

# Monitoring van de samenwerking onderwijs-jeugd

## Community of Practice 'Monitoring'

### Inleiding

In het rapport *Met andere ogen* wordt de waarde van monitoring benadrukt voor de samenwerking tussen onderwijs en jeugd. Ze is een belangrijk instrument om gezamenlijk te leren en beter te worden. Een van de adviezen in het rapport is om monitoring te organiseren op de niveaus waarop gezamenlijke afspraken zijn gemaakt: regio's, gemeenten, deelgemeenten en wijken.

Een van de doelen van de Community of Practice (CoP) 'Monitoring' was om te komen tot algemeen overdraagbare kennis die regio's van gemeenten en samenwerkingsverbanden helpt bij het monitoren van de gezamenlijke inzet en de maatschappelijke resultaten voor kinderen en jongeren. Tegelijkertijd ging de CoP uit van de vragen van de deelnemers zelf. Deelnemers waren vooral medewerkers van samenwerkingsverbanden passend onderwijs, beleidsmedewerkers van gemeenten en onderzoekers. Zij wilden weten welke kennis en kunde er rond monitoring van de samenwerking onderwijs-jeugd beschikbaar is. En hoe deze kennisuitwisseling en -deling kan bijdragen aan het op maat monitoren van de ambities van hun eigen regio.

Drie hoofdonderwerpen stonden centraal in de CoP:

- 1) expliciet maken aan welke vragen in de regio de inzet bijdraagt (staat van de jeugd)
- 2) scherp krijgen (formuleren) van de bijbehorende ambities en maatschappelijke resultaten
- 3) van het monitoren van output en proces naar het monitoren van outcome

In dit document werken we deze onderwerpen verder uit, waarbij we kort de te zetten stappen schetsen, zoveel mogelijk voorbeelden opvoeren en tips en valkuilen benoemen. We formuleren per thema diverse vragen die gemeenten en samenwerkingsverbanden passend onderwijs zich kunnen stellen om de doelstellingen scherper te krijgen. Dit helpt bij de vertaalslag naar monitoring en om zicht te krijgen op de vraag: 'doen we de juiste dingen en doen we die dingen goed?' We gaan hierbij uit van het theoretische kader van het Kwaliteitskompas.

## Monitoring als gereedschap in 'samen lerend doen wat werkt'

Doen we de goede dingen? En doen we de dingen goed? Dat zijn leidende vragen bij alle verbeterprocessen. Het bespreken van deze informatie met belanghebbenden is de motor achter een leer- en verbetercyclus in het jeugdveld.'

Bron: [Dossier Monitoring Nederlands Jeugdinstituut](#).

Vaak hebben mensen een beeld van 'hoe het gaat', 'wat er beter kan' en 'wie daarvoor kan zorgen'. Maar kloppen die beelden? Dat weet je pas als je met elkaar bepaalt welke doelen je nastreeft en hoe je de kwaliteit van inspanningen (activiteiten en voorzieningen) om die doelen te bereiken zichtbaar, merkbaar of meetbaar maakt. Op basis van een gesprek over die informatie kun je vervolgens de kwaliteit bewaken en verbeteren. Dat is het belang van monitoring.

Het is niet altijd mogelijk om de kwaliteit van het werk in harde cijfers uit te drukken, zeker niet als het om preventie gaat. Maar ook minder harde gegevens kunnen leiden tot een gesprek en daarmee tot verbetering van de kwaliteit van het aanbod in en om de school. De bedoeling is om het tellen én vertellen bij elkaar te brengen, met ervaringskennis van inwoners, praktijkkennis van professionals en kennis uit de wetenschap. Zo ontstaat een meet-, spreek-, en verbeterbeweging: samen lerend doen wat werkt.

### Samen lerend doen wat werkt

De kern van een effectief jeugdstelsel wordt gevormd door 'samen lerend doen wat werkt', waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande en zich ontwikkelende kennis. Hierdoor is het mogelijk om door te bouwen op aanwezige kennis over wat wel en niet werkt, zonder dat nieuwe ontwikkelingen worden afgeremd doordat kennis onvoldoende voorhanden is. Drie kennisbronnen staan hierbij centraal: ervaringen en wensen van inwoners en cliënten, ervaringen van professionals en organisaties, en kennis uit (wetenschappelijk) onderzoek. Bij elk van deze bronnen wordt voortgebouwd op de collectieve kennis die aanwezig is in het jeugdveld.

De volgende twee onderdelen kenmerken 'samen lerend doen wat werkt' (Gorissen, 2017<sup>1</sup>):

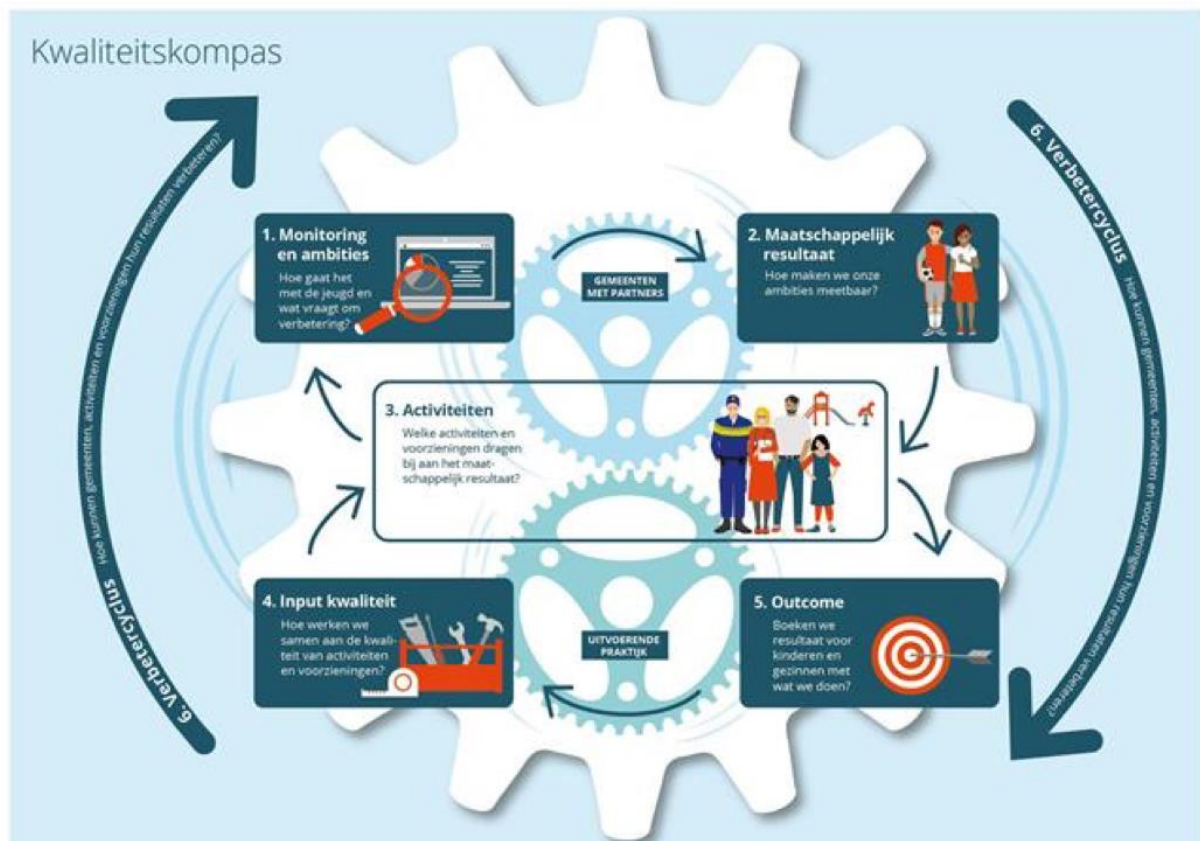
- Samen leren en ontwikkelen: een voortdurende beweging om zowel de pedagogische kwaliteit van de omgeving van kinderen te verbeteren als problemen steeds beter te kunnen voorkomen en aanpakken.
- Doen wat werkt: beschikbare kennis over wat werkt bij beleid, inkoop, versterking van de basis en preventie, begeleiding en behandeling wordt gebruikt bij de aanpak.

Wie op deze manier werkt, leert daar iedere keer van, reflecteert, past aan waar nodig en durft te stoppen met dingen die niet werken. Als je dit bovendien in samenwerking doet, waarbij je reflecteert op je eigen aandeel binnen een groter geheel, verbeter je continu niet alleen de kwaliteit van jouw eigen handelen, maar ook die van collega's. Dit draagt uiteindelijk bij aan betere uitkomsten voor kinderen, jongeren en gezinnen.

<sup>1</sup> In de literatuur ook wel aangeduid als de werkwijze volgens de 'scientist practitioner' of 'resultaatgerichte ontwikkeling van interventies'.

## Kwaliteitskompas

Monitoring staat niet op zichzelf, maar vormt een onderdeel van een kwaliteitscyclus waarin dialoog, kennisgebruik, leren en kennisontwikkeling een rol spelen. Het Kwaliteitskompas is een model waarmee samen lerend doen wat werkt handen en voeten krijgt; een werkmodel voor doelgerichte, continue kwaliteitsverbetering. Het kompas onderscheidt daarvoor zes aandachtspunten ('blokken').



### 1. Staat van de jeugd en ambities

Het jeugdbeleid van de gemeente gaat uit van een beeld van de 'staat van de jeugd' (of breed in het sociaal domein: de staat van de wijk inclusief het beeld van het onderwijs). Hoe gaat het met de kinderen en jongeren? Wat zijn de belangrijkste problemen, risicofactoren en positieve (beschermende) factoren? Hoeveel jeugdigen doen er aan sport, hoeveel worden er op school gepest? Hoeveel jeugdigen hebben goede sociaal-emotionele vaardigheden, of laten gedragsproblemen of emotionele problemen zien?

