



**Universiteit
Antwerpen**

Faculteit Sociale Wetenschappen
Departement Sociologie

Centre for Research on Environmental and Social Change (CRESC)

VERANTWOORDING EN LEREN OP GESPANNEN VOET

DE ROL VAN EVALUATIEONDERZOEK IN DE VERANTWOORDINGSRELATIES
VAN SOCIAALWERKORGANISATIES

Proefschrift voorgelegd tot het behalen van de graad van Doctor in het Sociaal Werk
aan de Universiteit Antwerpen ter verdediging door
Elien Mathys

Promotor
Prof. dr. Peter Raeymaeckers

Antwerpen
2023

Disclaimer

De auteur staat toe delen van dit werk te raadplegen en te kopiëren voor persoonlijk gebruik. Verdere reproductie of overdracht in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande toestemming van de auteur is strikt verboden.

Leden van de doctoraatscommissie

Prof. dr. Peter Raeymaeckers, Universiteit Antwerpen

Prof. dr. Kristel Driessens, Universiteit Antwerpen

Prof. dr. Wouter Van Dooren, Universiteit Antwerpen

Aanvullende leden van de doctoraatsjury

Prof. dr. Koen Hermans, KU Leuven

Prof. dr. Ben Suykens, Universiteit Gent

Dr. Michelle van der Tier, HAN - University of Applied Sciences

Cover & Lay-out

Laure Herweyers

Inhoud

Samenvatting	i
Abstract.....	iii
1. Algemene introductie	1
2. Werkzame mechanismen identificeren in functie van interne verantwoording	23
3. Praktijkontwikkeling vanuit intern leren	67
4. Top-down prestatiemeting in functie van opwaartse verantwoording.....	101
5. Bottom-up prestatiemeting in functie van opwaartse verantwoording	131
6. Conclusie	165
7. Appendix	193
8. Bibliografie	201

Lijst met figuren

Figuur 1: Verantwoordingsrelaties van sociaalwerkorganisaties	18
Figuur 2: Algemeen model werkzame mechanismen 'De STEK'	66
Figuur 3: Van evaluatieonderzoek naar praktijkontwikkeling.....	80
Figuur 4: Van evaluatieonderzoek naar praktijkontwikkeling en terug.....	100
Figuur 5: Fasen mixed-method onderzoek	111
Figuur 6: Programmatheorie ambulante woonbegeleiding CAW Antwerpen	140
Figuur 7: Van evaluatieonderzoek naar praktijkontwikkeling en terug.....	173
Figuur 8: Een horizontale verantwoordingsrelatie in het sociaal werk	189

Lijst met tabellen

Tabel 1: Omschrijving cases evaluatieonderzoek	40
Tabel 2: Overzicht respondenten evaluatieonderzoek.....	41
Tabel 3: Overzicht respondenten	82
Tabel 4: Overzicht cases kwalitatieve onderzoeksfase	112
Tabel 5: Overzicht cases kwantitatieve onderzoeksfase	113
Tabel 6: Multicollineariteit	116
Tabel 7: Overzicht kwalitatieve bevindingen.....	122
Tabel 8: Descriptieve statistiek en correlaties	123
Tabel 9: Variance Partitioning Analysis	124
Tabel 10: Model performance parsimony indicatoren	124
Tabel 11: Binomiale mixed model logistische regressie	125
Tabel 12: Overzicht respondenten	142

Samenvatting

Sociaal werkers worden steeds vaker geconfronteerd met een toenemende verwachting om verantwoording af te leggen voor behaalde resultaten. Verantwoording kan zowel intern gericht zijn aan het management, sociale professionals en cliënten van de organisatie om te leren en de praktijk te verbeteren, als extern aan partners of de subsidiërende overheid om prestaties aan te tonen. Dit proefschrift vertrekt vanuit het spanningsveld tussen opwaarts verantwoorden en intern leren als motieven om sociaalwerkpraktijken te evalueren. Aan de hand van drie casestudies bekijk ik op welke manier een evaluatieonderzoek een bijdrage levert aan beide verantwoordingsrelaties en ga ik na of beide evaluatiedoeleinden met elkaar verenigbaar zijn.

In de eerste casestudie onderzoek ik de rol van een evaluatieonderzoek binnen de interne verantwoordingsrelatie van sociaalwerkpraktijken (hoofdstuk 2). Door middel van een contextgericht-participatief evaluatieonderzoek binnen de STEK-praktijken van SAAMO breng ik de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden in kaart die verklaren waarom STEK-praktijken erin slagen de sociale rechten van kwetsbare burgers te realiseren. Het onderzoek leert dat informaliteit de belangrijkste basis vormt om kennis over en vertrouwen met burgers in kwetsbare posities te kunnen opbouwen. De verworven kennis en het vertrouwen zorgen ervoor dat sociaal werkers in eerste instantie burgers vanuit een generalistisch perspectief actief in contact kunnen brengen met hulp- en dienstverleningsorganisaties. Daarnaast trachten sociaal werkers samen met burgers structurele veranderingen teweeg te brengen op beleidsniveau. Het onderzoek toont echter aan dat er kritische randvoorwaarden verbonden zijn aan het kunnen realiseren van sociale rechten via een STEK. In het vervolgonderzoek naar de STEK-praktijken richt ik mij op het effect van het evaluatieonderzoek op het intern leren en verbeterproces van de praktijken (hoofdstuk 3). Ik identificeer leerfactoren op niveau van de context, de organisatie, de sociale professionals en het evaluatieonderzoek die ervoor zorgen dat STEK-praktijken zich kunnen ontwikkelen. Deze eerste casestudie toont aan dat de interne verantwoordingsrelatie van de STEK-praktijken tot doel heeft om kennis te verzamelen over de werkzaamheid van de praktijken in functie van leren en praktijkontwikkeling.

