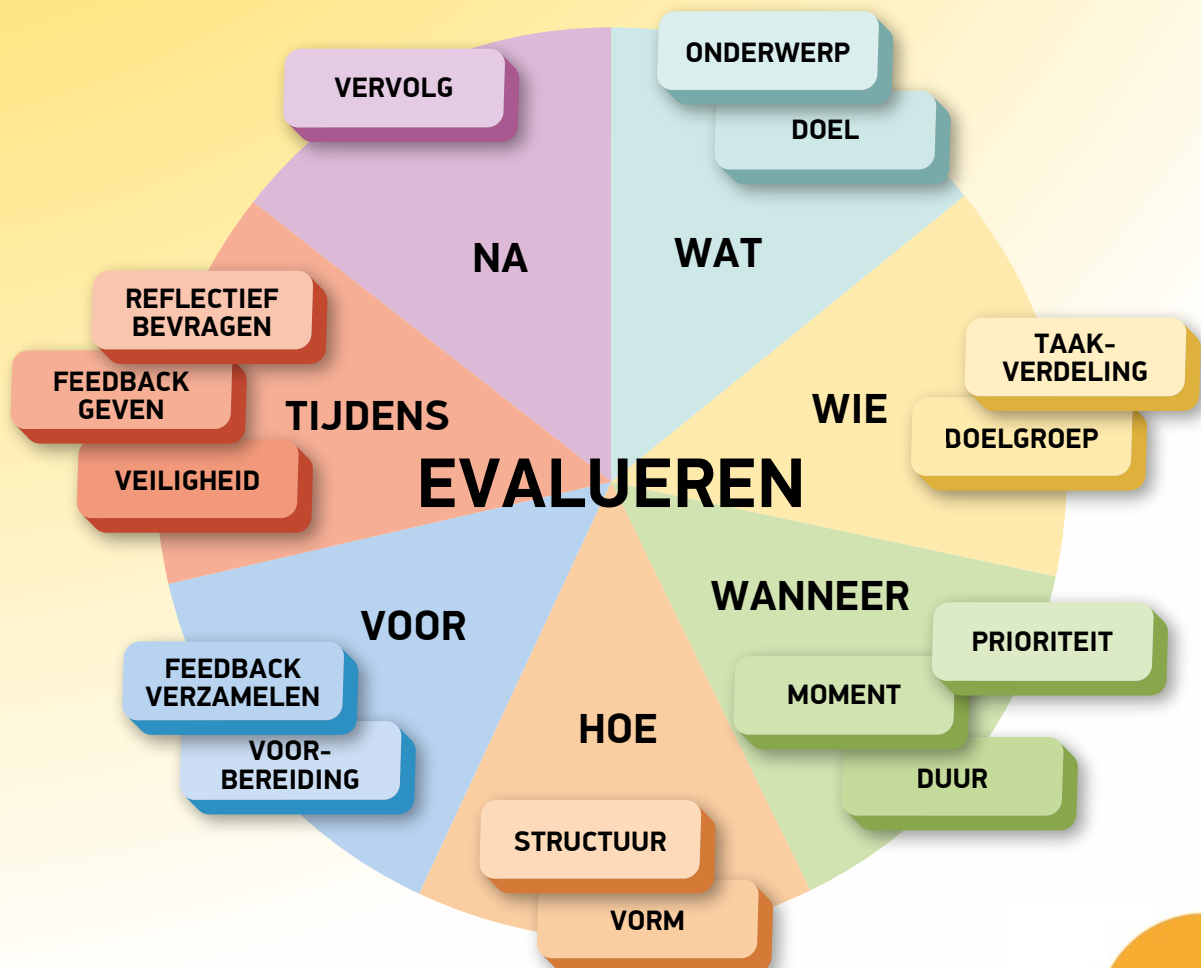


Bouwstenen van evalueren voor jeugdhulpprofessionals

Een praktische handleiding voor professionals met concrete tips voor het verbeteren van o.a. casuïstiekbesprekingen, intervisie en evaluaties met ketenpartners en gezinnen.



Laura Nooteboom
Eva Mulder
Chris Kuiper
Sanne van den Driesschen
Janna Eilander
Robert Vermeiren

Inhoudsopgave

Introductie	3
QuickScan Evalueren: Waar liggen verbeterpunten?	4
1. Wat evalueren?	6
1.1 Doel van de evaluatie	6
1.2 Onderwerp van de evaluatie	7
2. Met wie evalueren?	8
2.1 Betrokkenen bij de evaluatie	8
2.2 Taakverdeling bij evaluaties	8
3. Wanneer evalueren?	9
3.1 Moment van evalueren	9
3.2 Duur van evaluatie	10
3.3 Evalueren als prioriteit	10
4. Hoe evalueren: Structuur en vorm van evaluaties	11
4.1 Structuur van evaluatie	11
4.2 Vorm van evalueren	12
5. Voor het evalueren	13
5.1 Vorbereiden van de evaluatie	13
5.2 Feedback verzamelen : input voor een evaluatie	14
6. Tijdens het evalueren	15
6.1 Veiligheid als basis voor evaluatie	15
6.2 Reflectief bevragen	16
6.3 Constructieve feedback geven tijdens een evaluatie	17
7. Na afloop van een evaluatie	18
Module A: De rol van de leidinggevende bij evaluaties	19
Module B: Aandachtspunten voor evalueren met gezinnen	20
Module C: Aandachtspunten voor evalueren met beleidsmakers en ketenpartners	21
Onderbouwing van de handleiding	22
Referenties	23

Introductie

Voor u ligt de handleiding 'Bouwstenen van Evalueren voor Jeugdhulpprofessionals', een hulpmiddel voor jeugdhulpprofessionals om evaluatieprocessen, zoals casuïstiekbesprekingen en evaluaties van samenwerking, goed vorm te geven. Goede evaluatie is essentieel voor het bieden van passende hulp aan gezinnen. Dit geldt zeker in het licht van de inhoudelijke transformatie van de jeugdhulp en de daarvoor benodigde verandering in de werkwijze van professionals. Onder evalueren verstaan we het verzamelen, bespreken en interpreteren van informatie met als doel om hiervan te leren. Evalueren kan gaan over de voortgang van een hulpverleningsproces tijdens casuïstiekbesprekingen of kan gaan over de samenwerking in een multidisciplinair jeugdteam of met verschillende ketenpartners. Door in kaart te brengen en bewust te worden van wat er is ervaren, wat er is geleerd, welke doelen er zijn bereikt en wat nog aandacht behoeft, wordt een leerproces in gang gezet en het vakmanschap van professionals vergroot. Goede evaluatie kan resulteren in meer openheid op de werkvloer, verbeterde samenwerkingsprocessen, een positief leerklimaat en, waar het uiteindelijk om gaat, een verbeterde kwaliteit van hulp.

'Door te evalueren blijf je je ervan bewust dat je bepaalde deskundigheid niet hebt en een ander moet inschakelen. Je leert je kwaliteiten en je blinde vlekken beter kennen. Hiervoor moet je stilstaan en terugkijken.'