### 2. Maatschappelijk resultaat ('impact')

Gedeelde ambities, zoals kansrijk opgroeien, moeten vertaald worden in uiteindelijk te bereiken maatschappelijke resultaten die weer in beeld gebracht worden. Op welke maatschappelijke resultaten richten onderwijs, gemeenten en zorgpartners zich de komende jaren? Wat willen zij bereiken? Bij welke doelgroepen, en welke norm hanteren ze daarbij?

### 3. Activiteiten

Om de maatschappelijke resultaten te bereiken, spelen inwoners en voorzieningen een belangrijke rol. Dat gebeurt voor een deel via de (pedagogische) civil society, maar ook basisvoorzieningen,

preventieve activiteiten, wijkteams (of jeugdhulp in de school) en intensieve hulp (onderwijszorgarrangementen) leveren een bijdrage. Met welke preventieve en curatieve inzet verwachten we de maatschappelijke resultaten te bereiken? En welke partners kunnen die bijdrage leveren?

#### 4. Kwaliteit input

Aan onderwijs- en jeugdpartners wordt gevraagd te bekijken welke kwaliteit zij kunnen inbrengen in hun aanbod. Dit gaat om de kwaliteit van de interventies en de werkers, maar dit gaat ook over de vraag of er gebruik wordt gemaakt van kennis over 'wat werkt'.

#### 5. Outcome

Om de resultaten van activiteiten te taxeren, kijken we niet alleen naar de uiteindelijke maatschappelijke resultaten. De relatie tussen die resultaten en de activiteiten van elke voorziening zijn daarvoor te diffuus; er spelen allerlei factoren mee die de maatschappelijke uitkomsten bepalen. De uitvoerende organisatie kijkt daarom ook naar de meer directe resultaten, de *outcome* van de activiteiten: het bereik, de uitval, tevredenheid, mate van doelrealisatie en de afname van problemen of toename van vaardigheden. Door de resultaten van outcome-indicatoren gezamenlijk te bekijken en te bespreken, ontstaat er een beter beeld van de resultaten en mogelijke verbeterpunten.

#### 6. Verbeteracties in verbetercyclus

De kwaliteitscyclus is rond als er gevolg wordt gegeven aan de resultaten. Bij tegenvallende resultaten is het nodig om verbeteracties te plannen en uit te voeren. Positieve resultaten dienen het motto 'doe meer van wat werkt'. Ambities dagen uit om te kijken of het (nog) beter kan. Zo ontstaat een lerend systeem waarin kennisgebruik, ervaringen in de praktijk en kennisontwikkeling een functie hebben in een doelgerichte beweging om de kwaliteit te verbeteren.

Deze schematische weergave wekt de illusie dat dit een lineair proces is, maar dat is niet zo. Het is een proces van twee stappen vooruit en weer één terug, en een proces van vallen en opstaan. De ene keer gaat een impuls uit naar de verbetering van de kwaliteit van de input, om er vervolgens achter te komen dat het beeld van de staat van de jeugd niet scherp genoeg is en verbetering behoeft. Dit proces speelt zich minstens op twee niveaus af: het speelveld van de gemeenten en samenwerkingsverbanden in het OOGO (op overeenstemming gericht overleg) en het speelveld van de professionals en de professionele organisatie.

Speelveld gemeenten en onderwijs	Speelveld professionals en professionele organisatie
<p>Kwaliteitscyclus speelt zich voornamelijk af in het bovenste deel van het kompas (1,2 en 3)</p> <p>Draagt zorg voor collectieve ambities (zoals aanpak schooluitval) en stemt het palet van activiteiten (basisvoorzieningen, de preventie, eerstelijns en intensieve hulp) af op de maatschappelijke resultaten en met de inkoop. Ook kan zij acties uitzetten gericht op de kwaliteit van de activiteiten.</p>	<p>Kwaliteitscyclus speelt zich met name af in het onderste deel van het kompas (3,4 en 5)</p> <p>Draagt zorg voor het bereiken en verbeteren van het directe resultaat van de inzet. Zij werken met kennis van zaken, monitoren outcome voor hun eigen kwaliteitscyclus en werken in een verbetercyclus aan verdere innovatie.</p>

Door deze twee speelvelden samen te brengen, komen beleid en praktijk nader tot elkaar en ontstaat er een leerproces om samen te sturen op kwaliteit: samen lerend doen wat werkt. Het

samenbrengen van de speelvelden met aanbieders en scholen draagt bij aan het steeds beter in staat zijn om de maatschappelijke resultaten voor kinderen en jongeren te behalen.

## De rol van monitoring

Monitoring ondersteunt dit leerproces, waarbij data een hulpmiddel zijn om te leren en te verbeteren. Door cijfers en andere informatie over specifieke aspecten van het jeugdbeleid en de uitvoering gestructureerd te verzamelen en te monitoren, ontstaat er een beeld van wat goed gaat en wat beter kan. Dit gestructureerd verzamelen en monitoren van cijfers en andere informatie kan door alle blokken van het kwaliteitskompas heen (zie schema). Zo gaat het bij het eerste blok (monitoring en ambities) met name over hoe het gaat met de jeugd en hun ouders/opvoeders. Bij het vierde blok (input kwaliteit) gaat het over gegevens die iets zeggen over de 'voorkant' van het aanbod. Wat kun je doen om bij te dragen aan de kwaliteit van de activiteiten en voorzieningen? Zo zijn er verschillende typen indicatoren die per blok gebruikt kunnen worden, zoals input, output, throughput, outcome en effectindicatoren. In onderstaand schema worden deze toegelicht.

### TYPE INDICATOREN PER BLOK IN HET KWALITEITSKOMPAS

#### **Blok 1: Monitoring en ambities**

Cijfers monitoren om inzicht te krijgen.

- Algemene staat van de jeugd, opvoeders en inwoners.
- Met name beleids- en sturingsinformatie.

#### **Blok 2: Maatschappelijk resultaat**

Ambities concretiseren zodat we deze kunnen meten.

- Bepalen waaraan we kunnen merken dat we de goede kant op gaan. Cijfers die gekoppeld zijn aan een specifieke ambitie en die iets kunnen zeggen over een beoogd maatschappelijk resultaat: cijfers met een richting.
- Effectindicatoren en richting bepalen, eventueel met een norm.

#### **Blok 3: Activiteiten**

Proces van de activiteiten monitoren die worden ingezet om het maatschappelijk resultaat te behalen.

- Inzet van activiteiten: monitoren wat je doet.
- Throughput en proces-indicatoren (bijvoorbeeld doorlooptijden en samenwerking).
- Output-indicatoren (bijvoorbeeld aantal cliënten en aantal trajecten).

#### **Blok 4: Input kwaliteit**

Wat draagt bij aan de kwaliteit van de input?

- Wat hebben we nodig zodat de activiteiten zo optimaal mogelijk uitgevoerd worden?
- Input-indicatoren (bijvoorbeeld opleidingsniveau).

#### **Blok 5: Outcome**

Doen we de dingen die we doen goed?

- Wat is de impact van onze inzet?
- De directe impact (outcome) van de geleverde dienst of hulp biedt inzicht in de effecten en daarmee ook in de kwaliteit.

#### **Blok 6: Verbetercyclus**

Duiding van de gegevens en bepalen van verbeteracties.

- Indicatoren die iets zeggen over het leervermogen van maatschappelijke partners.

## Dialogoog

Monitoring is een krachtig gereedschap, mits dat in een goede context gebeurt. Met die context bedoelen we dat de gegevens uit de praktijk expliciet in het teken staan van kwaliteitsontwikkeling, reflectie en gezamenlijk leren om steeds betere resultaten voor jeugdigen en opvoeders te bereiken (in termen van outcome én uiteindelijke maatschappelijke impact). Het voeren van de dialoog over de verzamelde gegevens is daarin cruciaal.

Het gevaar is dat cijfers en informatie niet alleen worden gebruikt als gereedschap om te leren en verbeteren, maar ook als informatie om organisaties op af te rekenen. Als dat gebeurt, gaat het draagvlak om te monitoren verloren, en daarmee de kans om te leren en verbeteren.

## Monitoring in de samenwerking onderwijs-jeugd

Een kwaliteitscyclus is geen lineair proces. Dit zien we ook in de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp in de praktijk. Vaak zijn al diverse activiteiten, pilots en interventies ingezet voordat expliciet duidelijk gemaakt is aan welke resultaten ze moeten bijdragen en welke outcome daarbij gemonitord moet worden. Dit roept de vraag op hoe we vanuit deze situatie een volgende stap kunnen zetten, waarbij monitoring wordt ingezet als middel om systematisch te werken aan kwaliteitsverbetering.

In de Community of Practice bleek dat monitoring vaak gericht is op financiële doelstellingen of transformatiedoelstellingen. Zo willen bestuurders van gemeenten en samenwerkingsverbanden passend onderwijs vaak weten of de gezamenlijke inzet leidt tot minder jeugdhulpgebruik, of tot minder instroom in het speciaal onderwijs. Hier spelen transformatiegedachten een rol, maar ook de tekorten bij gemeenten in het sociaal domein, en meer specifiek bij jeugd. Dit uit zich ook in legitimiteitsvraagstukken van de gedane investering, of borgingsvraagstukken van pilots en interventies in regulier beleid. Zo zijn er bestuurders die in het OOGO vragen om te 'bewijzen' dat extra inzet van schoolmaatschappelijk werk op scholen resultaat oplevert. Daarbij wordt dit resultaat geduid in termen van minder (zware) jeugdhulp of minder doorverwijzingen naar speciaal onderwijs.