In de tweede casestudie onderzoek ik de zelfredzaamheid-matrix (ZRM). Dit is een top-down opgelegd prestatiemeetinstrument die maatschappelijk werkers van de sociale diensten van de stad Antwerpen verplicht dienen te gebruiken om hun prestaties opwaarts te verantwoorden. Aan de hand van een mixed-method onderzoek ga ik na in hoeverre de kenmerken van de organisatie en de maatschappelijk werkers verklaren hoe de ZRM gebruikt wordt in de praktijk. Door middel van diepte-interviews geef ik

inzicht in de factoren die het besluitvormingsproces van de maatschappelijk werkers beïnvloedt wanneer ze cliënten beoordelen aan de hand van de ZRM. Nadien maak ik gebruik van een kwantitatieve survey (N = 143) om na te gaan in hoeverre de resultaten van het kwalitatief onderzoek generaliseerbaar zijn naar een bredere populatie. Het onderzoek laat zien dat het onvermogen van de ZRM om complexe problemen vast te leggen en de stem van de cliënt mee te nemen, betekent dat het door de overheid opgelegde meetinstrument de belofte van gestandaardiseerde uitkomstmeting niet kan waarmaken, waardoor het gebruik ervan in functie van opwaartse verantwoording vragen oproept.

Met de laatste casestudie leg ik het verband tussen de interne en opwaartse verantwoordingsrelatie van sociaalwerkorganisaties. Daarbij richt ik mij op de ambulante woonbegeleiding van CAW. CAW tracht bottom-up een prestatie-meetinstrument te ontwikkelen vanuit het co-determinatiewerk tussen sociale professionals en cliënten. Door middel van participatieve observaties ga ik na met welke uitdagingen sociaalwerkorganisaties geconfronteerd bij het ontwikkelen van een eigen prestatie-meetinstrument. Het onderzoek toont aan dat er uitdagingen te identificeren zijn op drie niveaus: (1) het conceptualiseren van prestaties, (2) het operationaliseren van prestaties naar een meetinstrument en (3) het gebruiken van het prestatie-meetinstrument in de praktijk. Daarnaast reflecteer ik ook over de mate waarin en op welke manier een evaluatieonderzoek een rol speelt in het bottom-up ontwikkelen van een prestatie-meetinstrument. Deze casestudie wijst uit dat ondanks een evaluatieonderzoek een bijdrage kan leveren aan het ontwikkelen van een prestatie-meetinstrument, er hier in de praktijk weinig tot geen gebruik van gemaakt wordt.

Vanuit de inzichten uit de drie casestudies concludeer ik dat evaluatieonderzoek zijn meerwaarde heeft in zowel de interne als de opwaartse verantwoordingsrelaties van sociaalwerkorganisaties. Echter blijkt dat verantwoorden en leren als evaluatiedoelinden niet zomaar met elkaar verenigd kunnen worden indien er geen ommezwaai gebeurd in de manier waarop er aan verantwoording gedaan wordt binnen het sociaal werk. Daarom pleit ik voor een horizontale verantwoordingsrelatie die de ontwikkeling van sociaalwerkpraktijk centraal zet en niet het sanctioneren van organisaties als ze niet (voldoende) presteren, zodat leren en reflecteren mogelijk gemaakt worden. Daarbij is het belangrijk dat er aan kenniskruising wordt gedaan vanuit een multi-stakeholder relatie tussen beleidsmedewerkers, sociale professionals, cliënten en sociaalwerkonderzoekers.

Abstract

Social workers are increasingly faced with growing expectations to be accountable for their performance. Social workers can be internal accountability towards the management, social professionals, and clients of the social work organization for learning and improving the social work practice, as well as external towards partners or the funding government. This dissertation focusses on the tension between upward accountability and internal learning as motives for evaluating social work practices. Through three case studies, I examine how an evaluation research contributes to both accountability relationships and whether these two evaluation purposes are compatible.

In the first case study, I investigate the role of an evaluation research within the internal accountability relationship of social work practices (Chapter 2). Through a context-oriented participatory evaluation study within community work practices, I identify the mechanisms and critical conditions that explain why community work practices succeed in realizing the social rights of vulnerable citizens. The research shows that informality is the key element for building knowledge about and trust with vulnerable citizens. The acquired knowledge and trust enables social workers to obtain the social rights of vulnerable citizens, both by actively bringing citizens in contact with service organizations from a generalist perspective and by attempting to bring about structural changes in policy with these citizens. However, the research also reveals critical conditions associated with this approach. In the subsequent research on the community work practices, I focus on the impact of the evaluation research on the internal learning and improvement process of the practices (Chapter 3). I identify learning factors at the level of context, organization, social professionals, and the evaluation research that enable these practices to develop. The first case study indicates that the internal accountability relationship of the community work practices aims to gather knowledge about the effectiveness of the practices for the purpose of learning and practice development.