Professional

Aanleiding en opzet van de handleiding







In de periode van 2016-2019 hebben onderzoekers van het project Gezin aan Zet een actieonderzoek uitgevoerd en professionals uit lokale Jeugdteams ondersteund bij het vormgeven van evaluaties. Het goed vormgeven van evaluaties bleek geen gemakkelijke opgave: evaluaties verliepen vaak rommelig, hadden geen duidelijk doel en er zat weinig structuur in. Werkzame en belemmerende elementen in evalueren zijn in kaart gebracht door middel van observaties van evaluatiemomenten (zoals casuïstiekbesprekingen en multidisciplinaire teamvergaderingen) en interviews met professionals, managers en coaches, gezinnen en beleidsmakers. Deze elementen vormen samen de bouwstenen van evalueren, die zijn beschreven in deze handleiding. Deze handleiding is ontwikkeld in samenwerking met, en voor jeugdhulpprofessionals. Een onderbouwing van de handleiding met omschrijving van de onderzoeksmethode is te vinden in het hoofdstuk 'onderbouwing van de handleiding'.

In deze handleiding heeft elke bouwsteen een eigen onderwerp, waarin concrete verbeter-tips worden geboden. Met behulp van de QuickScan kunnen professionals in één oogopslag zien aan welke bouwstenen zij, individueel of als team, nog aandacht kunnen besteden om evaluaties te verbeteren. Er is geen vaststaande volgorde voor het gebruik van de handleiding. De QuickScan helpt om prioritering aan te brengen en elke bouwsteen kan flexibel worden toegepast in de praktijk: professionals kiezen zelf aan welke bouwsteen zij willen werken, op welk moment en op welke manier. De handleiding richt zich specifiek op evalueren in jeugdteams. In aanvullende modules wordt ingezoomd op de rol van een leidinggevende bij evalueren (module A), aandachtspunten bij het evalueren met gezinnen (module B) en bij het evalueren met beleidsmakers en ketenpartners (module C).

QuickScan Evalueren: Waar liggen verbeterpunten?

De QuickScan is bedoeld om prioritering aan te brengen: in één opslag zie je bij welke bouwsteen de verbeterpunten voor jou of je team liggen. Je kiest vervolgens zelf met welke bouwsteen je aan de slag wil. Je kan dus met losse bouwstenen werken, in de volgorde die voor jou of het team relevant lijkt. Om te monitoren of er verbetering plaatsvindt kan de QuickScan meerdere keren per jaar herhaald worden.

Bouwsteen	Checklist	Ga naar
1. Wat?		
DOEL	Is het doel van de evaluatie helder? ✓ De evaluatie heeft een duidelijk en concreet doel. ✓ Het doel van de evaluatie is bekend bij de betrokkenen.	1.1
ONDERWERP	Heeft de evaluatie een duidelijk onderwerp? ✓ De evaluatie heeft een duidelijk onderwerp. ✓ Het onderwerp van de evaluatie is bekend bij de betrokkenen.	1.2
2. Wie?		
DOELGROEP	Met wie gaan we evalueren? ✓ Er is nagedacht over degenen die <i>betrokken</i> zijn bij een evaluatie. ✓ Er is nagedacht over degenen die <i>aanwezig</i> zijn bij de evaluatie.	2.1
TAAK-VERDELING	Zijn de taken rondom een evaluatie verdeeld? ✓ Er is een <i>procesbewaker</i> . ✓ Er is een <i>voorzitter, tijdsbewaker en een notulist</i> .	2.2
3. Wanneer?		
MOMENT	Is het moment van evalueren vastgelegd? ✓ Het moment van evalueren is voor alle betrokkenen duidelijk.	3.1
DUUR	Zijn er afspraken over de duur van de evaluatie? ✓ De totale duur van de evaluatie is vastgesteld. ✓ Er zijn afspraken over de tijd die wordt besteed aan de verschillende onderdelen van de evaluatie.	3.2
PRIORITEIT	Zien we evalueren als prioriteit, ook in drukke tijden? ✓ Er is een aantal vaste evaluatiemomenten ingepland. ✓ Ingeplande evaluaties worden niet afgezegd in verband met werkdruk.	3.3
4. Hoe?		
STRUCTUUR	Is de structuur van de evaluatie duidelijk? ✓ <i>Introductie</i> met doel evaluatie. ✓ Bespreken <i>voorbereidende</i> opdracht. ✓ <i>Gezamenlijk gesprek</i> ter verdieping. ✓ Concrete afspraken of <i>vervolgstappen</i> . ✓ <i>Afsluiting</i> met herhaling hoofdpunten.	4.1
VORM	Is de vorm van evalueren duidelijk en kent iedereen de werkwijze? ✓ Er is bewust gekozen voor een vorm van evalueren die past bij het doel, onderwerp en de betrokkenen van de evaluatie. ✓ De vorm van evalueren biedt voldoende flexibiliteit voor eigen inbreng.	4.2

Bouwsteen	Checklist	Ga naar
5. Voor 	Worden evaluaties voorbereid? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Betrokkenen ontvangen tijdig de benodigde informatie ter voorbereiding. ✓ Er is een korte en concrete voorbereidingsopdracht met duidelijke uitleg. ✓ Er is een agenda opgesteld met aandacht voor de vorm, structuur en duur. 	5.1
	Wordt er feedback verzameld die nodig is als input voor evaluaties? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Er is vooraf bepaald welke feedback nodig is voor de evaluatie. ✓ Er is zowel gekeken naar verbeterpunten, als naar wat er al goed gaat. 	5.2
6. Tijdens 	Is er een veilige basis tijdens de evaluatie? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Betrokkenen durven zich uit te spreken en elkaar aan te spreken. ✓ Evaluatie is gericht op verbetering: er is ruimte om te leren van fouten, beperkingen of twijfels. ✓ Betrokkenen hebben een basishouding die uitgaat van wederzijds respect en vertrouwen. 	6.1
	Ligt de focus op het stellen van verdiepende reflectievragen? <ul style="list-style-type: none"> ✓ De focus ligt op reflectieve vragen, gericht op achterliggende overwegingen zonder waardeoordeel. ✓ De nadruk ligt op vragen stellen en niet op oplossingen aandragen. 	6.2
	Is er aandacht voor het geven van constructieve feedback tijdens de evaluatie? <ul style="list-style-type: none"> ✓ De feedback is objectief, opbouwend en gericht op verbetering. ✓ Er is ruimte om elkaar aan te spreken op verbeterpunten en wat er al goed gaat. ✓ Er is voldoende tijd voor het geven van feedback. 	6.3
7. Na 	Is het vervolg van evaluaties helder? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Er is tijd ingepland aan het eind van de evaluatie voor een afsluiting. ✓ Er worden concrete afspraken gemaakt over het vervolg van de evaluatie: ‘Van <i>wie</i> wordt <i>wat</i> verwacht, op welk <i>moment</i> en <i>hoe</i> merken we dat dit ook gebeurt?’. 	7.1

1. Wat evalueren?

Vaststellen van het doel en het onderwerp van een evaluatie maakt dat de meerwaarde van een evaluatie zichtbaarder wordt: iedere betrokkene weet waarom, en wat men gaat evalueren.

1.1 Doel van de evaluatie



DOEL

Checklist: Doel van de evaluatie

- ✓ De evaluatie heeft een duidelijk en concreet doel.
- ✓ Het doel van de evaluatie is bekend bij de betrokkenen.