Deelnemers aan de CoP wilden weten hoe zij de resultaten van de samenwerking onderwijs-jeugd inzichtelijk kunnen maken. Tegelijkertijd ervaren ze een spanning, omdat de inzet op korte termijn misschien nog geen financiële voordelen oplevert – en wellicht zelfs eerst tot een toename van jeugdhulp op de betreffende scholen leidt.

In de CoP kwam ook naar voren dat de monitoring van interventies en activiteiten in de samenwerking onderwijs-jeugd, zoals jeugdhulp op school, zich voornamelijk richt op output en proces. Hiermee krijgen je inzicht in wat er is gedaan, maar niet in wat het oplevert. De deelnemers wilden meer handvatten om het resultaat en effect te monitoren.

Een advies in het rapport *Met andere ogen* is om bij het inrichten van een monitor aan te sluiten bij het perspectief van het kind en zijn/haar ouder of verzorger. De observaties vanuit de CoP hebben met elkaar gemeen dat dit perspectief nog weinig naar voren komt. Het monitoren op minder jeugdhulp, op het aantal kinderen dat op school gezien is door een schoolmaatschappelijk werker, of op het aantal trainingen over angststoornissen dat op een school is gegeven, zet niet de kinderen en jongeren centraal.

De ontwikkelkansen voor kinderen kunnen soms schuren met de systeem- en transformatieopgaven, zo bleek in de CoP. Soms is er behoefte aan een simpel antwoord, of aan daadkracht. Bijvoorbeeld een lijstje indicatoren om te monitoren, voorbeelden uit andere regio's om direct te implementeren, of real-time inzicht in het beroep op jeugdzorg per school. In de CoP hebben we geconstateerd dat de complexiteit misschien niet zozeer ligt in het koppelen van indicatoren aan wat je wilt weten. Complex is het gezamenlijke proces van doelen bepalen (voor kinderen en jongeren), binnen het gegeven systeem en de systeemopgaven die daarbij horen. En daarin monitoren, met elkaar leren en bijstellen: samen lerend doen wat werkt.



## Staat van de jeugd

Welk 'probleem' van kinderen en jongeren in de regio wordt met de activiteiten, pilots en interventies op onderwijs-jeugdhulp opgelost?  
Wat is de aanleiding om met een activiteit te starten?

Het beleid en de inzet van gemeenten en samenwerkingsverbanden rondom de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp is idealiter gebaseerd op een beeld van 'de staat van de jeugd'. In bijna alle regio's van gemeenten en samenwerkingsverbanden zijn er activiteiten, pilots en interventies (vanuit die samenwerking). Maar vaak wordt niet expliciet gemaakt aan welke 'problemen' gewerkt wordt met deze inzet. Het is van belang om dat wel te gaan doen.

### **FoodValley: schoolmaatschappelijk werk op school**

In de regio FoodValley zijn dertig pilots opgezet rond de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp. Een van die pilots is het toevoegen van schoolmaatschappelijk werkers aan scholen. In de CoP hebben we gesproken over de aanleiding voor deze pilot. Wat speelt er in de regio? En welke problematiek wil men de komende jaren verbeteren? De aanleiding was impliciet aanwezig, en was geen expliciet onderdeel van de monitoring. Het bleek vooral te gaan om de stijging van het aandeel kinderen dat niet op het regulier onderwijs kan blijven, maar terecht komt in het speciaal onderwijs. Daarnaast waren er aanleidingen om te starten met de pilots vanuit het systeemniveau, vanwege bezuinigings- en transformatieopgaven. Vanuit de visie van normaliseren (kinderen zoveel mogelijk in het normale leven laten opgroeien) wil de regio aan de slag om deze kinderen zoveel mogelijk in het regulier onderwijs te laten, of zoveel mogelijk uit zwaardere vormen van jeugdhulp te houden.

### **Noord-Kennemerland: voorziening voor hoogbegaafde kinderen**

In de regio Noord-Kennemerland is een specifieke voorziening opgezet voor kinderen die hoogbegaafd zijn en afhaken in het reguliere basisonderwijs. Voor hen is een kleinschalige voorziening gecreëerd, gekoppeld aan een reguliere basisschool, waar zij op maat en met ondersteuning van een jeugdhulpprofessional onderwijs volgen. Aanleiding voor deze voorziening was het aantal kinderen dat vastliep op school vanwege hun hoogbegaafdheid en uiteindelijk thuis kwam te zitten. Dit initiatief kwam vooral van de grond doordat ouders van deze kinderen zich er sterk voor maakten.

De voorbeelden uit de FoodValley-regio en Noord-Kennemerland geven aan dat voor het meten van effect, het nodig is om de aanleiding te specificeren, en om de ambitie die daaruit volgt 'SMART' te maken. Hoe relateert dat wat je doet aan dat wat je wil bereiken? En hoe relateert dat wat je wil bereiken aan dat wat je doet?

Dit is een cyclisch proces, waardoor gemeenten en onderwijs zich regelmatig de vraag moeten stellen: Hoe gaat het met de jeugd in onze regio of gemeente, en wat zijn onze ambities? Welke problemen spelen er in de regio waarvoor de inzet van onderwijs en jeugdbeleid nodig is? En hoe draagt onze inzet bij aan wat we willen bereiken ten aanzien van de problemen van kinderen en jongeren?



Aan de hand van informatie over de staat van de jeugd kunnen gemeenten en samenwerkingsverbanden samen met maatschappelijke partners het gesprek aangaan. Herkennen we het algemene beeld vanuit de verschillende perspectieven? Welke (kwalitatieve) aanvullingen hebben de verschillende partijen op de cijfers? Met behulp van de informatie over de huidige staat van de jeugd en de gesprekken die hierover worden gevoerd, kunnen ambities worden geformuleerd voor de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp.

## Tips

### Gebruik bestaande bronnen

Maak gebruik van de cijfers die al worden verzameld. Denk aan openbare bronnen en eigen registraties. Bepaal bij de opgehaalde cijfers de benchmark: waarmee vergelijk je de verzamelde cijfers? Cijfers op regioniveau kun je vergelijken met voorgaande jaren, met het landelijke gemiddelde en met statistieken van soortgelijke regio's. Hierdoor krijgt het getal meer context. Dit helpt om te bekijken in hoeverre bepaalde problematiek meer of minder voorkomt dan gemiddeld. Deze verzamelde cijfers kun je gebruiken bij het duiden van de cijfers, in gesprek met partners. Wat vinden we van de cijfers? Vinden we dit veel of niet?

#### Voorbeelden van informatiebronnen

- [Monitor Aansluiting Onderwijs Jeugdhulp](#) (Nederlands Jeugdinstituut): bevat statistieken over onderwijs en jeugdhulp. De data zijn samengevoegd op het niveau van gemeenten en samenwerkingsverbanden.
- Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) biedt verschillende platformen:
  - [StatLine](#): bevat alle landelijke statistieken over bevolking, economie en samenleving.
  - [StatLine Jeugdmonitor](#): bevat jeugdgerelateerde statistieken zoals over tienermoeders, jeugdcriminaliteit en zorggebruik.
  - [Benchmark Jeugdzorg](#): toont het gebruik van jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering voor elke gemeente in Nederland. Het maakt vergelijkingen mogelijk met de eigen jeugdregio en met het hele land.
- [Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein](#) (onderdeel van Waarstaatjegemeente.nl): bevat gegevens voor gemeenten, over onder meer zorggebruik, financiën en duurzaamheid. Je kunt eigen gegevens eenvoudig vergelijken met andere gemeenten en het landelijke gemiddelde.
- [Open data van DUO](#): bevat gegevens over het onderwijs in Nederland.
- Lokale bronnen: denk aan wijkanalyses, leerplichtdata en thuiszitterslijsten, gemeentelijke/regionale statistiekbureaus, en informatie van de GGD over bijvoorbeeld leefstijl en middelengebruik.

### Ontwikkel een eigen monitor

Meerdere regio's hebben een eigen monitor onderwijs en jeugdhulp ontwikkeld, waarmee ze op schoolniveau inzicht hebben in het jeugdhulpgebruik. Dit kan een mooi instrument zijn om het gesprek aan te gaan over de gezamenlijke ambities voor kinderen en jongeren. Helpende vragen kunnen zijn: Wat zien we? Zien we grote verschillen tussen scholen? Blijven die bestaan als we corrigeren voor wijk- of achtergrondkenmerken? Waar is al jeugdhulp op school, en waar niet? 'Meer' of 'minder' betekent hier niet goed of slecht, maar moet de vraag uitlokken welke problematiek zich meer of minder afspeelt. Wat wil je bereiken voor de doelgroep? Waar lijkt dat beter te gaan? Wat zeggen scholen over hun werkwijze? Hoe kunnen we de verschillen duiden? En wat vinden we

hiervan? Belangrijk aandachtspunt: gebruik de gegevens niet als een maandelijks volgsysteem om anderen op af te rekenen.

#### **Wel of niet een eigen monitor**

Regio 's FoodValley, Groningen en Twente hebben eigen monitors. Regio's die (nog) geen eigen kwantitatieve monitors hebben, kunnen het goede gesprek ook voeren aan de hand van openbare databronnen en aanvullende kwalitatieve gegevens vanuit de verschillende partners (scholen, leerplicht, jeugdgezondheidszorg, jeugdhulp, wijkteam enz.). Vaak komen zij gezamenlijk, zonder data, tot dezelfde bevindingen op school- en wijkniveau als de monitors van jeugdhulp op schoolniveau.