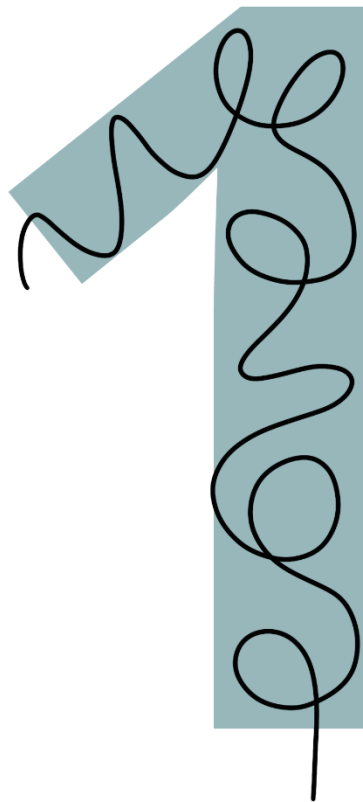
In the second case study, I examine the Self-sufficiency Matrix (SSM). This is a top-down imposed performance measurement instrument that social workers from social service centers are required to use to upwardly account for their performance. Through a mixed-methods study, I investigate to what extent the characteristics of the organization and the social workers explain how the SSM is used in practice. Through in-depth interviews, I provide insight into the factors influencing the decision-making process of social workers when assessing clients through the SSM. Subsequently, I use a quantitative survey (N = 143) to determine the extent to which the results of the qualitative research can be generalized to a broader population. The research shows

that the SSM's inability to capture complex client situations and include the client's perspective means that the government-imposed SSM cannot fulfill the promise of standardized outcome measurement, which raises questions about its use for upward accountability.

With the final case study, I study the link between the internal and upward accountability relationships of social work organizations. I focus on the ambulatory housing service provided by the Center for General Welfare (CGW). CGW is developing a performance measurement instrument in which the implement the co-determination work that takes place between social professionals and clients. Through participatory observations, I firstly examine the challenges that social work organizations face when developing their own performance measurement instrument. The research reveals challenges at three levels: (1) conceptualizing performance, (2) operationalizing performance into a measurement instrument, and (3) implementing the performance measurement instrument in the social work practice. Secondly, I reflect on the extent and manner in which an evaluation research plays a role in the bottom-up development of a performance measurement instrument. This case study indicates that despite the potential contribution of an evaluation research in developing a performance measurement instrument, it is rarely or never used in practice.

Based on the insights from the three case studies, I conclude that evaluation research adds value to both the internal and upward accountability relationships of social work organizations. However, it appears that accountability and learning as evaluation purposes cannot be easily reconciled without a shift in the way accountability is practiced within social work. Therefore, I advocate for a horizontal accountability relationship that focuses on the development of social work practice. This horizontal approach to accountability allows for learning and reflection and emphasizes the importance of knowledge sharing through a multi-stakeholder relationship involving policymakers, social professionals, clients, and social work researchers.

Algemene introductie



Sociaal werk en verantwoording

Sociaal werk zet zich in voor een brede waaier aan problemen zoals armoede en sociale uitsluiting. Het situeert zich in uiteenlopende contexten en richt zich op verschillende doelgroepen zoals jongeren, volwassenen of thuislozen (Piessens, 2008). Het zet in op waarden zoals sociale verandering en ontwikkeling, sociale cohesie, empowerment en de vrijheid van mensen, waarbij sociale rechten als een van de leidende waarden wordt genoemd (Hermans & Roets, 2020; International Federation of Social Workers, 2014). Sociaal werk wordt als een mensenrechtenberoep gedefinieerd met als finaliteit het werken aan een rechtvaardige samenleving en om op te komen voor de rechten van burgers in kwetsbare posities (Hartman et al., 2016; Reynaert et al., 2019), waarbij het interpreteren en realiseren van rechten een kerntaak is van sociaal werkers (Vandekinderen et al., 2020). Sociaal werkers en hun organisaties worden de laatste decennia echter steeds meer geconfronteerd met verwachtingen vanuit de overheid, maar ook vanuit de organisatie zelf om zich te verantwoorden voor de resultaten die ze bereiken (Alexander, 2000; De Waele et al., 2022; Greiling & Stötzer, 2016; Phillips & Smith, 2011; Smith, 2018; Smith & Phillips, 2016). Zeker binnen onze Vlaamse context waar heel wat sociaalwerkorganisaties gesubsidieerd worden door de overheid (De Waele et al., 2022), kunnen organisaties het zich niet veroorloven om hun rug te keren naar de verantwoordingsvraag van de subsidiërende overheid (van der Tier et al., 2021a). Verantwoording betreft een relatie tussen twee of meer partijen waarbij de ene partij aan een andere verantwoording moet afleggen over de uitvoering van een door de verantwoordingsgever beloofde plicht (Bovens, 2010; Brown & Moore, 2001; Pollack, 2009) en het oordeel van de verantwoordingshouder ervoor ontvangt (Ebrahim, 2016). Verantwoording kan zowel intern gericht zijn aan het management, professionals en cliënten, als extern aan partnerorganisaties, de doelgroep of subsidiërende overheid (Anheier, 2014; Ebrahim, 2003, 2016). De externe verantwoording aan de subsidiërende overheid kan vorm krijgen binnen overeenkomsten en convenanten (Van Slyke, 2006) die de input, output en soms resultaten specificeren die overheden verwachten van sociale professionals (Lehtonen, 2015; Martin, 2005; Mosley & Smith, 2018).