Het doel van een evaluatie

Bekendheid met het doel van een evaluatie heeft een positief effect op de motivatie en inzet van betrokkenen. Door het doel van een evaluatie vast te stellen zit iedereen bij aanvang van de evaluatie al meer op één lijn en wordt de evaluatie meer een gezamenlijke aangelegenheid. Een concreet doel helpt ook om elkaar aan te spreken op het moment dat er tijdens een evaluatie afgedwaald wordt. Doordat men na afloop van een evaluatie kan nagaan of het doel is bereikt, zal het effect van een evaluatie zichtbaarder zijn. Op deze manier wordt ook duidelijk of er een vervolgevaluatie nodig is.



Voorbeelden van evaluatiedoelen

- **Bewustwording eigen handelen:** bewust stil staan bij het eigen handelen (rol en werkwijze) helpt om te groeien als professional. De krachten en verbeterpunten worden inzichtelijker en er wordt een leerproces gestimuleerd.
- **Samenwerking verbeteren:** focus op het verbeteren van samenwerking binnen het team, met ketenpartners of met beleidsmakers. Hieronder valt bijvoorbeeld het scherp krijgen en uitspreken van verantwoordelijkheden en verwachtingen.
- **Resultaat zichtbaar maken:** meer zicht op resultaat door gerichte vragen te stellen en expliciet te maken wat het team, het gezin of de professional in de afgelopen periode heeft bereikt.
- **Feedback bespreken:** bespreken welke verbeterpunten je uit feedback van anderen kan halen en hier acties op inzetten om op deze manier een verbeterproces in gang te zetten.
- **Zicht op de werkwijze:** de doelen van het werk scherp houden en in beeld krijgen, bijvoorbeeld aan de hand van de transformatiedoelen.
- **Inzicht in hulpverleningstrajecten:** inzichtelijk maken wat een gezin nodig heeft en hoe de hulpverlening verloopt door naar je handelen te kijken/de voortgang te monitoren binnen een hulpverleningstraject.

1.2 Onderwerp van de evaluatie



ONDERWERP

Checklist: Onderwerp van de evaluatie

- ✓ De evaluatie heeft een duidelijk onderwerp.
- ✓ Het onderwerp van de evaluatie is bekend bij de betrokkenen.

Inhoudelijke werkprocessen versus teamprocessen

Het vaststellen van het onderwerp van een evaluatie is naast het stellen van een doel een belangrijk onderdeel van evalueren. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen onderwerpen gerelateerd aan *inhoudelijke werkprocessen*, zoals de doelen in een hulpverleningstraject en het werken met de transformatiedoelen, en *teamprocessen*, zoals samenwerking en teamfunctioneren. Het is belangrijk om een goede balans tussen inhoudelijke- en teamprocessen te bewaken. Professionals hebben vaak de neiging om de focus te leggen op verbeterpunten met betrekking tot het teamproces, omdat hier veel knelpunten worden ervaren. Echter, door te evalueren op inhoudelijke werkprocessen kan een team dichter naar elkaar toe groeien, ontstaat er meer gezamenlijkheid en verbetert uiteindelijk ook het teamproces.



Voorbeelden van evaluatie onderwerpen

Inhoudelijke werkprocessen

- Werken met de **transformatiedoelen**, zoals het versterken van de eigen regie en integrale hulp.
- **Richtlijnen en kwaliteitskaders** in de jeugdhulp.
- Het werken met de [beroepscode](#).
- **Feedback van gezinnen** op de hulpverlening.
- **Afsluiten** van hulpverleningstrajecten: 'wanneer is het goed genoeg?'.
• **Hulpverleningstraject** van gezinnen (doelen en proces).
- **Eigen rol in een hulpverleningstraject**.

Teamprocessen

- **Teamsamenwerking**, zoals werkwijze, besluitvormingsprocessen, interne samenwerking.
- De **sfeer** en het klimaat in het team.
- Samenwerking met **ketenpartners**.
- Feedback op elkaars **functioneren**.
- **Monitor** of prestaties van afgelopen periode, zoals kwartaalcijfers.

2. Met wie evalueren?

Bepalen van de betrokkenen en het verdelen van de taken tijdens een evaluatie zorgt voor gedeeld eigenaarschap en helpt om de structuur te bewaken.

2.1 Betrokkenen bij de evaluatie



DOELGROEP

Checklist: De doelgroep van een evaluatie bepalen

- ✓ Er is nagedacht over degenen die *betrokken* zijn bij een evaluatie.
- ✓ Er is nagedacht over degenen die *aanwezig* zijn bij de evaluatie.

Doelgroep bepalen: betrokkenheid versus aanwezigheid bij een evaluatie

In het bepalen van de doelgroep van een evaluatie is het onderscheid tussen aanwezigheid en betrokkenheid essentieel. Het is niet altijd nodig om alle betrokkenen ook aanwezig te laten zijn bij een evaluatie. Soms kan het juist een toegevoegde waarde hebben om in een kleinere groep te evalueren. In kleinere groepen voelt men zich vaak veiliger om dingen te delen (zie ook 6.1, veiligheid). Door hier vooraf goed over na te denken, krijg je de juiste mensen om tafel en verloopt een evaluatie vaak efficiënter. Op het moment dat evaluaties in kleinere groepen plaatsvinden, is het essentieel om een terugkoppeling te geven aan de overige betrokkenen. Op deze manier blijft iedereen wel op de hoogte van bijvoorbeeld de afspraken die zijn gemaakt. Ouders en jongeren kunnen ook betrokken worden of aanwezig zijn bij evaluaties.

2.2 Taakverdeling bij evaluaties



TAAK-VERDELING

Checklist: Taakverdeling

- ✓ Er is een *procesbewaker*.
- ✓ Er is een *voorzitter*, *tijdsbewaker* en een *notulist*.

Taakverdeling bij evaluaties

Hoewel iedere betrokkenen zich deels eigenaar moet voelen van een evaluatie (gedeeld eigenaarschap), is het essentieel dat een aantal taken verdeeld wordt. Een goede taakverdeling maakt dat de verantwoordelijkheden verdeeld worden en er meer structuur tijdens een evaluatie is. Er kan voor worden gekozen om twee taken door dezelfde persoon te laten uitvoeren (de voorzitter kan bijvoorbeeld ook tijdsbewaker zijn).



Verschillende taken bij evaluaties

- **Procesbewaker:** verantwoordelijk voor het monitoren van evaluatiemomenten, bewaakt het daadwerkelijk inplannen van evaluaties, spreekt betrokkenen aan op voorbereiding en uitvoering.
- **Voorzitter:** bewaakt structuur en benoemt grote lijnen. Denkt overstijgend en kan discussies laten plaatsvinden maar pakt ook tijdig de regie als men afdwaalt.
- **Notulist:** houdt acties en conclusies tijdens evaluaties bij en deelt deze na afloop.
- **Tijdsbewaker:** ondersteunt voorzitter in het bewaken van de tijd tijdens evaluaties.

3. Wanneer evalueren?

Vaststellen van het moment en de duur van een evaluatie zorgt ervoor dat evalueren prioriteit blijft en evaluaties daadwerkelijk plaatsvinden, ook in drukke tijden.