#### **Splits cijfers en data uit naar (sub)groepen**

Bekijk of je cijfers kunt vinden die zijn uitgesplitst per groep. In een gemeente kan bijvoorbeeld 1,5 procent van de jongeren vroegtijdig schoolverlater zijn. Met dit cijfer is in latere stappen van het Kwaliteitskompas moeilijk te bepalen welke inzet voor welke doelgroep nodig is om het maatschappelijk resultaat te behalen. Je krijgt meer inzicht als je weet dat bijvoorbeeld het merendeel van deze jongeren op het middelbaar beroepsonderwijs zit en mannelijk is, en dat de meeste vroegtijdig schoolverlaters 18 jaar oud zijn. Deze informatie kan helpen bij het duiden van cijfers.

#### **Koppel cijfers aan kwalitatieve gegevens**

Vraag professionals, ouders en jongeren naar hun ervaringen en inschattingen van de problematiek van jeugdigen en opvoeders in de regio. Deze kwalitatieve data combineer je met de kwantitatieve cijfers. Dit is belangrijk omdat niet alles meetbaar is; kijk of er misschien *merkbare* veranderingen zijn. Er zijn kwantitatieve en kwalitatieve methoden om merkbare veranderingen op te sporen. Deze mix van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens (tellen en vertellen) voedt de verbetercyclus in de praktijk.

## **Valkuilen**

#### **Alleen naar absolute getallen kijken**

Het interpreteren, verklaren en waarderen van cijfers kent een aantal valkuilen. Zo kan het zijn dat er een dalende trend is bij problemen, simpelweg doordat het aantal jonge kinderen in de gemeente is gedaald. Kijk daarom zowel naar percentages als naar absolute getallen.

#### **Navelstaren op de nauwkeurigheid van cijfers**

Vaak maakt het voor de interpretatie, verklaring en waardering niet uit of er bijvoorbeeld 112 of 118 kinderen thuis zitten. Kijk naar de trend en waardering: wat vinden we daarvan? Gaan we de juiste kant op?

#### **Alleen de analyse maken**

Het is niet verstandig om als gemeente en/of samenwerkingsverband alleen de analyse van de regio te maken. Het duiden van de cijfers doe je als onderwijs en gemeenten samen met maatschappelijke partners en (een afvaardiging van) de doelgroep. Zij kunnen helpen bij het duiden van de staat van de jeugd. Herkennen zij die? Hebben ze aanvullende informatie? Kunnen ze de gegevens verklaren?

### Cijfers onvoldoende duiden

Een van de belangrijkste valkuilen is de cijfers niet voldoende te duiden waardoor verkeerde conclusies getrokken kunnen worden. Bijvoorbeeld door conclusies te trekken over een zwakke ondersteuningsstructuur in de school, bestuur of samenwerkingsverband vanwege een hoog deelnamepercentage, terwijl dit ook het gevolg kan zijn van sociale indicatoren in de school, de wijk of de regio in combinatie met hoogwaardige ondersteuning in klas, school en gezin. Een hoog of laag deelnamepercentage zegt niets over de kwaliteit van de ondersteuning in de school. Een bestuur dat niet in staat is tot een goede dialoog met de scholen mist noodzakelijke informatie. Een samenwerkingsverband dat alleen verbanden legt tussen de eigen regionale gegevens en de landelijke gegevens mist de goede input voor een regionale analyse. Onderstaand voorbeeld over het deelnamepercentage<sup>2</sup> maakt dit goed duidelijk.

#### Schijn bedriegt: op zoek naar het verhaal achter een deelnamepercentage

Basisschool De Regenboog rapporteert al jaren achtereen dat zij geen leerlingen doorverwijst naar het speciaal basisonderwijs: een deelnamepercentage van nul. Basisschool Het Palet rapporteert al jaren een zeer hoog deelnamepercentage van 5 procent van haar leerlingen. Op het eerste gezicht lijkt De Regenboog een goede bijdrage te leveren aan passend onderwijs, en lukt het basisschool Het Palet maar niet om kinderen in de eigen school goede ondersteuning te bieden. Als we op zoek gaan naar het verhaal achter de cijfers, zien we iets anders.

#### *Hoe is de ondersteuningsstructuur geregeld?*

Op De Regenboog zijn de vroegsignalering, de lichte ondersteuning in de klassen en de relatie met ouders ondermaats. Als gevolg van deze slechte ondersteuningsstructuur worden problemen niet opgepakt, en is er geen doorverwijzing naar extra ondersteuning in het speciaal basisonderwijs. Op Basisschool Het Palet blijkt dat steeds meer ouders van in ontwikkeling bedreigde kleuters uit de wijk hun toevlucht zoeken naar deze school, vanwege de goede zorgstructuur. Helaas leidt de toenemende hulpvraag van de kinderen in combinatie met een uitstekende ondersteuningsstructuur in de school tot een hoog en oplopend deelnamepercentage.

#### *Wat zegt een deelnamepercentage?*

Het bestuur van de twee scholen is tevreden. Het gemiddelde deelnamepercentage van de twee scholen aan het speciaal basisonderwijs is 2,37 procent. Dit ligt onder het gemiddelde van de andere schoolbesturen in de regio. Het samenwerkingsverband waartoe de scholen behoren is tevreden. Uit de monitor van alle veertig aangesloten basisscholen blijkt dat er een gemiddelde deelname is aan het speciaal basisonderwijs van 2,40 procent. Dit is onder het landelijk gemiddelde.

<sup>2</sup> Het deelnamepercentage is een van de indicatoren waarmee landelijke ontwikkelingen op het gebied van passend onderwijs worden gevolgd. Het deelnamepercentage toont voor het samenwerkingsverband op het percentage leerlingen dat gebruik maakt van het speciaal basisonderwijs en het speciaal onderwijs, ten opzichte van het aantal leerlingen waarop de bekostiging van het samenwerkingsverband is gebaseerd.

## Maatschappelijk resultaat

Welke beweging wil je tot stand brengen?  
Wat wil je bereiken voor kinderen en jongeren?  
Wat betekent 'meedoen' of 'school succesvol doorlopen'?

In de ideale kwaliteitscyclus worden de ambities die voortkomen uit de staat van de jeugd in de regio vertaald naar maatschappelijke resultaten. Maar ook wanneer er al activiteiten en interventies lopen, is het van belang om met elkaar vast te stellen waartoe deze inzet, samen met alle andere activiteiten en aanbod, uiteindelijk moet leiden. Aan welk maatschappelijk resultaat dragen zij bij? Waaraan kunnen we merken dat het de goede kant op gaat met het bereiken van onze ambities? Hierbij zijn we op zoek naar cijfers die iets kunnen zeggen over het beoogde maatschappelijke resultaat: cijfers met een richting.

Er zijn drie vormen van maatschappelijk resultaat:

- Inhoudelijke maatschappelijke resultaten, zoals 'het aandeel voortijdig schoolverlaters is over vier jaar met 5 procent gedaald'.
- Procesresultaten, zoals 'betere samenwerking tussen partners in de geboortezorg' of 'werken volgens 'één gezin, één plan, één regisseur'. Deze resultaten zijn doelen die niet direct betrekking hebben op de resultaten voor jeugd en opvoeders.
- Randvoorwaardelijke doelen, zoals 'een goed functionerend facturatie- en declaratiesysteem'.

Voor gemeenten en samenwerkingsverbanden is het belangrijk om de focus te houden op de eerste categorie, de inhoudelijke maatschappelijke resultaten. De andere twee doelen gaan over de optimalisatie van het huidige of gewenste systeem om de resultaten voor kinderen en jongeren te bereiken.

### Van visie en ambitie naar meetbare maatschappelijke resultaten

Onderstaand schema laat zien hoe een ambitie kan worden vertaald naar een maatschappelijk resultaat, en vervolgens naar een indicator waarmee je dat maatschappelijk resultaat kunt meten.



De vertaling van ambities naar meetbare maatschappelijke resultaten is een taai proces. Over een visie en ambitie zijn partners het vaak wel eens, maar dat ligt soms anders als concrete resultaten geformuleerd worden. Een verdere operationalisatie van een gedeelde visie naar resultaten voor

kinderen en jongeren is echter wel noodzakelijk om te bepalen of de gezamenlijke inzet effectief is en moet worden gecontinueerd.

Maatschappelijke resultaten zijn geen uitkomsten voor de korte termijn, maar resultaten op de lange termijn om naartoe te werken. Het formuleren van deze resultaten doen het onderwijs en de gemeente bij voorkeur samen met maatschappelijke partners en (een afvaardiging van) de doelgroep. Zij kunnen helpen bij de vraag op welke doel of subgroepen we ons willen richten. Waar gaan we het meeste verschil maken? Welke resultaten zijn haalbaar?

#### **FoodValley: jeugdhulp in school**

Vanuit een visie van normaliseren wil de FoodValley-regio aan de slag om kinderen zoveel mogelijk in het regulier onderwijs te houden. Maar wat is dan het maatschappelijk resultaat? Waarop moet de focus liggen: primair of voortgezet onderwijs? Wat gaf de staat van de jeugd aan?

Het maatschappelijk resultaat over vier jaar kan zijn: 98 procent van de kinderen in het regulier voortgezet onderwijs, en/of 97 procent in het regulier primair onderwijs.

Aan de hand van welke indicator kunnen we zien dat het goed gaat, en dat we dit resultaat gaan halen? Dat kan het aantal kinderen in het regulier onderwijs zijn ten opzichte van het totaal aantal kinderen dat onderwijs volgt (met een onderwijsinschrijving). Maar het kan ook het deelnamepercentage speciaal onderwijs zijn\*. Dan is een afbakening nodig van speciaal onderwijs en regulier onderwijs.