Het is echter niet eenvoudig voor sociaalwerkorganisaties om informatie te verzamelen in het kader van een verantwoordingsrelatie richting de overheid of de organisatieleden (Wartna et al., 2012). Het terrein van het sociaal werk is immers complex en vaak ontbreekt er een duidelijke maatstaf voor succes (Cools & Raeymaeckers, 2020). Bovendien zijn er in het sociaal werk zelden duidelijke oorzaak-gevolg relaties waarbij praktijk A tot uitkomst X leidt (Befani, 2012; Befani & Mayne, 2014; Depauw et al., 2022; Stern et al., 2012). In de praktijk is het immers zo dat interventies A, B en C bijdragen aan

uitkomst X, onder voorwaarden D, en E, tenzij F (Depauw et al., 2022; Pawson, 2013). Het sociaal werk speelt zich af in een evoluerende context die de sociaalwerkpraktijk beïnvloedt (Berghmans et al., 2014; Cools & Raeymaeckers, 2020; Depauw et al., 2022). Sociale professionals hebben beperkte controle over hun werkomstandigheden en bijgevolg ook beperkte controle over de resultaten van hun werk. De impact van sociaalwerkpraktijken komt tot stand door een samenspel van factoren. De vraag is niet wat er werkt, maar wat werkt er voor wie, waarom en onder welke omstandigheden (Blom, 2009; Blom & Morén, 2009; Pawson, 2013; White, 2009). Deze complexiteit maakt het voor sociaalwerkorganisaties moeilijk om verantwoordingsbewijs te leveren (Barman, 2007; Kendall & Knapp, 2000; Raeymaeckers & Cools, 2022).

Nochtans vereist verantwoording een begrip van de oorzaak-gevolg relatie tussen interventies en resultaten. Er is echter gebrek aan consensus over hoe oorzaak en gevolg kunnen en moeten gekoppeld worden. Wetenschappelijk onderzoek kan hier een antwoord op bieden, ook binnen sociaal werk (Palinkas, 2014). De vraag naar een wetenschappelijke onderbouwing van de manier waarop sociaalwerkorganisaties hun input, proces of resultaten kunnen verantwoorden heeft betrekking op een fundamenteel debat omtrent de kennisbasis van het sociaal werk. Het idee dat goede praktijken tot stand komen door middel van wetenschappelijk onderbouwde kennis vanuit rigoureuze en effectieve methodieken kent in de huidige samenleving een steeds grotere weerklank (Webb, 2001). De toenemende vraag voor een wetenschappelijke onderbouwing van sociaalwerkpraktijken wordt gezien als een paradigmashift richting evidence-based practice (EBP) (Blom, 2009). Daarbij zijn zowel wetenschappelijke kennis, praktische evaluaties en kennisontwikkeling over de effectiviteit van interventies van belang (Boost, Raeymaeckers, et al., 2018; Cournoyer & Powers, 2002). Dergelijke kennis kan verzameld worden door middel van een evaluatieonderzoek dat processen, resultaten en sociale effecten van sociaalwerkinterventies onderzoekt en evalueert (Social Impact Navigator, 2017). Evalueren is het vermogen om te beoordelen wat er gebeurt met een interventie, waardoor een organisatie kan leren en zijn interventies bijsturen indien nodig. Bovendien wordt evaluatie vaak gezien als een manier voor organisaties om hun missie beter te kunnen uitvoeren en beter te kunnen voldoen aan de behoeften van cliënten (Baker & Bruner, 2012).

Binnen dit proefschrift hanteer ik een perspectief op EBP waarbij aandacht wordt besteed aan de meerwaarde van sociale interventies in kaart brengen, de interactie tussen interventies en de context waarin de interventies plaatsvinden en de rol van onderliggende mechanismen die verklaren waarom interventies werken. Hier is het

belangrijk om op een proces- en contextgevoelige manier naar de relatie tussen interventies en uitkomsten te kijken (Cools & Raeymaeckers, 2018; Hermans, 2014).

Dit proefschrift onderzoekt de relatie tussen evaluatieonderzoek en verantwoording van sociaalwerkorganisaties. Daarbij staan volgende onderzoeksvragen centraal:

- *Op welke manier draagt een evaluatieonderzoek bij aan de interne verantwoording van sociaalwerkorganisaties?*
- *Op welke manier draagt een evaluatieonderzoek bij aan de opwaartse verantwoording van sociaalwerkorganisaties richting de subsidiërende overheid?*

Het hoofddoel van dit proefschrift is om inzicht te geven in de manier waarop evaluatieonderzoek kan bijdragen aan de verschillende vormen van verantwoording. Om hieraan tegemoet te komen, voer ik kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek in sociaalwerkpraktijken die geconfronteerd worden met verschillende verantwoordingsvraagstukken. Op die manier tracht ik een zo breed mogelijke scope van het verantwoordingsverhaal mee te nemen in dit proefschrift. Bovenstaande onderzoeksvragen worden beantwoord op basis van drie casestudies.

Op basis van een eerste casestudie omtrent de STEK-praktijken van SAAMO ga ik in op de interne verantwoordingsrelatie van sociaalwerkorganisaties. In de eerste plaats breng ik aan de hand van een contextgericht-participatief evaluatieonderzoek binnen 4 STEK-praktijken de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden in kaart die verklaren waarom een STEK-praktijk erin slagen de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities te realiseren. In het vervolgonderzoek binnen de STEK-praktijken ga ik na op welke manier het evaluatieonderzoek heeft bijgedragen aan hun leer- en ontwikkelingsproces. Ik identificeer leerfactoren op niveau van de context, het evaluatieonderzoek, de lerende organisatie en de sociale professionals.