3.1 Moment van evalueren



MOMENT

Checklist: Moment van evalueren

- ✓ Het moment van evalueren is voor alle betrokkenen duidelijk.

Een moment kiezen voor evaluaties

Afspraken maken over het moment van een evaluatie helpt om structureel te evalueren en hier ook van te leren. In de praktijk komt het regelmatig voor dat er eerst last moet zijn van iets, alvorens een evaluatie (vaak te laat) ingepland wordt. Een andere valkuil is dat er vaak wel geëvalueerd wordt, maar men zich er onvoldoende van bewust is dat men aan het evalueren is. Het risico is dat evaluaties bijvoorbeeld niet leiden tot actie of afspraken. Het inplannen en expliciteren van evaluatiemomenten maakt dat er bewuster geëvalueerd en dus ook geleerd wordt, er beter voorbereid kan worden en er gemakkelijker vervolg aan eerdere evaluaties gegeven kan worden.

'Het is noodzakelijk om daadwerkelijk tijd voor evaluaties in te plannen, anders komt het er vaak niet van.'

Teamcoach



Een evaluatiemoment kiezen

Het meest efficiënt is om evaluaties in te plannen op momenten dat betrokkenen al samen komen. Voorbeelden van evaluatiemomenten zijn:

- **Casuïstiekvergaderingen of intervisiebijeenkomsten** met het team.
- Vast moment tijdens de **teamvergadering**, bijvoorbeeld een keer per maand.
- (Informeel) **Lunchbijeenkomsten**.
- **Functioneringsgesprekken** met collega's of leidinggevenden.
- **1 Gezin 1 Plan** bijeenkomsten met gezinnen.
- **Samenwerkingsgesprekken** met ketenpartners.

Let op: bij het inplannen van vaste evaluatiemomenten of vervolgevaluaties is het belangrijk dat er voldoende tijd is om veranderingen en verbeteringen door te voeren. Te vaak evalueren zorgt voor onrust.

3.2 Duur van evaluatie



DUUR

Checklist: Duur evaluatie

- ✓ De totale duur van de evaluatie is vastgesteld.
- ✓ Er zijn afspraken over de tijd die wordt besteed aan de verschillende onderdelen van de evaluatie.

Voldoende tijd voor een evaluatie

Vooraf een goede inschatting maken van de duur van een evaluatie, maakt dat je tijdens een evaluatie beter de tijd kan bewaken en er minder snel afgedwaald wordt. Op deze manier komen alle onderdelen die belangrijk zijn voor een goede evaluatie aan bod, en blijft er tijd over voor een concrete afronding (zie ook 4.1, structuur van evaluatie).



De duur van een evaluatie bepalen

De duur van een evaluatie hangt altijd af van het onderwerp. Zo kan een uitgebreide evaluatie over het werken met de transformatiedoelen 2 uur duren, maar het bespreken van een zogenaamde 'good practice' kan in 10 minuten. De duur hangt ook af van de groepsgrootte: evaluaties met grote groepen (meer dan 5 personen) duren doorgaans langer dan evaluaties in kleine groepjes (minder dan 5 personen). Hier vooraf een inschatting van maken komt de evaluatie ten goede.

3.3 Evalueren als prioriteit



PRIORITEIT

Checklist: Evalueren als prioriteit

- ✓ Er is een aantal vaste evaluatiemomenten ingepland.
- ✓ Ingeplande evaluaties worden niet afgezegd in verband met werkdruk.

Evalueren als prioriteit

Om te voorkomen dat er vanwege werkdruk geen evaluaties ingepland worden, een veelvoorkomende valkuil, helpt het om een aantal evaluatiemomenten voor een bepaalde periode vast te leggen, bijvoorbeeld aan het begin van het jaar of bij het opstellen van een jaarplan. De frequentie van casuïstiekbesprekingen, intervisie en teamdagen wordt ook aan het begin van het jaar vastgelegd in het jaarplan. Op deze manier wordt evaluatie geborgd in het werk, zodat ook in drukke periodes evaluaties plaatsvinden. Door standaard een evaluatiemoment in te plannen, bijvoorbeeld de laatste 10 minuten van een casuïstiekbespreking of teamvergadering, ontstaat er, ook in drukke tijden, ruimte om in gesprek te blijven.

'De cliënt gaat altijd voor, waardoor goed evalueren erbij in kan schieten. Echter moet je ook je eigen zaag scherp houden.'

Professional

4. Hoe evalueren: Structuur en vorm van evaluaties

Duidelijkheid over de vorm en structuur van een evaluatie zorgt voor overzicht, vergroot het gevoel van effectiviteit en resulteert in meer diepgang tijdens de evaluatie

4.1 Structuur van evaluatie



STRUCTUUR

Checklist: Structuur van evaluatie

- ✓ *Introductie* met doel evaluatie.
- ✓ Bespreken *voorbereidende* opdracht.
- ✓ *Gezamenlijk gesprek* ter verdieping.
- ✓ Concrete afspraken of *vervolgstappen*.
- ✓ *Afsluiting* met herhaling hoofdpunten.

Algemene structuur van een evaluatie

Over het algemeen ziet de structuur van een evaluatie er hetzelfde uit, los van de gekozen vorm of het onderwerp van een evaluatie. Om ervoor te zorgen dat er een kop en een staart aan een evaluatie zitten, helpt het om aan deze structuur vast te houden en hier ook de tijdsindeling van een evaluatie op te baseren. Een hulpmiddel om structuur te bewaken is een vooraf opgestelde agenda met concrete, tijdsgebonden punten, of een whiteboard waar de structuur van de evaluatie op genoteerd staat.



Uitgelicht: Registratie-eisen en evalueren

Per beroepsgroep zijn er bepaalde eisen aan wat men ‘moet’ in evaluaties in het kader van de (her) registratie, zoals de [SKJ-registratie](#). In multidisciplinaire teams lijkt het moeilijk om een structuur of vorm te vinden die voor elke beroepsgroep passend is. Echter, professionals weten vaak niet wat de registratie-eisen rondom evaluatie en reflectie zijn en wordt er op voorhand al uitgegaan van verschillende eisen. Meer inzicht in de registratie-eisen kan professionals helpen om een passende vorm en structuur van evaluaties te kiezen. Besteed bijvoorbeeld een deel van de evaluatie aan het bekijken van de verschillende registratie-eisen en ga hier over met elkaar in gesprek.

4.2 Vorm van evalueren



VORM

Checklist: Vorm van evalueren

- ✓ Er is bewust gekozen voor een vorm van evalueren die past bij het doel, onderwerp en de betrokkenen van de evaluatie.
- ✓ De vorm van evalueren biedt voldoende flexibiliteit voor eigen inbreng.