De ambitie kan ook op het niveau van de school geformuleerd worden. Voor enkele pilotscholen met een hoog aandeel kinderen dat van het regulier naar het speciaal onderwijs gaat, zijn aparte (maatschappelijke) resultaten per school geformuleerd. Voor een van de pilotscholen was in 2018 het deelnamepercentage sbo 2,4 procent. Voor deze school is toen gezamenlijk het doel geformuleerd om in 2021 een deelnamepercentage te hebben van 2,0 procent. Ditzelfde is gedaan voor de verwijzing naar speciaal onderwijs cluster 4 bij een andere pilotschool. Hier was in 2019 het deelnamepercentage 2,3 procent. Voor 2021 is gezamenlijk het doel geformuleerd van een deelnamepercentage van 1,7 procent.

\* Berekening deelnamepercentage volgens 'Samenwerkingsverbanden op de kaart':

- deelnamepercentage sbo = aantal leerlingen sbo / (aantal leerlingen bao + sbo)

- deelnamepercentage so = aantal leerlingen so / (aantal leerlingen bao + sbo)

## **Tips**

### **Maak maatschappelijke resultaten concreet en meetbaar**

Noem bij het formuleren van een resultaat een percentage en jaar. Bijvoorbeeld: 'over vier jaar hebben we bereikt dat het aantal hoogbegaafde kinderen in de basisschoolleeftijd dat thuiszit en geen onderwijs geniet met 25 procent is gedaald'. Maak tussentijds de balans op, en kijk samen wat nodig is om bij te sturen.

### **Benoem indicatoren**

Hoe kun je zien, merken of weten dat je op de goede weg bent met het realiseren van de beoogde resultaten? Hiervoor is het nodig om indicatoren te benoemen, zoals een toename van het aantal jongeren dat het onderwijs verlaat met een startkwalificatie. Door het bepalen van indicatoren kun je beter volgen of de inzet bijdraagt aan het behalen van het maatschappelijk resultaat.

### Stel normen vast

Het hanteren van een duidelijke richting, of nog specifiek een norm, voor het te behalen maatschappelijk resultaat helpt het duiden en daarmee de kwaliteitsontwikkeling. Hoe specifiek, hoe groter de noodzaak om het verhaal boven tafel te halen. Waarom lukt het ons (zoveel) beter of slechter dan we hadden verwacht?

## Valkuil

### Afrekenen op geformuleerde maatschappelijke resultaten

Normen moeten niet als afrekenmiddel worden gebruikt. Dat werkt enkel strategisch gedrag in de hand, zoals het alleen nog bedienen van 'makkelijke' doelgroepen, of respondenten te 'dwingen' goede cijfers in te vullen. Dit kan ertoe leiden dat normen slechts eenmalig gesteld worden en het daarna blijft bij vage termen als 'minder' of 'meer', of bij weinig ambitieuze doelen.

Het vergt moed van bestuurders om normen te stellen en het verhaal te vertellen van de langetermijndoelen, maar ook om verklaringen te hebben waarom de gewenste richting wel of niet behaald wordt. We weten dat de opgaven in het jeugdveld van veel aspecten afhankelijk zijn (landelijk beleid en regelgeving, tekort aan jeugdzorgprofessionals en leraren, regionale afspraken, enz.). Resultaten kunnen nooit door één aanbieder of partij behaald worden. Maar dat moet ons er niet van weerhouden scherp te zijn in onze ambities en deze te vertalen naar concrete maatschappelijke resultaten. Door hier indicatoren aan te koppelen, deze te meten en hier systematisch inzicht in te verkrijgen en te duiden kunnen we echt leren.

#### Voorbeeldindicatoren voor maatschappelijke resultaten

(uit te werken naar regio, gemeente, wijk of schoolniveau, en zoveel mogelijk toe te spitsen naar specifieke doelgroepen – zie bijlage 2 voor mogelijke bronnen voor deze indicatoren)

Ambitie: we willen dat kinderen naar (een reguliere) school gaan

- aantal vrijstellingen
- aandeel leerplichtige leerlingen zonder onderwijsinschrijving
- aandeel langdurig verzuim, of absoluut verzuim
- aandeel kinderen in speciaal onderwijs

Ambitie: we willen dat kinderen goed meekomen en hun talenten ontwikkelen

- aandeel voortijdig schoolverlaters
- aandeel kinderen dat school volgt op instroomniveau
- aandeel kinderen dat uitstroomt naar de arbeidsmarkt per opleidingsniveau

Ambitie: we willen dat kinderen gezond opgroeien

- aandeel kinderen dat gepest wordt
- aandeel kinderen dat zich psychosociaal gezond voelt
- aandeel kinderen dat stress ervaart

## Van output en proces naar outcome

Hoe kom je van output monitoring naar outcome monitoring?  
Hoe monitor je de kwaliteit van de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp op het niveau van maatschappelijke resultaten?  
Hoe meet je het directe effect van activiteiten, interventies of voorzieningen?

Hoe monitor je de resultaten? Er zijn verschillende typen indicatoren, die in elk blok van het Kwaliteitskompas een rol spelen: indicatoren voor input, throughput, output, outcome en effect. De maatschappelijke resultaten voor kinderen en jongeren worden gemonitord aan de hand van effectindicatoren. Deze resultaten zijn echter niet snel zichtbaar en de relatie tussen die resultaten en het directe resultaat van elke voorziening is diffuus. Daarom is het monitoren van outcome nuttig: het directe effect van een activiteit of voorziening. Dit is een vorm van feedback op de directe resultaten van de activiteiten. Outcome monitoring geeft informatie over of we de dingen die we doen goed doen, en wat hiervan geleerd en verbeterd moet worden. Output monitoring geeft daarentegen vooral informatie over datgene wat we doen.

De gesprekken over outcome vinden op drie niveaus plaats:

1. Op het niveau van de jeugdige, de opvoeder en de professional: in het gesprek is er expliciet aandacht voor de vraag wat de beoogde en gerealiseerde uitkomsten zijn van de inzet.
2. Op het niveau van het team en de organisatie: aan de hand van (geaggregeerde) resultaatgegevens voeren professionals, managers en cliëntvertegenwoordigers in teams en in de organisatie het gesprek over de vraag wat de algemene uitkomsten zijn en welke verbeteringen er mogelijk zijn.
3. Op het niveau van de organisatie en de partners: de organisatie voert met de maatschappelijke partners het gesprek over de uitkomsten. Waarom zijn dit de uitkomsten, waar liggen verbetermogelijkheden en wie heeft daarin welke taak.

De gesprekken tussen jeugdigen, ouders en professionals over outcome leveren het meeste effect op. Ook weten we dat het monitoren van outcome ten goede komt aan de intrinsieke motivatie van professionals. Professionals die de ruimte krijgen om geregeld bij jeugdigen en opvoeders in hun doelgroep feedback op te halen en daarover met hen in gesprek te gaan, kunnen daarmee hun werk bijsturen. Afgeleid daarvan zijn de gegevens vervolgens te benutten op team-, organisatie-, en beleidsniveau.

Door outcome-indicatoren in samenhang met elkaar te bespreken, ontstaat er een completer beeld van de directe effecten en mogelijke verbeterpunten. De gebruikte outcome-indicatoren vormen daarbij een meetlat om het resultaat van zorg- of dienstverlening op één aspect zichtbaar te maken. Zo zegt clienttevredenheid iets over hoe nuttig cliënten de activiteit vonden. Het aantal jongeren dat uitvalt uit een traject zegt iets over de kwaliteit en effectiviteit van dit aanbod. Tezamen geven deze resultaten input voor verbetering. Met behulp van outcome-indicatoren kunnen cliënten, professionals, aanbieders en gemeenten bespreken of de activiteiten voldoende resultaat lijken te geven. Het 'dwingt' de betrokken partijen om continu te werken aan de daadwerkelijke effectiviteit van het aanbod. Zo ontstaat er focus op de effectiviteit, met eenheid van taal in het kwaliteitsgesprek daarover.



### Voorbeelden van outcome-indicatoren in de jeugdhulp

- Bereik of uitval:
  - bij welzijn en preventie: het bereik van een activiteit of interventie
  - bij jeugdzorg: de mate waarin cliënten het hulptraject niet voortijdig verlaten ('uitval')
- Tevredenheid van jeugdigen, opvoeders of professionals (bijvoorbeeld leerkrachten) over het nut van een activiteit
- Doelrealisatie:
  - de mate waarin cliënten zonder hulp verder kunnen
  - de mate waarin er na beëindiging geen nieuwe start plaatsvindt (herhaald beroep)
  - de mate waarin problemen verminderd zijn en zelfredzaamheid of participatie is toegenomen
  - de mate waarin overeengekomen doelen gerealiseerd zijn

## Outcome formuleren en monitoren

### Doel scherp krijgen

Om scherp te krijgen wat de outcome van de (reeds ingezette) activiteiten en interventies in de verbinding onderwijs en jeugdhulp is, moet eerst helder zijn wat het doel is van de activiteit of interventie. Vaak helpt het daarbij om eerst scherp te krijgen waarom deze activiteit er überhaupt is. Aan welke maatschappelijke resultaten voor kinderen en jongeren moet dit bijdragen? Wat was de aanleiding om hiermee te starten, en waarom verwachten we dat deze activiteit of interventie bijdraagt aan de beoogde maatschappelijke resultaten? Met een dergelijke beleidstheorie krijgen we scherp waarom we dingen doen.

### Helpende vragen voor het formuleren van outcome

1<sup>e</sup> fase: vragen over aanleiding en beleidstheorie

- Waarom kan deze inzet iets doen voor de maatschappelijke resultaten?
- Wat is de theorie of het idee? Waarom zou dit werken en waarvoor?
- Welke onderdelen heeft de aanpak? Hoe dragen deze bij aan het maatschappelijk resultaat?
- Waar leidt dit toe?

