al te vaak.**
 - Vast! Maar onderzoek je nu ook het juiste of relevante?
 - Vinden cliënten het erg dat je ze veel bevraagt? Hoe weet je dat?
- g. **Ja, maar, alleen als het laat zien dat wij het goed doen.**
 - Het staat iedereen vrij om te manipuleren. Als je dat maar transparant doet.
- h. **Ja, maar, ben ik daar wel verantwoordelijk voor?**
 - Als je geld uitgeeft van een ander (vaak de overheid) om te interveniëren in het leven van een ander, is het je verantwoordelijkheid om aan je doelgroep en financiers duidelijk te maken of je succesvol bent.
- i. **Ja, maar, ik doe dit werk al heel lang en ik zie toch met mijn eigen ogen wat de effecten zijn? Daar heb ik geen onderzoek voor nodig.**
 - Persoonlijke kennis en ervaring zijn heel waardevol. Om na te gaan wat anderen zien en ervaren, en om te kijken naar wat er feitelijk gebeurt en wat het oplevert voor een hele groep is het zinvol om een onderzoek op te zetten. Het kan zijn dat een persoonlijke ervaring sterk afwijkt van het algemene beeld. Beide zijn waar, maar het algemene beeld is representatiever. En dát heb je als organisatie nodig om beslissingen te kunnen nemen over financiering en aanpassing.
- j. **Ja, maar, heb ik het dan al die tijd verkeerd gedaan?**
 - Geen idee. Maar als je werk er beter van wordt, kun je er niet tegen zijn, toch? Veranderen impliceert niet per se dat het voorgaande slecht was. Hooguit dat door nieuwe omstandigheden of inzichten het nu anders gaat.
- k. **Ja, maar, effectonderzoek doe je toch zeker niet bij elk klein product? Dat doodt de creativiteit en staat niet in verhouding tot de investering.**
 - Nee. Maar het risico is wel dat dit kleine product 'gekopieerd' wordt en grootschalig wordt toegepast. En dan kan er een 'fout' gekopieerd worden. Bovendien, van onderzoeken leer je veel en dat kan heel relevant zijn voor verschillende mensen.
- l. **Ja, maar, is het verwijt dat er in de non-profitsector zoveel producten sneuvelen wel terecht? In de profitsector gaan toch ook aan de lopende band bedrijven over de kop?**
 - Ja, dat is waarschijnlijk wel waar, maar er is een belangrijk verschil: in de non-profitsector gaat het dan om mislukkingen met andermans (vaak publiek) geld waarmee in andermans leven wordt geïntervenieerd. In de profitsector wordt vooral privaat geld 'verspild' als bedrijven failliet gaan.

5. Meten om te verbeteren

Wat zijn argumenten om effectiviteit en tevredenheid te meten? Van intern leren, de ambitie om altijd te verbeteren tot transparantie tegenover klanten en het enthousiasmeren van opdrachtgevers. Een aantal veel gehoorde argumenten kort op een rij:

- Inzicht in effecten biedt mogelijkheden om interventies te verbeteren en daarmee doelgroepen beter (efficiënter en effectiever) te helpen
- Zicht op effecten is input voor de strategie en inzet van hulp- en dienstverlening
- Het doen van effectonderzoek maakt professionals bewust van hun handelen
- Voor het doen van effectonderzoek moet je voorafgaand aan interveniëren goed nadenken over beoogde resultaten, dit vergroot de efficiëntie
- Effectonderzoek kost tijd en geld maar het betaalt zich terug: een goed verhaal vooraf, tussentijds en achteraf is waardevoller dan onvolledige productplanning en gebrekkige resultaatmeting achteraf.
- Met effect- en tevredenheidsonderzoek betrek je klanten bij de uitvoering en je organisatie.

Er zijn inmiddels steeds meer voorbeelden van organisaties die niet alleen aan effect- of tevredenheidsonderzoek doen, maar dit ook nadrukkelijk laten zien aan de buitenwereld. De Kern is zo'n organisatie:

Volledige transparantie over tevredenheidsscores
Wie? De Kern Maatschappelijke Dienstverlening
Wat? De Kern voert een constante tevredenheidsmeting uit onder afgesloten cliënten. Alle tevredenheidsscores en reviews worden op de homepage en een aparte website gepubliceerd

"Een van de kernwaarden van de moederorganisatie van De Kern is transparantie. Het is dus een logische stap om reviews en scores te publiceren. In het begin was dat erg onwennig en zelfs een beetje eng. Je staat immers meteen in je hemd als iemand iets negatiefs over de organisatie zegt of als de score plotseling keldert. Inmiddels is het voor ons kicken als we zien dat er weer een nieuwe review gepubliceerd is via de widget die we in onze website hebben ingebouwd. Over het algemeen zijn de reviews positief en dan maakt het niet meer zo heel veel uit als er een negatieve opmerking tussen zit. Bovendien: juist de laatste zijn van belang in een organisatie die op zoek is naar continue verbetering."

Jörg Post, projectleider bij de Kern

6. Hoe verder?

Het beeld van en debat over effectiviteit binnen sociaal werk is voortdurend in ontwikkeling. Dat zal vast ook zo blijven, gezien de diverse meningen en percepties. Die ontwikkelen zich niet alleen binnen de branche maar ook daar buiten in het maatschappelijke debat. Het is goed dat idealistische wensdenken dat alles meetbaar is wordt gerelativeerd, maar met het nuanceren van de mogelijkheid en wenselijkheid van effectmetingen moeten we voorkomen dat het kind met het badwater wordt weggegooid.

Het is belangrijk om daarbij zorgvuldig te zijn over de inhoud⁶ (wat verstaan we onder effectiviteit) en realistisch blijven over de mogelijkheden van onderzoek (wat kunnen we wel en niet meten). Het is inmiddels een gegeven dat goed nagaan hoe goed, zinvol en effectief sociale interventies een lang proces is dat tijd en inzet vergt van diverse partijen. Kennisinstituten, financiers, uitvoerende organisaties hebben allen een rol in het mogelijk maken van meer kennis over wat wel en niet werkt.

- Actuele achtergrond- informatie, artikelen en debat over effectiviteit
- [Kennisdossier Effectiviteit](#) (Movisie)
 - [Sociale interventies onderzoeken doe u zo!](#) (TSS)
 - [Evidence based keurslijf of uitweg?](#) (TSS)
 - [Wat werkt nu werkelijk?](#) (TSS)

Wil je meer informatie of heb je aanvullende input? Neem contact met ons op.

⁶ Zie bijvoorbeeld hier hoe spraakverwarring tot onzorgvuldigheid kan leiden [Systeemdenken/wereld vs leefwereld](#)