Kiezen van een vorm van evalueren

De vorm van de evaluatie moet passen bij het doel en de doelgroep van de evaluatie. In de dagelijkse praktijk wordt vaak een mengeling van vormen gebruikt, en niet één vaststaand model. Als men kiest voor een bepaalde vorm van evalueren, dient er een concreet, kort en krachtig format te zijn dat bij iedere betrokkene bekend is, zoals het 'Signs of Safety Framework' waar zorgen, krachten en acties op genoteerd kunnen worden (zie kader evaluatievormen). Een format kan ook helpen om tijdens vervolgevaluaties voort te borduren op de voorgaande evaluatie. Het aanleren van een bepaalde vorm voor evaluaties kost in eerste instantie tijd, maar levert uiteindelijk tijd op omdat iedere betrokkene weet wat de werkwijze inhoudt en men zich makkelijker aan afspraken houdt. Er kan ook worden gekozen voor een meer open vorm van evalueren, zoals een lunchbijeenkomst. Een meer open vorm zorgt ervoor dat er meer ruimte is om in gesprek te gaan over onderwerpen die op dat moment voor betrokkenen relevant zijn. Ongeacht de vorm van evaluatie moet er altijd ruimte zijn voor aanvullende, relevante inbreng, omdat betrokkenen zich anders niet gehoord voelen.



Voorbeelden van veel gebruikte evaluatievormen zijn:

- **Casuïstiek/teamfunctioneren** aan de hand van [Signs of Safety](#) methodiek of de [HouVast](#) methodiek.
- **360 graden feedback** om individueel functioneren in kaart te brengen op basis van feedback van collega's.
- **Good practice:** evalueren van een 'goed voorbeeld' of iets waar de ander trots op is.
- **Evaluatie op voeten:** stellingen bespreken door in de ruimte twee 'groepen' te maken. Elke keer als men het ergens mee eens/oneens is loopt men naar een bepaalde kant van de kamer.
- **Rollenspel:** in de stoel van een ander gaan zitten (ouder, jongere, ketenpartner, beleidsmaker) en leren om vanuit een ander perspectief een situatie te bekijken.
- **SWOT-analyse:** sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen visueel maken.
- **Vertel tafels, spiegelbijeenkomsten** of andere vorm van een groepsgesprek.
- **Learning on the job: met een andere professional meelopen en dit nabespreken.**
- **Caseloadgesprekken:** de caseload nalopen en evalueren hoe het hulpverleningsproces verloopt.

5. Voor het evalueren

Een goede voorbereiding is essentieel voor gedegen evaluatie: het opstellen van een agenda, vooraf nadenken over de inbreng en het delen van relevante actuele informatie.

5.1 Voorbereiden van de evaluatie



VOOR- BEREIDING

Checklist: Voorbereiding van de evaluatie

- ✓ Betrokkenen ontvangen tijdig de benodigde informatie ter voorbereiding
- ✓ Er is een korte en concrete voorbereidingsopdracht met duidelijke uitleg.
- ✓ Er is een agenda opgesteld met aandacht voor de vorm, structuur en duur.

Een goede voorbereiding van een evaluatie

Professionals weten dat voorbereiding essentieel is, toch schiet het er vaak bij in. Een voorbereidende opdracht helpt betrokkenen om vooraf goed na te denken over de eigen visie op bepaalde zaken. Dit helpt om actief deel te nemen aan de evaluatie en maakt dat er meer diepgang in een evaluatie zit, wat weer resulteert in verhoogde tevredenheid en effectiviteit. Het werkt goed om een voorbereidende opdracht rond te sturen voorafgaand aan een evaluatie.



Voorbeelden van een voorbereidende opdracht:

- Lezen van een **rapport, monitor** of **verslag** over een onderwerp in het werkveld.
- **Verzamelen van feedback** bij gezinnen, ketenpartners of collega's (zie 5.2).
- Het **invullen van een aantal stellingen** over een bepaald onderwerp.
- Het **rondsturen van vragen** die individueel beantwoord kunnen worden.

Het komt regelmatig voor dat slechts een gedeelte van de groep een evaluatie heeft voorbereid. Het verschilt per onderwerp en doelgroep hoe hiermee omgegaan wordt. Het is belangrijk om elkaar aan te spreken op het moment dat betrokkenen zich niet goed hebben voorbereid en zich ook niet aan de insteek van de evaluatie houden.



Uitgelicht: het voorbereiden van casuïstiekbesprekingen

Het voorbereiden van casusevaluaties (casuïstiekbesprekingen) gebeurt vaak niet. Doorgaans wordt pas ter plekke geïnventariseerd welke casussen besproken moeten worden. Dit kost veel tijd en gaat ten koste van de kwaliteit van de bespreking. Tips om een casuïstiekbespreking goed voor te bereiden:

- Inventariseer van tevoren de te bespreken casussen door een geanonimiseerde intekenlijst.
- Bereid individueel je inbreng voor door een heldere vraag te formuleren.
- Denk goed na over welke informatie de betrokkenen moeten beschikken om goed mee te kunnen denken.

5.2 Feedback verzamelen: input voor een evaluatie



FEEDBACK VERZAMELEN

Checklist: Feedback verzamelen

- ✓ Er is vooraf bepaald welke feedback nodig is voor de evaluatie.
- ✓ Er is zowel gekeken naar verbeterpunten, als naar wat er al goed gaat.

Feedback als input voor een evaluatie

Feedback van anderen, zoals gezinnen, collega's of ketenpartners kan dienen als input voor een evaluatiemoment. Het helpt om deze feedback vooraf te verzamelen en clusteren in een overzichtelijk document, zoals een factsheet of lijst met aandachtspunten. Om tot goede evaluatie te komen en daarbij volledig te zijn, is het belangrijk dat vooraf bepaald wordt welke informatie nodig is en aan wie (vanuit welk perspectief) feedback gevraagd dient te worden. Feedback verzamelen kost tijd, maar levert uiteindelijk meer diepgang op tijdens evaluaties.

'Je hebt input van anderen nodig om kritisch naar jezelf te kunnen kijken.'

Professional



Tips bij het verzamelen van feedback

- **Begin tijdig** met het verzamelen van feedback.
- Verzamel feedback vanuit **verschillende bronnen of personen**.
- Kies een **manier van feedback verzamelen** die past bij de evaluatie en die aansluit bij de doelgroep en personen die feedback gaan geven. Voorbeelden zijn: direct in gesprek, door het invullen van evaluatieformulieren of door het bestuderen van reeds verzamelde en gepubliceerde feedback (jaarrapportages, kwartaalcijfers, cliënttevredenheidsonderzoeken, wetenschappelijk onderzoek).
- **Bevraag** de ander en beoordeel niet.
- **Probeer door te vragen**: ook als iemand aangeeft tevreden te zijn, vraag dan hoe dit komt en wat anderen hiervan zouden kunnen leren.



Uitgelicht: bewust feedback verzamelen

Professionals verzamelen vaak al onbewust feedback, verankerd in de dagelijkse werkzaamheden zoals tijdens gesprekken met ketenpartners of gezinnen. Dit wordt echter niet als zodanig herkend en als gevolg hiervan wordt de feedback ook niet goed geborgd. Door tijdens gesprekken met gezinnen, het team, of ketenpartners bewust te zijn van de feedback die wordt gegeven, is het vaak niet nodig om nog aanvullend feedback te vragen. Door deze feedback direct vast te leggen, bijvoorbeeld in een vast format, ontstaat er een overzicht dat tijdens evaluaties gebruikt kan worden.

6. Tijdens het evalueren

Een veilige basis is noodzakelijk om tot goede evaluatie te komen. Het stellen van reflectieve vragen en de manier waarop feedback wordt gegeven zijn bepalend voor het gevoel van veiligheid.