2<sup>e</sup> fase: vragen om doel scherp te krijgen

- Wat is het doel van het project?
- Welk doel heeft een activiteit en wat wil je zien na de activiteit?
- Wat zijn de werkzame elementen van deze activiteit?
- Wat heb je als professional nodig om te reflecteren op je werk? Welke informatie heb je hiervoor nodig?
- Waar heeft de client/leerling/ouder/school baat bij?
- Wanneer ben je tevreden?
- Wanneer heb je de cliënt/leerling/ouder/school een stap verder geholpen?

De helpende vragen in het kader leveren input om scherp te krijgen wat het doel van de activiteit is. Op deze manier is het mogelijk om van output monitoring naar outcome monitoring te gaan, en het geheel van al deze indicatoren in de kwaliteitscyclus te kunnen herkennen en waarderen.

### Den Bosch: proeftuin en doorbraakthema onderwijs-jeugdhulp

In de gemeente Den Bosch is op zes kindcentra extra expertise toegevoegd om kinderen in staat te stellen hun talenten optimaal te ontplooiën. Na een evaluatie is deze proeftuin voortgezet in een 'doorbraakthema', samen met het voortgezet onderwijs. De basisprofessionals (schoolmaatschappelijk werk en jeugdverpleegkundigen) kunnen daarbij een beroep doen op de expertise van de specialistische jeugdhulp, in de vorm van een expertiseteam. De veronderstelling is dat door de samenwerking tussen basisprofessionals en specialistische jeugdhulp, de hulp aan kinderen en ouders verder verbeterd kan worden, waardoor:

- jeugdigen hun talenten beter kunnen ontwikkelen
- ouders in staat worden gesteld hun kinderen daarbij adequater te ondersteunen
- minder doorverwijzingen naar gespecialiseerde jeugdhulp nodig zijn, omdat ouders en kinderen sneller en beter in hun eigen omgeving worden geholpen

De gemeente Den Bosch wil de resultaten van de inzet in het kader van dit doorbraakthema monitoren. Hiervoor zijn diverse indicatoren geformuleerd, door henzelf resultaat- en prestatie-indicatoren genoemd. De geformuleerde prestatie-indicatoren zijn outputindicatoren (bijvoorbeeld het aantal jeugdigen en ouders dat direct door de basisprofessionals bereikt wordt en de aard van de vragen). De resultaatindicatoren wisselen tussen output/throughput (bijvoorbeeld de tevredenheid van professionals over de onderlinge samenwerking tussen onderwijs, basisprofessionals en jeugdhulp), outcome (tevredenheid over de geboden hulp) en indicatoren die iets moeten zeggen over de effectiviteit (bijvoorbeeld de ontwikkeling van de jeugdigen op de geselecteerde scholen vergeleken met die van de jeugdigen op andere scholen in de wijk).

In de Community of Practice hebben we de doelen van de proeftuin ontrafeld. Een van de doelen was om de jongeren die ze zelf ondersteunen zo goed mogelijk te helpen met hun eigen doelen (doelrealisatie) (1). De proeftuin heeft ook als doel om zwaardere zorg te voorkomen (2). Daarnaast moeten de basisprofessionals de leerkrachten versterken zodat zij zelf beter het gesprek kunnen voeren over de ontwikkeling van kinderen op school en in de thuissituatie (3). Tenslotte fungeren de professionals op school als toegang tot jeugdhulp en heeft de proeftuin als doel om eerder een aanspreekpunt en laagdrempelig loket voor ouders en leerlingen te zijn (4). Vanuit deze directe doelen kunnen de volgende stappen worden doorlopen om ze aan te scherpen, om er vervolgens outcome-indicatoren en methoden van dataverzameling aan te koppelen.

### Verschillende activiteiten, doelen en doelgroepen

De interventies op scholen, zoals jeugdhulp in school, bestaan vaak uit verschillende activiteiten, die verschillende doelen hebben en dus ook verschillende outcome. Activiteiten kunnen zich richten op preventie en het versterken van de basisondersteuning, op beoordeling en beslissen over de aanpak, en op samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp in één team of programma. Het kan gaan om vroegsignalering, verwijzing, een vraagbaak voor leerkrachten en/of expertiseontwikkeling bij leerkrachten, zelf preventieve of curatieve interventies aanbieden, of een bijdrage leveren aan het integrale aanbod. Het is belangrijk om scherp te hebben welke verschillende activiteiten er zijn, welke doelen je daarmee ambieert en welke outcome je daaraan kan koppelen. Verschillende doelen hebben dan ook andere te verwachten outcomes, wat de bepaling van de doelen van de

verschillende activiteiten enorm belangrijk maakt. Gebruik hiervoor de helpende vragen in bovenstaand kader.

Activiteiten in de samenwerking onderwijs-jeugdhulp richten zich niet alleen op individuele leerlingen, maar kunnen zich ook richten op een groep of klas (bijvoorbeeld bij universele preventieve programma's) of op de school (bijvoorbeeld expertiseontwikkeling bij de mentor/leraar of intern begeleider). Het gesprek over outcome op het eerste niveau (die tussen professional en zijn/haar doelgroep moet dan ook gevoerd worden met de doelgroep(en) voor wie je het resultaat ambieert.

### Transformatiedoelen

In de bedoeling van diverse activiteiten van jeugdhulp op school zien we vaak transformatiedoelen terugkomen: doelen die ontleend zijn aan de beleidstheorie van de Jeugdwet, waarbij gesteld wordt dat tijdig signaleren en het bieden van laagdrempelige hulp de inzet van zwaardere zorg kan voorkomen. Dit laatste kan lastig te meten zijn. Een manier om inzichtelijk te maken of zwaardere zorg voorkomen kan worden, is door het aandeel gespecialiseerde zorg in kaart te brengen ten opzichte van de lichtere hulp of de totale hulp op school (inclusief kortdurende ondersteuning door de jeugdhulp). Hiervoor is het belangrijk om met elkaar te bepalen wat zwaardere zorg is, of dit in kaart te brengen is en wat het referentiepunt is. Misschien werkt de gemeente met profielen in de inkoop en bekostigingsafspraken, of maakt ze gebruik van specifieke codes in de administratie die de verschillende typen hulp onderscheiden. Aanvullend kan je met professionals in gesprek gaan en vragen naar hun observaties; zien zij nu bijvoorbeeld meer casussen waar ze nog laagdrempelige hulp kunnen inzetten? Onderstaand voorbeeld illustreert het meten van een transformatieopgave door verschillende methoden in te zetten.

#### **Meetbare en merkbare veranderingen in een transformatieopgave**

Tussen 2015 tot 2017 is het Pedagogisch PACT uitgevoerd. Het doel was betere doorgaande ontwikkelingslijnen te creëren voor kinderen, door een betere samenwerking van professionals in de kinderopvang, het basisonderwijs en de jeugdhulp. Dat moest leiden tot minder verwijzingen naar speciale hulp en ondersteuning. Of, positief geformuleerd: inclusie van kinderen met problemen in de gewone kinderopvang en het onderwijs.

Het aantal verwijzingen naar speciale voorzieningen gold voor de PACT-monitor als een meetbare verandering. Maar het was niet realistisch om al tijdens de looptijd van het traject een meetbaar effect te verwachten. Daarom is bij het monitoren gekeken naar zowel merkbare veranderingen via werkbezoeken, enquêtes en gesprekken als meetbare veranderingen.

Enkele vragen die ze daarbij stelden:

- \* Welke veranderingen rapporteren pedagogisch medewerkers en leerkrachten in de manier waarop zij kinderen ondersteunen die extra aandacht nodig hebben?
- \* Zien we veranderingen in de patronen van samenwerking tussen professionals? Hoe kijken de professionals daar zelf tegenaan?
- \* Wat leren we van deze observaties?

Uit de gesprekken kwam onder meer naar voren dat de aandacht verschuift van het zorgperspectief naar de versterking van het pedagogisch klimaat (van curatief naar preventief). Ook zijn in het traject eerste indicaties gevonden van meetbare verandering: een afname van verwijzingen naar specialistische hulp en speciaal onderwijs.

## Samenwerking monitoren

Samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en jeugdhulppartners is een belangrijk middel om de gewenste maatschappelijke resultaten, maar ook de outcome te behalen. Door outcome te monitoren, outcome kan nagegaan worden of er iets verandert als je 'aan bepaalde knoppen draait' (zonder automatisch uit te gaan van een causaal verband). Procesindicatoren, zoals over de samenwerking, kunnen dit soort knoppen zijn. Kwantitatieve en/of kwalitatieve gegevens over procesindicatoren geven een beeld van (het verloop van) processen die invloed uitoefenen op de resultaten (outcome). Het doel is niet om harde gegevens en normen te genereren, maar om informatie te verzamelen die aanknopingspunten biedt voor het inzetten en volgen van verbeteracties ten behoeve van de outcome voor de client. Het bespreken van deze procesindicatoren draagt bij aan het ontstaan van een gezamenlijk beeld. Door met elkaar te spreken over de samenwerking en in kaart te brengen hoe de samenwerking verloopt, ontstaat zicht op mogelijke knelpunten en verbeteracties. Het gaat hierbij om de samenwerking met partners voorafgaand aan, tijdens de uitvoering van en na afloop van de ingezette hulp. Wat helpt? Wat helpt niet? Doen we het goede? Wat moet er anders? Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de niveaus waarop wordt samengewerkt (casusniveau of overstijgend niveau; operationeel, tactisch of strategisch niveau), zodat het gesprek en de gezochte verbeteracties goed aansluiten.

Een manier om de samenwerking te monitoren is de vragenlijst over samenwerking van de Monitor Aansluiting Onderwijs Jeugdhulp: <https://monitoraoj.nl/aandeslag/>.