In de tweede casestudie voer ik onderzoek naar de Zelfredzaamheid-matrix. Dit is een prestatie meetinstrument dat top-down wordt opgelegd aan maatschappelijk werkers om hun prestaties opwaarts te verantwoorden. Het instrument werd niet onderworpen aan een evaluatie vóór de implementatie ervan in de praktijk. Aan de hand van een mixed-method onderzoek ga ik na op welke manier maatschappelijk werkers het opgelegde prestatie meetinstrument gebruiken. Daarbij geef ik aan de hand van kwalitatief onderzoek inzicht in de factoren die het besluitvormingsproces van maatschappelijk werkers beïnvloeden in het beoordelen van cliëntsituaties. Aan de hand van het kwantitatief onderzoek ga ik na in welke mate deze factoren generaliseerbaar zijn naar een bredere populatie van maatschappelijk werkers.

De derde casestudie focust op de ambulante woonbegeleiding van CAW. Door middel van participatieve observaties biedt dit onderzoek een uniek inzicht in de uitdagingen die het bottom-up ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument in functie van opwaartse verantwoording met zich meebrengt. CAW tracht daarbij het co-determinatiewerk dat plaatsvindt tussen sociale professionals en cliënten te implementeren in het instrument. Ik identificeer uitdagingen omtrent het conceptualiseren van prestaties, het operationaliseren van prestaties in indicatoren en in een meetinstrument, evenals het implementeren van het prestatiemeetinstrument in de dagelijkse praktijk. Ik sluit af met een reflectie over de rol van evaluatieonderzoek in het bottom-up ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument.

Dankzij deze casestudies draagt dit proefschrift op vijf manieren bij aan de wetenschappelijke literatuur. In eerste instantie aan de literatuur omtrent evidence-based practice binnen sociaal werk. Eerder onderzoek toont aan dat de empirische en theoretische kennis over hoe sociale professionals door middel van diverse sociaalwerkpraktijken hun doelgroep bereiken, betrekken en bijstaan in het realiseren van sociale rechten, beperkt is (Boost et al., 2020; Cortis, 2012; Daigneault et al., 2012). Met dit proefschrift bied ik de nodige evidence-based inzichten in hoe en waarom een sociale interventie werkt, voor wie, waarom en onder welke omstandigheden (Astbury & Leeuw, 2010; Boost et al., 2020; Jagosh et al., 2015; White, 2009).

Ten tweede lever ik een bijdrage aan de literatuur omtrent organisationeel leren. De afgelopen decennia werd er reeds onderzoek gedaan naar factoren die organisationeel leren bevorderen of belemmeren (zie bvb. Friedman et al., 2003; Greiling & Halachmi, 2013; Rashman et al., 2009; Schillemans, 2008). Deze factoren werden echter enkel theoretisch onderbouwd. Met dit proefschrift toets ik deze theoretische factoren aan de praktijk, met als doel ze te kunnen bevestigen, verfijnen en/of bekritisieren. Hierdoor tracht ik een aanvulling te bieden op reeds bestaande modellen rond organisationeel leren.

Ten derde bied ik een aanvulling op de interne verantwoordingsliteratuur in functie van praktijkontwikkeling. Ebrahim (2005) stelt dat evaluaties voor interne verantwoording kennis kunnen opleveren over de impact die sociaalwerkpraktijken hebben op cliënten en de externe omgeving. Deze kennis kan worden teruggevoerd naar de werking, wat leidt tot praktijkontwikkeling. Voorgaand onderzoek toont echter aan dat het implementeren van evidence-based kennis uit een evaluatieonderzoek naar de praktijk niet evident is (Gray et al., 2013; Steens et al., 2018; Torres & Preskill, 2001; Zhang et al., 2022), waardoor dit niet noodzakelijk tot directe leereffecten en praktijkontwikkeling leidt (Mullen et al., 2008). Onderzoek voeren is immers niet voldoende om tot leren en

praktijkontwikkeling te komen, maar er moet ook een duurzame dialoog en praktijk aan verbonden worden om tot verandering te komen (Edwards, 1997). Ik ben dan ook van mening dat de factoren die leren belemmeren/bevorderen kunnen verklaren waarom de vertaalslag van een evaluatieonderzoek naar de praktijk in meerdere of mindere mate (mis)lukt.

Ten vierde vul ik ook de opwaartse verantwoordingsliteratuur aan. Waar eerder onderzoek zich voornamelijk richt op het aannemen van prestatiemeetinstrumenten en het bestuderen van de beloften, valkuilen en uitdagingen van prestatie meting (Carnochan et al., 2014; Lall, 2017; Suykens et al., 2021), ontbreekt het enerzijds aan onderzoek over hoe sociaal werkers deze meetinstrumenten gebruiken in hun dagelijks praktijk (Carnochan et al., 2014; Julnes & Holzer, 2001; Richmond et al., 2017). Om die reden zorg ik binnen dit proefschrift voor een meer gesitueerd begrip van het gebruik van prestatie meetinstrumenten binnen sociaalwerkpraktijken door te focussen op hoe individuele en contextuele factoren het onderliggende besluitvormingsproces van sociaal werkers beïnvloeden wanneer ze verplicht worden een top-down opgelegd prestatie meetinstrument te gebruiken. Bovendien blijkt dat sociaalwerkorganisaties ook met uitdagingen geconfronteerd worden bij het ontwikkelen van een eigen prestatie meetinstrument in functie van de opwaartse verantwoordingsrelatie. Zo slagen organisaties er moeilijk in om een instrument te ontwikkelen dat rekening houdt met het co-determinatiewerk dat plaatsvindt tussen sociaal werkers en hun cliënten (Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022). Daarom ga ik binnen dit proefschrift na met welke uitdagingen sociaalwerkorganisaties geconfronteerd worden wanneer ze sociaal werkers betrekken bij het ontwikkelen van het prestatie meetinstrument en bekijk ik welke uitdagingen het implementeren van co-determinatiewerk in een prestatie meetinstrument met zich meebrengt.