6.1 Veiligheid als basis voor evaluatie



VEILIGHEID

Checklist: Veiligheid tijdens evaluatie

- ✓ Betrokkenen durven zich uit te spreken en elkaar aan te spreken.
- ✓ Evaluatie is gericht op verbetering: er is ruimte om te leren van fouten, beperkingen of twijfels.
- ✓ Betrokkenen hebben een basishouding die uitgaat van wederzijds respect en vertrouwen.

Veiligheid tijdens een evaluatie

Veiligheid tijdens een evaluatie is een situatie waarin betrokkenen zich durven uit te spreken en er sprake is van gelijkwaardigheid. Evaluatie dient altijd als middel om samen tot verbetering te komen, en mag niet gericht zijn op controle of de ander ter verantwoording roepen. Integriteit en vertrouwen zijn kernelementen van een veilige basis: wat gedeeld wordt blijft binnen de groep en je wordt hier niet op afgerekend. Veiligheid wordt vaak gelinkt aan samenwerking en sfeer, en hangt samen met transparante communicatie, het nakomen van afspraken, onderlinge band tussen betrokkenen en verwachtingen. Een gebrek aan veiligheid kan worden herkend aan irritaties, afwezigheid, non-verbale communicatie, angst, conflicten, een 'ieder voor zich' mentaliteit of inactieve deelname aan evaluaties.



De veiligheid verbeteren:

- **Stabiliteit:** heb aandacht voor wisselingen in samenstelling van het team en ga na welk effect elke betrokkene heeft op de veiligheid.
- **Elkaar kennen:** krijg zicht op elkaars kennis en expertise, weet wat je aan elkaar hebt door actief kennis te delen of samen op te trekken bij bijvoorbeeld nieuwe casussen.
- **Fysieke aanwezigheid:** wees aanwezig op de werklocatie en tijdens teamactiviteiten.
- **Beschikbaarheid:** maak tijd voor elkaar vrij en investeer in informele gelegenheden.
- **Communiceren:** luister naar elkaar, laat elkaar uitpraten en spreek verwachtingen uit.
- **Nieuwsgierigheid:** toon oprechte interesse in de ander zonder waardeoordeel.
- **Afspraken over normen en waarden:** maak afspraken over de manier waarop iedere betrokkene zich gedraagt tijdens een evaluatie.
- **Omarm diversiteit:** zorg dat er ruimte is voor verschillende meningen en visies.
- **Positieve evaluaties:** start met een positieve evaluatie, zoals een 'good practice'.
- **Groepsgrootte:** evalueer in kleine groepen waarin deelnemers elkaar kennen.
- **Expliciteer intenties:** bespreek achterliggende motieven om te evalueren.

6.2 Reflectief bevragen



REFLECTIEF BEVRAGEN

Checklist: Reflectief bevragen

- ✓ De focus ligt op reflectieve vragen, gericht op achterliggende overwegingen zonder waardeoordeel.
- ✓ De nadruk ligt op vragen stellen en niet op oplossingen aandragen.

Kritisch en reflectief bevragen

Tijdens evaluaties wordt vaak gesproken over het belang van kritisch bevragen, echter heeft dit een negatieve lading voor veel professionals. Kritisch bevragen bevat het woord kritiek en lijkt hierdoor een waardeoordeel te bevatten. Reflectief bevragen gaat over het achterhalen van overwegingen om tot een bepaald besluit te komen, uitgaande van de goede intentie en regie van de ander. Reflectief bevragen helpt de ander om op gestructureerde wijze betekenis te geven aan ervaringen en hiervan te leren. Reflectief bevragen betekent niet dat je niet kritisch mag zijn: zolang er maar geen waardeoordeel achter de vraag schuilt en de vraag gericht is op het leerproces van de ander.

'Het helpt als iemand, een ouder, professional of leidinggevende, de vraag stelt: 'waarom doe je dat zo en vinden we dat de juiste manier?'. Dat is reflecteren, dat je zelf gaat nadenken, waarom doe ik dat eigenlijk ook alweer en wat vind ik goed? Zo laat je je ook verrassen en kijk je kritischer naar je eigen gewoonten en werkwijze.'

Beleidsmaker



Voorbeelden van reflectieve vragen:

- Wat vind je van.../Hoe werk je met...[onderwerp zoals eigen kracht, een samenwerkingspartner, het team]?
- Waarom werk je op deze manier, wat zijn je overwegingen?
- Wat gaat er al goed en wat heeft nog aandacht? Hoe komt dit?
- Wat zou je anders willen zien en wat is daarvoor nodig?
- Hoe houden we elkaar scherp op...[onderwerp]?
- Waar krijg je energie van?
- Hoe tevreden ben je op dit moment over [onderwerp] en waarom?
- Wat is er veranderd? (Situaties over tijd vergelijken)
- Wat vind je een goed resultaat en waarom?
- Wat kan hiervan geleerd worden?
- Hoe ziet jouw ideale hulpverleningstraject eruit (als professional)?
- Wat zijn de krachten, wat zijn de zorgen en wat moet er nog gebeuren?
- Wat wil je bereiken?
- Wat zou ik ervan vinden als iemand op deze manier aan mij de hulp verleent?
- Waarom is het nodig om als professional bij deze casus betrokken te zijn?

6.3 Constructieve feedback geven tijdens een evaluatie



FEEDBACK GEVEN

Checklist: Constructieve feedback

- ✓ De feedback is objectief, opbouwend en gericht op verbetering.
- ✓ Er is ruimte om elkaar aan te spreken op verbeterpunten en wat er al goed gaat.
- ✓ Er is voldoende tijd voor het geven van feedback.

Constructieve feedback

Constructieve feedback is feedback waar de ander wat mee kan, die objectief is, opbouwend en gericht op verbetering, en niet op controle of een oordeel. Het gaat erom dat men elkaar aan kan spreken op bepaalde patronen of werkwijzen, met als doel bewustwording van het handelen om hiervan te leren. Feedback geven en ontvangen gebeurt altijd in interactie tussen degene die feedback geeft en degene die feedback ontvangt.

'Je kan alleen van elkaar leren, als je feedback durft terug te geven en feedback durft te ontvangen.'

Manager



Tips bij het geven van constructieve feedback:

- Leg de aandacht niet alleen op **verbeterpunten**, maar ook op wat er al goed gaat.
- Wees niet bang voor het geven van **negatieve feedback**: zolang het onderliggende doel is om ervan te leren en niet om te oordelen.
- Zorg voor een **open en veilig klimaat**, waarin zowel de ontvanger van de feedback, als degene die feedback geeft rekening houdt met de gevoelens van de ander. Luister naar elkaar zonder direct een oordeel te vellen.
- Maak **voldoende tijd** vrij voor het geven van feedback, bijvoorbeeld door een vast gespreksmoment.
- **Wacht niet te lang** met het geven van feedback: zo voorkom je dat een situatie escaleert.
- **Neem de ander serieus** zowel bij het geven van de feedback, als ontvanger van de feedback.

'Het is belangrijk dat professionals open staan voor feedback met elkaar. En dat is best moeilijk want je bent kwetsbaar met elkaar en je wil op een veilige manier feedback delen.'