## Wie is aan zet?

Outcome monitoring is onderdeel van het kwaliteitsproces van de aanbieder. Daarmee is het primair de verantwoordelijkheid van de aanbieder. Maar bij activiteiten zoals jeugdhulp(expertise) in de school gaat het vaak om meerdere aanbieders en zorgprofessionals in scholen. Het vraagt dan ook meerdere acties om te komen tot outcome monitoring op het niveau van de professional (en de client, leerling of groep) en dit op te trekken naar het gremium waar dit besproken en geduid moet worden.

Gemeenten en samenwerkingsverbanden kunnen het werken met outcome faciliteren door aanbieders in de inkoop te stimuleren om outcome te gebruiken. Vervolgens kunnen ze hen in (kwaliteits)gesprekken vragen naar de kwaliteit van hun aanbod (outcome) en de gegevens daarvan. Gemeenten en samenwerkingsverbanden kunnen ook meer directe acties uitvoeren om de professionals bij de verschillende pilots en activiteiten aan de slag te laten gaan met outcome. Van belang blijft dat het formuleren van outcome een zaak is van de professionals die de activiteiten uitvoeren, om er zo het meeste rendement uit te halen.

## Duiden

Het duiden van de gegevens gebeurt in elke stap van de kwaliteitscyclus. Cijfers alleen zijn immers niet genoeg; het gaat om de combinatie van tellen en vertellen. Ga daarom altijd in gesprek met partners, jeugdigen en opvoeders om de achterliggende verhalen, oorzaken en verbanden boven tafel te krijgen. Gebruik hiervoor de vier duidingsvragen. Denk vooraf na over de juiste gesprekspartners (op verschillende niveaus) binnen de regio en uitvoeringspraktijk.

### *Duidingsvragen*

- Herkennen we het beeld? Hoe verhouden de cijfers zich tot de dagelijkse praktijk?

- Hoe kunnen we de cijfers ,verklaren? Welke verbanden worden zichtbaar? Ga samen na wat de achterliggende oorzaken kunnen zijn. Hangen cijfers met elkaar samen? Gebruik hierbij ook kwalitatieve gegevens zoals de ervaringskennis van ouders en jongeren en de praktijkkennis van professionals.
- Wat vinden we ervan? Wat vinden gemeente, partners en bewoners van deze cijfers?
- Zien we mogelijkheden voor verbetering?

### Cijfers geduid: en dan?

De kwaliteitscyclus is pas af als er consequenties zijn verbonden aan de resultaten. Bij tegenvallende outcome is het nodig om verbeteracties te plannen en uit te voeren. Positieve resultaten dienen het motto 'doe meer van wat werkt'. Ambities dagen uit om te kijken of het nog beter kan. Zo ontstaat een lerend systeem waarin kennisgebruik, ervaringen in de praktijk en kennisontwikkeling een functie hebben in een doelgerichte beweging om de kwaliteit te verbeteren.

#### Wat zeggen cijfers?

Bij het nader analyseren van de veiligheidsmeldingen die binnenkomen bij een wijkteam, worden grote verschillen geconstateerd tussen de meldingen vanuit de diverse scholen. Enkele scholen laten een veel groter aantal verwijzingen vanuit veiligheidsoverwegingen zien dan anderen. Een van de doelen van de gemeente is om zoveel mogelijk zwaardere zorg te voorkomen. Daarbij komt dat het budget onder druk staat en de verwachting leeft dat door de inzet van jeugdhulp op school het aantal doorverwijzingen naar jeugdhulp zal afnemen.

Welke conclusie zal de gemeente trekken?

A: De scholen die veel veiligheidsmeldingen doorgeven aan het wijkteam, waaruit inzet van jeugdhulp volgt, doen het niet goed.

B: De scholen die veel veiligheidsmeldingen doorgeven aan het wijkteam, waaruit inzet van jeugdhulp volgt, signaleren op tijd, zijn er vroegtijdig bij, voorkomen zo zwaardere problematiek, en doen het dus goed.

Eenzelfde analyse, maar met heel verschillende uitkomsten. Het 'echte' verhaal bestaat misschien uit een optie C of D. Misschien hebben de professionals op de scholen waar veel gemeld is net een cursus gevolgd over het herkennen van kindermishandeling, en zijn ze daar voortvarend mee aan de slag gegaan. Ze kunnen ook (door de training) onzeker zijn geworden, waardoor ze voor de zekerheid kinderen hebben gemeld. De ene school kan een andere populatie hebben, met een verhoogde kans op problematiek. Scholen die minder hebben gemeld, kunnen er blind voor zijn, of er juist heel goed in zijn. Er kan ook sprake zijn van ziekte van intern begeleiders of jeugdhulpprofessionals, waardoor meldingen blijven liggen.

Kortom, alleen cijfers vertellen nog helemaal niets! Het is noodzakelijk om het gesprek hierover aan te gaan en gezamenlijk de cijfers te duiden.

## Tips

### Wees concreet en scherp

Het proces van outcome formuleren vergt tijd. Om ergens indicatoren aan te koppelen, moeten de doelen scherp genoeg zijn. Tevredenheid van kinderen en ouders bijvoorbeeld geeft niet genoeg

input om van te leren, en om de kwaliteit van de ondersteuning te evalueren. Want waar zijn ze dan tevreden over? Algemene tevredenheidsvragen gaan vaak over bejegening. Hoewel dit een belangrijk aspect of voorwaarde is, zegt dit nog weinig over het nut dat ervaren wordt van de ondersteuning. Het is van belang om concreet te zijn in wat je wilt meten, en dat dit een gedeeld beeld is.

### **Formuleer de doelen en outcome samen**

Doelen en outcome formuleren is geen taak van de onderzoeker of projectleider alleen. Bij voorkeur gebeurt dit met mensen die bij de daadwerkelijke uitvoering betrokken zijn. De professionals in de uitvoering zijn immers de mensen die aan de hand van de outcome hun werk (moeten) bijsturen. Als zij zelf betrokken zijn bij het formuleren en zij zien hoe ze dit ook in hun eigen gesprekken met kinderen, jongeren en ouders kunnen gebruiken, komt dit ten goede aan de intrinsieke motivatie van professionals om outcome te monitoren.

Lees hiervoor ook het artikel [‘Monitoring moet de inwoner dienen, dan krijg je de professional mee’](#).

### **Houd het behapbaar**

Denk goed na over wat echt nodig is, en welke informatie wellicht interessant, maar niet noodzakelijk is. Bij outcome monitoring moet informatie worden opgehaald en verwerkt in de uitvoering, waar de druk vaak hoog is en we bij voorkeur de meeste tijd aan het primaire proces besteden. Daarom moeten we prioriteren. Doelen kunnen soms met meerdere indicatoren gemeten worden en op verschillende manieren, maar houd het simpel. Monitoring roept de associatie op dat voortdurend van alles gemeten wordt. Maar dat klopt niet: periodiek of steekproefsgewijs meten kan ook. En niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief.

Wat te meten, hoe vaak en onder hoeveel jeugdigen en opvoeders moet in verhouding staan tot de activiteit. Begin klein, bijvoorbeeld op één locatie. Sluit aan bij de informatie die al wordt verzameld. Het is belangrijk om de inzet die nodig is voor het monitoren van outcome in verhouding te laten zijn met de inzet van de daadwerkelijke activiteit. Zo kan het bijvoorbeeld bij lichte vormen van preventie en welzijn passender zijn om beelden steekproefsgewijs op te halen bij de doelgroep en bij gespecialiseerde jeugdzorg, dan om structureel feedbackgegevens op te halen bij elke client.

Informatie over outcome hoeft niet real-time of maandelijks beschikbaar te zijn om helpend te zijn in de kwaliteitsverbetering. Outcome op het individuele niveau van het kind wordt bij voorkeur gebruikt in gesprekken met kinderen, jongeren en ouders. De frequentie moet dan passend zijn in het traject. Dat kan na een bepaald aantal sessies zijn. Outcome op het niveau van de school of voor transformatiedoelen kunnen een andere frequentie hebben, bijvoorbeeld één of twee keer per jaar, of elk kwartaal. Het is van belang om vast te stellen hoe vaak iets gemeten wordt, en om dit systematisch te doen en te bespreken.

### **Kijk niet alleen naar meetbaar, maar ook naar merkbaar**

Niet alle outcome is met ‘harde’ cijfers te verzamelen. Dan is het goed om te kijken of er in plaats van meetbare misschien merkbare veranderingen zijn. Merkbaar bij kinderen, jongeren en ouders, maar ook bij leerkrachten, intern begeleiders en jeugdhulpprofessionals. Het is wel van belang om te onderzoeken of een merkbaar resultaat voldoende is. Geven we genoeg status aan deze informatie om met de resultaten aan de slag te gaan en ons aanbod te verbeteren? Of zoeken we toch nog ‘harde’ informatie om het beeld te vormen?

### **Test de indicatoren**

Wanneer je indicatoren voor outcome geformuleerd hebt, kan het helpen om gezamenlijk fictieve cijfers te schatten (maak een gemiddelde van al jullie scores) en die in een schema in te vullen.

Daarna ga je gezamenlijk de cijfers duiden. Dan komt naar boven als er nog onduidelijkheden zijn over de indicatoren, of als de status van de indicator onvoldoende wordt geacht. Zo kan je weer verder aanscherpen. Ook doe je met deze eerste vingeroefening ervaring op om het goede gesprek hierover te voeren aan de hand van de vier duidingsvragen.