Tot slot worden verantwoording en leren in de literatuur vaak tegenover elkaar geplaatst als motieven voor evaluatie. Verschillende auteurs stellen dat er spanningen bestaan tussen verantwoording en leren als redenen om praktijken te evalueren en dat er vaak compromissen gemaakt moeten worden over het einddoel van een evaluatie (Chouinard, 2013; Guijt, 2010; Regeer et al., 2016; Van Der Meer & Edelenbos, 2006). Met dit proefschrift toon ik aan dat verantwoording en leren tegelijk kunnen plaatsvinden en zich kunnen ontwikkelen tijdens en dankzij een evaluatieonderzoek vanuit een horizontale verantwoordingsrelatie.

Daarnaast lever ik met dit proefschrift ook een bijdrage aan de praktijk. Ten eerste ten aanzien van de sociaalwerkpraktijk die geconfronteerd wordt met verantwoordingsvragen. Zo analyseer ik op welke manier een evaluatieonderzoek kan bijdragen aan

praktijkontwikkeling in functie van interne verantwoording en het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument in functie van opwaartse verantwoording. Ten tweede lever ik een bijdrage ten aanzien van subsidiërende overheden die zoekende zijn naar een manier om de prestaties van organisaties te meten. Zo geef ik enerzijds inzicht in de werkzame mechanismen die de prestaties van sociaalwerkpraktijken zichtbaar kunnen maken. Anderzijds geef ik inzicht in de werkwijze en besluitvorming van sociaal werkers bij het gebruik van prestatie meetinstrumenten. Daarbij geef ik een aanvulling op het debat over prestatie meetinstrumenten werken binnen sociaalwerkorganisaties. Dit is belangrijk, omdat deze instrumenten worden gepromoot, aangemoedigd en opgelegd door beleidsmakers. Door dit te doen, wil ik overheden inlichten over de voordelen en uitdagingen van dergelijke instrumenten binnen het sociaal werk.

In wat volgt, ga ik dieper in op de bredere wetenschappelijke discussies omtrent de hoofdthema's van dit proefschrift. Zo wijd ik uit over het belang van EBP in sociaal werk, de discussie omtrent het hanteren van verschillende evaluatie benadering en de link tussen evaluatie onderzoek en verantwoording. Ik eindig deze inleiding met een leeswijzer omtrent de diverse hoofdstukken van dit proefschrift.

1. Sociaalwerkonderzoek, evaluatie en interne & opwaartse verantwoording

De afgelopen decennia is er een groeiende belangstelling voor evidence-based practice (EBP) in sociaalwerkpraktijken (Blom, 2009; Cools & Raeymaeckers, 2018; Webb, 2001). Volgens Blom (2009) is de ontwikkeling naar EBP een reactie op een gebrek aan kennis over de inhoud van de processen en mogelijkheden om de resultaten van sociaalwerkinterventies te beschrijven. Maschi (2016) stelt dat sociale professionals onderzoek en evaluatie gebruiken om een verschil te maken bij de doelgroep met behulp van processen en resultaten die bewezen efficiënt en effectief zijn. Heel concreet kan EBP omschreven worden als het proces waarbij sociaal werkers, gebruikmakend van het beste beschikbare onderzoeksbewijs, ervoor zorgen dat de best mogelijke beslissingen worden genomen, acties worden ondernomen en diensten worden verleend in functie van de cliënt (Gray et al., 2015).

Cournoyer en Powers (2002) beschrijven evidence-based sociaal werk als professionele overwegingen en praktijken die worden geleid door twee principes. Het eerste principe stelt dat de praktijk gebaseerd moet zijn op eerdere bevindingen die empirisch aantonen dat bepaalde acties met specifieke soorten cliënten en systemen tot voorspelbare, positieve en effectieve resultaten leiden. Dit principe geeft aan dat wetenschappelijke kennis, die de efficiëntie en effectiviteit van interventies aantoont, bepalend is voor het

vormgeven van sociaalwerkpraktijken. Het tweede principe stelt dat elk type interventie moet worden geëvalueerd om te bepalen in hoeverre de voorspelde resultaten een direct gevolg zijn van de acties van professionals. Dit principe onderstreept het belang van de evaluatie van sociaalwerkpraktijken en kennisopbouw over de effectiviteit van interventies. Cournoyer en Powers (2002) geven met andere woorden aan dat zowel wetenschappelijke kennis, als praktische evaluaties en kennisontwikkeling over de effectiviteit van interventies van belang zijn om te kunnen praten over evidence-based sociaal werk.