Beleidsmedewerker

7. Na afloop van een evaluatie



VERVOLG

Checklist: Vervolg van een evaluatie

- ✓ Er is tijd ingepland aan het eind van de evaluatie voor een afsluiting.
- ✓ Er worden concrete afspraken gemaakt over het vervolg van de evaluatie: 'Van *wie* wordt wat verwacht, op *welk moment* en *hoe* merken we dat dit ook gebeurt?'

Het vervolg van een evaluatie

Het is essentieel dat evaluaties een kop en een staart hebben, op deze manier levert een evaluatie meer op. Het werkt dan ook goed om afspraken te maken over de vervolgstappen die uit een evaluatie voortkomen. Om inzichtelijk te maken welke acties er nodig zijn, dient er antwoord te komen op de volgende vraag: **Van wie wordt wat wanneer verwacht en hoe merken we dat dit ook gebeurt?** Bij het concretiseren van een vervolg is het belangrijk dat: er een eigenaar is (wie), het duidelijk is wat er moet gebeuren (wat), er een tijdsplan wordt gemaakt (wanneer), en er aandacht is voor het terugkoppelen van acties in het team (hoe). Vaststellen dat er geen vervolg komt is ook een concrete afspraak. In onderstaand kader staat een aantal tips om het vervolg van een evaluatie goed vorm te geven.



Tips bij het geven van een vervolg aan een evaluatie:

- **Noteren** van de belangrijkste lessen, overwegingen en afspraken
- **Samenvatten** van de hoofdpunten aan het eind van een evaluatie.
- **Houd het vervolg simpel en concreet:** formuleer vervolgstappen die bestaan uit kleine doelen: te grote veranderingen zijn vaak niet haalbaar. Stel doelen **SMART** op en zorg dat er aandacht is voor het meetbaar maken van een actie. Te veel vervolgafspraken en acties leiden tot onrust.
- **Maak de vervolgstappen visueel:** houd concrete acties (met eigenaar en datum) bij op een actielijst of in notulen van een bespreking.
- **Houd vervolgacties levend:** maak afspraken over het levend houden van acties door aan het eind van een evaluatie de vraag te stellen: 'op welk moment komen we hierop terug en op welke manier spreken we elkaar hierop aan.'
- **Kom terug op eerdere evaluaties:** gebruik de lessen uit vorige evaluaties weer voor vervolgevaluaties. Op deze manier voorkom je dat je telkens over hetzelfde in gesprek gaat. Vragen die hierbij helpen zijn:
 - Waren de actiepunten haalbaar?
 - Wat is er bereikt en wat waren knelpunten?
 - Welke acties moeten opnieuw worden geëvalueerd?

Module A: De rol van de leidinggevende bij evaluaties

Deze module richt zich op de rol van een leidinggevende (manager of teamcoach) bij evaluaties in een jeugdteam.



Tips voor leidinggevendenden bij evaluaties:

- ✓ **Regie bij het team:** de leidinggevende stimuleert professionals en in het bijzonder de procesbewaker om initiatief te nemen in het opzetten, uitvoeren en vasthouden van evaluaties. Op deze manier voelt het team meer eigenaarschap over de evaluatie dan wanneer de leidinggevende zelf de evaluatie organiseert.
- ✓ **Het team aanspreken:** de leidinggevende spreekt waar nodig het team op verschillende momenten aan: voorafgaand aan evaluaties, op het inplannen van de evaluatie; tijdens een evaluatie, om de structuur te helpen bewaken; of na afloop van een evaluatie, om het team te helpen afspraken na te komen.
- ✓ **Het leveren van input:** een leidinggevende levert vaak waardevolle input voor een evaluatie, omdat diegene goed zicht heeft op de teamprocessen en de bredere context.
- ✓ **De evaluatie voorzitten:** de leidinggevende kan in afstemming met het team ook de rol van voorzitter op zich nemen. Ook kan de leidinggevende de voorzitter ondersteunen: de voorzitter gaat bijvoorbeeld over de inhoud en de leidinggevende bewaakt het proces.
- ✓ **Helicopterview aannemen:** de leidinggevende signaleert, adviseert, bewaakt de rode draad en vat samen tijdens de evaluatie.
- ✓ **Verbinden:** de leidinggevende kan verbinden door professionals te stimuleren om het gesprek aan te gaan, juist ook op het moment dat er een onveilige situatie ontstaat doordat er zaken niet worden uitgesproken.
- ✓ **Vervolgstappen:** de leidinggevende kan zaken die uit een evaluatie naar voren komen op de juiste plek neerleggen, bijvoorbeeld bij een beleidsmedewerker of ketenpartners. Dat maakt dat de zaken die uit een evaluatie naar voren komen (krachten en verbeterpunten) ook breder bekend worden.

'Een leidinggevende is het geweten van een team tijdens evaluaties.'

Professional

Module B: Aandachtspunten voor evalueren met gezinnen

Deze module richt zich op evalueren met gezinnen, essentieel om in kaart te brengen hoe een hulpverleningstraject verloopt wat betreft doelen en interventies, maar ook om de kwaliteit van de hulpverlening in kaart te brengen.



Tips voor evalueren met gezinnen:

- ✓ **Zorg voor een aanspreekpunt voor het gezin:** maak duidelijk wie het aanspreekpunt is voor vragen, klachten en feedback. Geef ouders de keuze om met een bekend of extern en onafhankelijk aanspreekpunt in gesprek te gaan, dit vergroot het gevoel van veiligheid voor gezinnen om feedback te geven.
- ✓ **Evalueer regelmatig:** maak vooraf afspraken over de frequentie van evaluaties en op welke manier er geëvalueerd gaat worden. Houd hierbij rekening met drukke periodes voor gezinnen, zoals rondom de zomervakantie of de Kerstdagen.
- ✓ **Evalueer de hulpverleningsdoelen en interventies:** dit kan aan de hand van een formulier met de volgende punten: waar zijn we begonnen, wat willen we bereiken en hoever zijn we gekomen. Stel doelen bij indien nodig.
- ✓ **Evalueer de kwaliteit van de hulpverlening:** sta open voor feedback wat betreft de uitvoering van de hulpverlening en reken het gezin hier niet op af. Vraag expliciet hoe gezinnen de hulpverlening ervaren.
- ✓ **Geef jongeren zelf de keuze om ouders wel of niet te betrekken bij evaluaties:** dit is afhankelijk van de leeftijd en de belastbaarheid en dient een weloverwogen keuze te zijn.
- ✓ **Bereid een evaluatie voor samen met het gezin:** kondig een evaluatiemoment tijdig aan. Bespreek de inhoud en het doel van de evaluatie, de betrokkenen en welke besluiten en kunnen worden genomen naar aanleiding van een evaluatie.
- ✓ **Heb aandacht voor verschillende voorkeuren van evaluatievormen:** de ene ouder of jongere vult graag een vragenlijst in terwijl de ander juist liever in een face-to-face gesprek evalueert:
 - **Vragenlijst:** mag niet te lang zijn, moet anoniem ingevuld kunnen worden en moet een open vraag bevatten zodat er ruimte is voor eigen inbreng. Houd er rekening mee dat veel gezinnen vergeten om een vragenlijst in te vullen of het ze niet lukt om deze in te vullen door lees- en schrijfproblemen.
 - **Face-to-face evaluatiegesprek:** biedt voldoende ondersteuning en ruimte door te luisteren, open te staan voor wat het gezin te zeggen heeft en door het gezin serieus te nemen. Houd rekening met de afhankelijkheid die gezinnen vaak voelen ten opzichte van een hulpverlener, waardoor zij geen directe feedback durven terug te geven uit angst voor stagnatie van het hulpverleningstraject.