## Valkuil

### **Cijfers gebruiken om af te rekenen**

Benut cijfers voor het kwaliteitsgesprek en om ervan te leren; niet voor financiële afrekening. Als de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp wordt afgerekend op cijfers, creëer je perverse prikkels. Een lage score op tevredenheid over een hulpverlener betekent niet per definitie dat het een slechte hulpverlener is. Misschien krijgt deze persoon de moeilijkste casussen toegeschoven. Als een inzet op de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp alleen zou worden gefinancierd als de tevredenheid van bijvoorbeeld ouders hoog genoeg is, zullen partners in de verleiding kunnen komen een moeilijke doelgroep links te laten liggen. Terwijl deze groep de hulp wellicht het hardste nodig heeft.

Outcomegegevens kunnen helpen om trends te duiden en de kwaliteit te verbeteren. Maar professionals vinden het vaak ook spannend. Is er een cultuur van leren? Of voelt het als afrekenen? Is er ruimte voor het verhaal achter de cijfers? Of moeten we verantwoorden? Deze aspecten zijn van groot belang om het werken met outcome zinvol te laten zijn. Cijfers zijn immers maar een indicatie, een thermometer die aanleiding geeft voor gesprek of verdieping. Daarom kijken we naar trends, vergelijken we bijvoorbeeld de resultaten van verschillende scholen of wijken, en zoeken we naar verklaringen van de cijfers. Hiermee sporen we incidentele of systematische meetfouten op.



## Reflectie

In de voorgaande hoofdstukken hebben we, naast de inzet van monitoring als instrument in 'samen lerend doen wat werkt', de vragen en handelingsperspectieven beschreven die naar voren kwamen in de bijeenkomsten van de Community of Practice. De hoofdvragen en de uitwerking hiervan laten zien dat het mogelijk is om vraagstukken over de meerwaarde en de effectiviteit te beantwoorden. Door scherp te kijken aan welke 'oplossingen' voor kinderen en jongeren de samenwerking tussen onderwijs en jeugd moet bijdragen, en welke resultaten de samenwerking moet opleveren. En door de outcome hiervan te monitoren. Daarnaast is een belangrijke conclusie dat het samen verkennen van het verhaal achter de cijfers, het tellen én vertellen, essentieel is, evenals het gezamenlijk formuleren van verbeteracties.

De Community of Practice heeft verder laten zien dat het realiseren van een lerende manier van monitoring – met daarbinnen monitoring van outcome – nog een weg te gaan heeft. Indicatoren die nu binnen het werkveld gebruikt worden, hebben externe verantwoording als doel, of zetten het systeem centraal (aantal gebruikers jeugdzorg, of van interventies) en nog weinig het monitoren, leren en verbeteren. Daarnaast is het een randvoorwaarde om een gezamenlijke leercyclus van onderwijs, gemeenten en jeugdhulpaanbieders in te richten. Deze begint bij de gezamenlijke opgave (staat van de jeugd), de ambities en de vertaling naar te behalen concrete resultaten voor kinderen en jongeren. Alleen dan slaagt het inrichten van een verbeteringsmatiek om met elkaar steeds betere zorg te realiseren.

De inzet van monitoring om te leren en verbeteren, het technisch mogelijk maken dat data beschikbaar zijn, het ontwikkelen van indicatoren: deze processen kosten tijd, ruimte en aandacht. Ze vragen ook om daadkracht, lef en vertrouwen om met elkaar deze stappen te zetten. Het kan lastig zijn om de bedoeling van ieders inzet in het vizier te houden, door de vele partijen en de onderliggende belangen in de samenwerking onderwijs-jeugd. Door steeds de intentie te agenderen (ontwikkelkansen voor kinderen) en de vraag te stellen of de (voorgestelde) activiteiten bijdragen aan het realiseren van deze intentie, wordt de bedoeling leidend, in plaats van de ondergeschikte belangen.

Rondom de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp bestaan altijd dilemma's en keuzes. Hoe zetten we bijvoorbeeld het schaarse budget het beste in? Het idee kan zijn om in te zetten op minder kinderen in specialistische of duurdere voorzieningen, zodat er geld over is om meer kinderen te helpen (systeemoptimalisatie). Maar is die inzet dan ook van kwaliteit? Doen we het dan goed? Willen we het systeem optimaliseren, of willen we ontwikkelkansen voor kinderen bevorderen? Sluiten deze elkaar uit? Is een optimaal systeem ook het beste voor kinderen, jongeren en hun ouders en verzorgers?

Deze dilemma's en keuzes worden gemakkelijker hanteerbaar, of in ieder geval consistent, met een duidelijk gedeelde ambitie. Dit betekent niet dat er dan geen dilemma's meer zijn. Wel geeft een gedeelde ambitie sturing aan de keuzes die gemaakt moeten worden, door bij elk dilemma de toetsingsvraag te stellen: draagt dit bij aan wat we gezamenlijk willen bereiken voor kinderen en jongeren?

Leren via monitoring vraagt van iedereen om dit te doen in de bestaande structuren, systemen en mechanismen die het kind (nog) niet centraal zetten. Het kost tijd om het leren en ontwikkelen eigen te maken. Dit gaat met vallen en weer opstaan; samen lerend doen wat werkt.

Binnen de samenwerking heeft iedere partij de verantwoordelijkheid om de eigen rol zo goed mogelijk te vervullen en waar mogelijk te verbeteren. Op die manier draagt iedereen bij aan het realiseren van de beoogde maatschappelijke resultaten. Vertrouwen is een terugkerend thema gebleken rondom de samenwerking onderwijs-jeugd, ook in andere Communities of Practice. Om kwaliteit te kunnen verbeteren is ruimte nodig om met elkaar te leren en te verbeteren. Het is belangrijk dat de dialoog gericht is op samenwerking en het komen tot gezamenlijke inzichten, analyse en verbetervoorstellen. In het verlengde daarvan staat of valt het gebruik van (outcome) monitoring als efficiënte verbetermethodiek met de wijze waarop er omgegaan wordt met data en gegevens. Als deze alleen worden gebruikt als 'harde' cijfers, of als een afrekenmethodiek, werkt monitoring perversiteit in de hand en verliest het zijn waarde. Tenslotte is het in ieders belang om de indicatoren niet te beschouwen als een statisch geheel, maar om deze op basis van ervaringen en de lerende praktijk verder te verfijnen en door te ontwikkelen. Het uiteindelijke doel is immers om voor kinderen en jongeren het verschil te maken.

#### **Monitoring van complexe opgaven**

Complexe problemen, ook wel *wicked problems* of systeem-innovatieve opgaven genoemd, zijn opgaven waarbij de ambitie vastligt, maar de route en stappen ernaartoe allerm minst. Het pad verandert terwijl je er op loopt. De ambitie zegt niet alleen iets over een inhoudelijk gewenste uitkomst (voor kinderen en jongeren), maar vraagt ook om aanpassingen in de regels en systemen. De samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en zorgpartners is zo'n complex probleem.

Bij dit soort vraagstukken is het van belang om soms te vertragen en vraagstukken 'af te pellen'. En om te reflecteren op de resultaten die (al wel) behaald zijn, welke mechanismen er spelen en waarom sommige dingen buiten bereik zijn. Bijvoorbeeld doordat elke vergadering steeds hetzelfde besproken wordt zonder dat er voortgang is. Doordat deelnemers het oneens blijven zonder duidelijke reden, doordat er te weinig vertrouwen is, of er niet wordt samengewerkt. Probeer deze reflectie onderdeel te laten zijn van de opgave en de samenwerking. Is iedereen aan boord? Komt alles wel boven tafel? Deze reflectieve momenten kunnen als versneller werken in het samen lerend doen wat werkt, en zijn daarmee waardevolle input voor de monitoring.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Leervragen van de deelnemers aan de Community of Practice

- Hoe evalueer je wat de inzet op samenwerking tussen jeugdhulp en onderwijs oplevert?
- Hoe versterk je de lerende beweging?
- Hoe bewerkstellig je dit zonder teveel administratieve druk?
- Hoe breng je de impact van de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp op een aantrekkelijke manier in beeld?
- Wat werkt voor kinderen en ouders, en wat voor professionals?
- Hoe kom je van output monitoring naar outcome monitoring?
- Hoe monitor je de dynamische inzet op de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp?
- Hoe monitor je de kwaliteit van de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp op het niveau van maatschappelijke resultaten?

## Bijlage 2: Indicatoren maatschappelijke resultaten

Indicatoren	Bronnen
Ambitie: we willen dat kinderen naar (een reguliere) school gaan:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>aantal vrijstellingen</li> </ul>	Samenwerkingsverband passend onderwijs
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel leerplichtige leerlingen zonder onderwijsinschrijving</li> </ul>	<a href="#">VSv Kompas (Ingrado)</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel langdurig verzuim, of ook absoluut verzuim</li> </ul>	<a href="#">VSv Kompas (Ingrado)</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>aantal kinderen in speciaal onderwijs</li> </ul>	<a href="#">Dashboard Passend Onderwijs / Monitor Aansluiting Onderwijs Jeugdhulp</a>
Ambitie: we willen dat kinderen goed meekomen/hun talenten ontwikkelen:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel voortijdig schoolverlaters</li> </ul>	<a href="#">VSv Kompas (Ingrado)</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel kinderen dat school volgt op instroomniveau (in klas 3)</li> </ul>	<a href="#">Scholen op de kaart</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel kinderen dat uitstroomt naar de arbeidsmarkt per opleidingsniveau</li> </ul>	<a href="#">CBS StatLine</a>
Ambitie: we willen dat kinderen gezond opgroeien:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel kinderen dat gepest wordt</li> </ul>	GGD-jeugdonderzoek
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel kinderen dat zich psychosociaal gezond voelt</li> </ul>	GGD-jeugdonderzoek
<ul style="list-style-type: none"> <li>aandeel kinderen dat stress ervaart</li> </ul>	GGD-jeugdonderzoek