Evaluatieonderzoek vanuit verschillende evaluatiebenaderingen

Evaluatieonderzoek is een systematisch proces waarbij het verzamelen van gegevens over het ontwerp, de implementatie en de effectiviteit van organisaties, hun processen, programma's, diensten en/of middelen centraal staat. Evaluatieonderzoek verbetert de kennis en besluitvorming van organisaties en leidt tot vernieuwde praktische toepassingen in de praktijk (Hermans, 2014; Patton, 2022; Powell, 2006). Er bestaan echter diverse soorten (lees: meer dan 100) evaluatieonderzoek, afhankelijk van de focus van het onderzoek, de rol van de onderzoeker en de waarden van het onderzoek (Patton, 2022; Powell, 2006). Maar er kunnen grofweg twee stromingen onderscheiden worden: een technocratisch-instrumentele en een contextgerichte-participatieve (Chouinard, 2013). Dit onderscheid is, gezien de grote variatie aan evaluatieonderzoeken, niet absoluut, maar ze vertrekken wel vanuit een andere focus. In onderstaande paragrafen ga ik hier dieper op in.

a. Een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering

De technocratisch-instrumentele visie op evaluatie vertrekt vanuit een positivistische wetenschapsopvatting die gelooft in een objectieve realiteit die op basis van allerlei wetmatigheden het menselijk handelen stuurt. Een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering wil menselijk gedrag verklaren aan de hand van algemene wetten en mechanismen, met als doel dit menselijk gedrag te kunnen meten en voorspellen (Morris, 2006; Raeymaeckers et al., 2019). Dit resulteert in richtlijnen die (1) toepasbaar zouden zijn in elke situatie, (2) elke situatie sociaal werkers de juiste oplossingen biedt en (3) de context waarbinnen interventies plaatsvinden onder controle kunnen houden (Hermans, 2014). Deze vorm van evalueren wordt gedefinieerd als een manier om onpartijdige, empirisch onderbouwde en objectieve informatie te verzamelen dat primair bedoeld is om te voldoen aan verantwoordingseisen. Dergelijke evaluaties worden gewaardeerd omwille van zijn wetenschappelijke en technische autoriteit en als een manier om activiteiten te legitimeren, kosteneffectiviteit te waarborgen en de bestuurlijke besluitvorming te verbeteren (Chouinard, 2013). Er wordt met andere woorden

verondersteld dat kennis over 'wat werkt' in sociaalwerkorganisaties rechtstreeks kan worden geïmplementeerd om hun doeltreffendheid te verhogen (Boost, Raeymaeckers, et al., 2018). Ebrahim (2005) stelt dat deze manier van evalueren enkel een invloed heeft op beslissingen en acties van sociaalwerkorganisaties als de resultaten ervan een bedreiging vormen voor externe financieringsbronnen.

Binnen het sociaal werk stoot deze technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering echter op kritiek. We kunnen uitdagingen en kritieken formuleren op drie niveaus: de sociaalwerkorganisatie, de sociale professional en de cliënten.

Op het niveau van de sociaalwerkorganisatie

Een eerste set aan kritieken vinden we terug op niveau van de sociaalwerkorganisatie. In eerste instantie is het voor sociaalwerkpraktijken vaak zoeken naar manieren om de meerwaarde van hun praktijk zichtbaar te maken en te verspreiden, omwille van het feit dat deze praktijken zich ontplooiën binnen een onvoorspelbare, complexe en onzekere context (Cools & Raeymaeckers, 2020). Daarbij is het belangrijk te bedenken dat het niet altijd direct waarneembaar is of interventies effectief zijn geweest. Het verzamelen en zichtbaar maken van informatie over de effecten die interventies teweegbrengen is dus niet eenvoudig (Wartna et al., 2012). Bovendien is het ook belangrijk dat deze praktijken nadenken over hoe evidence-based informatie het beste verspreid kan worden in hun eigen organisatiecontext. Bepaalde evidentie kan immers wijzen op een gewenste handelwijze, maar dit is mogelijk niet haalbaar binnen de context van de organisatie (Mullen et al., 2005).

Ten tweede kan een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering ervoor zorgen dat waardevolle kennis opgeofferd wordt door gebruik te maken van vooraf goedgekeurde en gestandaardiseerde programmamodellen. Een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering leidt immers tot vaste, contextvrije richtlijnen en voorspelbare uitkomsten (Hermans, 2008). Als bijvoorbeeld de subsidiërende overheid ervoor kiest om alleen gestandaardiseerde programma's te financieren, zullen programma's die zijn ontworpen om de meest kwetsbaren te helpen het moeilijk vinden om financiële steun van de overheid te krijgen, omdat het voor hen moeilijker is om volgens om vaste, contextvrije richtlijnen te werken en dus de doeltreffendheid van hun praktijk aan te tonen (Mosley et al., 2019).

Tot slot miskent een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering de complexiteit van de sociaal werk context en sociale interventies. Zo negeert de technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering grotendeels de organisatorische context waarin interventiemodellen worden geïmplementeerd. De context van sociaalwerkorganisaties

is een multi-stakeholdercontext, dewelke onder andere beleidsmakers, sociale professionals en de doelgroep omvat. Dit wil zeggen dat elke actor een eigen visie heeft over de te ondernemen interventies en de gewenste resultaten. Bovendien hebben ze elk op hun manier baat bij de resultaten van de interventies. Het effectiviteitsvraagstuk beantwoorden aan de hand van een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering, impliceert dat er enkel gekeken wordt naar de concrete resultaten vanuit het perspectief van één actor (Boost, Raeymaeckers, et al., 2018), wat moeilijk te rijmen valt met de multi-stakeholderscontext van sociaalwerkorganisaties. Tot slot geeft Webb (2001) aan dat een enge visie ook voorbij gaat aan de complexe relatie tussen de besluitvormingsprocessen van sociale professionals en de interventies die ze ondernemen. De interventies van sociale professionals worden immers beheerst door de relaties die ze hebben met verschillende instanties, interne belangengroepen en door managers geleide interventies die gericht zijn op het verhogen van de productiviteit. Dit zal bijgevolg de besluitvormingsprocessen van sociale professionals met betrekking tot de gewenste handelswijze beïnvloeden.