Module C: Aandachtspunten voor evalueren met beleidsmakers en ketenpartners

Deze module richt zich op evalueren met beleid en ketenpartners. In principe gelden dezelfde aandachtspunten als tijdens evaluaties op teamniveau.



Tips voor evalueren met beleidsmakers en ketenpartners:

- ✓ **Creëer een veilig klimaat:** door vooraf de belangen en achterliggende doelen te bespreken. Een evaluatie mag nooit als achterliggend doel hebben om de ander ter verantwoording te roepen of ter controle, het is een dialoog op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid, gericht op verbetering.
- ✓ **Plan structureel evaluaties in:** dit helpt om een gemeenschappelijke visie te creëren, samenwerkingsafspraken te verbeteren en beleid goed aan te laten sluiten op de praktijk.
- ✓ **Bespreek anoniem een casus:** door meer zicht te krijgen op elkaars werkzaamheden ontstaat er meer onderling begrip en kunnen verwachtingen beter worden afgestemd.
- ✓ **Evalueer het jaarplan:** in een jaarplan staan doelen van het team of ketenpartners omschreven en kan structuur bieden tijdens een evaluatie. Door de doelen en voortgang met bijvoorbeeld beleidsmakers te evalueren, krijgt het beleid ook voeding om aanpassingen in beleid te doen.
- ✓ **Deel representatieve informatie:** met ketenpartners en beleidsmakers dient meer overstijgend gecommuniceerd te worden op hoofdlijnen, en niet vanuit momentopnames. Houd hier rekening mee in de voorbereiding en ook bij het kiezen van de betrokkenen: zitten de juiste mensen om tafel en is het nodig om met het gehele team de evaluatie uit te voeren?
- ✓ **Wees nieuwsgierig naar de ander:** vraag beleidsmakers en ketenpartners waar zij tegen aan lopen en wat hun verwachtingen zijn.
- ✓ **Zorg voor een aanspreekpunt:** wijs iemand vanuit het team en iemand vanuit beleid/ketenpartner aan die verantwoordelijk is voor de verbinding.
- ✓ **Weet welke ruimte er is om in gesprek te gaan:** beide partijen dienen te weten wat hun participatiegraad is tijdens de evaluatie. Door expliciet het doel van een evaluatie te bespreken en ieders rol hierin, ontstaan er realistische verwachtingen en een gesprek op basis van gelijkwaardigheid.
- ✓ **Elkaar begrijpen:** veelal spreken beleidsmakers, ketenpartners en jeugdhulpprofessionals een andere taal. Door expliciet aandacht aan onduidelijkheden te besteden en elkaar om verduidelijking te vragen ontstaat er meer diepgang en minder verwarring.

Onderbouwing van de handleiding

De transformatie van de jeugdzorg is in volle gang, maar we zijn er nog (lang) niet, blijkt uit de evaluatie van de Jeugdwet in 2018 (Friele et al., 2018). Om de in de Jeugdwet omschreven inhoudelijke transformatie in de werkwijze van professionals en organisaties daadwerkelijk tot stand te brengen, dient er een continu leerproces in gang te worden gezet. Kernelementen voor deze lerende organisaties zijn evaluatie en reflectie (Kwakernaak, Deuten, van Biene, Vos, & Hamdi, 2016; van Woerkom, 2010). Met elkaar in gesprek gaan over werkzame en belemmerende elementen in de werkwijze zorgt voor nieuwe inzichten (Senge, 2006). Het is essentieel om een cultuur te realiseren waarin evaluatie een standaard onderdeel van het werk vormt op verschillende niveaus: in het contact met cliënten, professionals, managers/coaches, beleid en ketenpartners (Kennisdossier NJI). Een gemeenschappelijke visie is de drijvende kracht achter dit leerproces: in het geval van de jeugdhulp zijn dit de transformatiedoelen uit de Jeugdwet. De handleiding 'Bouwstenen van Evalueren voor Jeugdhulpprofessionals' is voortgekomen uit het project Gezin aan Zet van de Academische Werkplaats SAMEN. Het project had onder andere als doelstelling om professionals te ondersteunen bij het vormgeven van evaluaties. In de periode 2016-2020 zijn in de regio Holland Rijnland en de gemeente Den Haag in samenwerking met zes Jeugd- (en Gezins)teams, managers (Den Haag) en coaches (Holland Rijnland), beleidsmakers en ouders en jongeren bouwstenen voor evalueren in kaart gebracht. Op basis van kwalitatieve informatie uit actieonderzoek is deze praktische handleiding met bouwstenen voor evaluatie ontwikkeld.

In totaal hebben er 56 interviews met jeugdhulpprofessionals plaatsgevonden en zijn de teams tussen 2016-2018 intensief geobserveerd gedurende hun tweewekelijkse teamvergaderingen en casuïstiekbesprekingen. Daarnaast zijn in 2018 bij elk van de betrokken teams 3-4 evaluatiemomenten georganiseerd vanuit het project Gezin aan Zet, waarin de verschillende bouwstenen zijn getoetst in de praktijk: wat werkt voor professionals in evalueren en wat werkt minder goed? Om ook andere perspectieven mee te nemen zijn 18 beleidsmakers en leidinggevenden van de teams (managers en coaches) en 21 ouders en 3 jongeren gesproken. Al deze input is geanalyseerd en geclusterd in deze handleiding. Vervolgens hebben er memberchecks met praktijkprofessionals, een oudervertegenwoordiger, beleidsmakers en leidinggevenden plaatsgevonden (Baarda et al., 2013), waarbij de inhoud en praktische toepassing van de handleiding is getoetst in de praktijk. Door de handleiding in co-creatie met de praktijk te ontwikkelen sluit de handleiding aan bij de dagelijkse praktijk van jeugdhulpprofessionals.

Meer informatie over het project Gezin aan Zet en de Academische Werkplaats SAMEN is te vinden via: www.awsamen.nl/wat-doet-samen/lopende-projecten/gezin-aan-zet/

Een project in samenwerking met:



Niets uit dit rapport mag vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming.

Referenties

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., van der Velden, T. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. (3e ed.). Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Friele, R. D., Bastiaanssen, I. L. W., de Broer, R., Bucx, A. J. E. H., de Groot, J. F., Pehlivan, T., Rutjes, L., Sondeijker, F., van Yperen, T. A., & Hageraats, R. (2018). Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/01/30/rapport-eerste-evaluatie-jeugdwet>

Kwakernaak, M., Deuten, J., Biene, M. van, Vos, W., & Hamdi, A. (2016). De Effectencalculator: Evalueren Nieuwe Stijl. Movisie: Utrecht. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/publicatie/effectencalculator-evalueren-nieuwe-stijl>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

van Woerkom, M. (2010). Critical reflection as a rationalistic ideal. *Adult Education Quarterly*, 60(4), 339-356. doi:10.1177/0741713609358446



E gezinaanzet@curium.nl