Op het niveau van de sociale professional

Een tweede groep kritieken situeert zicht op niveau van de sociale professional. In de eerste plaats is het niet onbelangrijk om de machtsrelatie tussen wetenschap en praktijk binnen deze benadering te bekritisieren. De keuzes die onderzoekers maken binnen een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering zullen in zeer sterke mate bepalen hoe er gekeken wordt naar praktijken en de interventies die sociale professionals zullen ondernemen. Dit wil zeggen dat sociale professionals protocollen en richtlijnen zullen moeten volgen op basis van onderzoek dat gebeurd is door iemand die buiten de praktijk staat en die vertrekt vanuit een wetenschappelijke logica in plaats van een praktijklogica (Boost, Raeymaeckers, et al., 2018). Dit kan mogelijks tot spanningen leiden tussen wat de wetenschap voorschrijft en wat er in de praktijk haalbaar is. Sociale professionals worden binnen deze technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering bovendien gereduceerd tot uitvoerders van gestandaardiseerde richtlijnen en protocollen (Hermans, 2014). Echter staat standaardisatie haaks op de inspanningen van sociaal werkers om responsief te handelen ten opzichte van hun cliënten die geconfronteerd worden met diverse en complexe problemen (Ponnert & Svensson, 2016). Sociale professionals beschikken immers over discretionaire ruimte die hen de vrijheid geeft om eigen beslissingen te nemen in de begeleidingen die ze doen (Hasenfeld, 2000; Wallander & Molander, 2014). Standaardisatie zal dan een negatieve invloed hebben op de pogingen van sociaal werkers om betekenisvolle relaties op te bouwen met cliënten in kwetsbare posities (Christensen & Ebrahim, 2006). Bijgevolg zal het ertoe leiden dat de individuele identiteit, voorkeuren, oordelen en vooroordelen van sociale professionals hun

besluitvorming zullen bepalen *'in overeenstemming met hun eigen belangen'* (Mosley et al., 2019; Webb, 2001). Sociale professionals zullen dus diverse tactieken gebruiken om regels om te buigen of te breken om hun hulp- en dienstverlening toch te kunnen afstemmen op de behoeften van hun cliënten. Daarnaast zullen professionals niet alleen beslissingen nemen op basis van hoe de dingen zijn, maar ook op basis van de manier waarop ze willen dat dingen zijn (Mosley et al., 2019; Webb, 2001).

Ten tweede toont onderzoek aan dat wanneer de nadruk ligt op gestandaardiseerde programmamodellen, dat sociaalwerkpraktijken kunnen geconfronteerd worden met de-professionalisering en onderwaardering van hun professie (Mosley et al., 2019; van der Tier, 2022). *"Als de interactie met cliënten geen opleiding meer vereist die verder gaat dan het implementeren van een specifiek protocol, waarom zouden organisaties dan [professionals] op masterniveau inhuren?"* (Mosley et al., 2019, p. 4).

Ten derde vragen Mullen et al. (2005) zich af of sociale professionals *"relatief autonome evidence-based beoefenaars kunnen worden die in staat zijn om cliëntgerichte oefenvragen te formuleren, onderzoeksresultaten te zoeken met betrekking tot de vragen, het bewijs te beoordelen, de bevindingen toe te passen op individuele situaties en de resultaten te beoordelen"* (p. 69). Ze stellen dat sociaalwerkorganisaties mogelijks professionals moeten creëren die zijn opgeleid tot EBP-specialisten die kunnen wandelen in de wereld van onderzoek en praktijkbeleid. Echter blijkt uit onderzoek dat sociale professionals amper worden opgeleid in het implementeren van EBP en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan (Bellamy et al., 2013; Rubin, 2011). Er is met andere woorden meer afstemming nodig tussen wetenschap, onderwijs en praktijk om hier concrete vooruitgang in te boeken. Bovendien stelt Webb (2001) dat sociale professionals aangewezen zijn als *agents of change* die een impuls hebben om verschillende omstandigheden in het leven van cliënten te hervormen. De vraag is echter of sociale professionals vanuit een enge visie op EBP nog wel een cliëntgerichte aanpak kunnen hanteren en dus de beslissingen die ze nemen ook effectief leiden tot blijvende veranderen (Mullen et al., 2005).

Tot slot is het onmogelijk om de context van sociaalwerkinterventies onder controle te houden. Diverse factoren uit het leven van de cliënt of uit de context van de sociaalwerkpraktijk kunnen de interventie van een sociale professional beïnvloeden. Deze factoren kunnen niet altijd opgemerkt worden door de sociale professional, waardoor ze ook de effectiviteit van een interventie kunnen beïnvloeden (Boost, Raeymaeckers, et al., 2018; Hermans, 2014). Een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering houdt met andere woorden onvoldoende rekening met de lokale context waar sociale professionals in moeten werken (Chouinard, 2013).

Op het niveau van de cliënt

Tot slot wordt er ook een kritiek op cliëntniveau geformuleerd. Zo stellen Mullen et al. (2005) dat sociale professionals geen evidence-based procedure kunnen toepassen en er vanuit gaan dat cliënten er baat bij hebben. Het is belangrijk om rekening te houden met hun sociale context en manier van denken (Cools & Raeymaeckers, 2018; Webb, 2001). De impact van interventies *“op het gedrag van een bepaalde persoon is immers niet zomaar te scheiden van de wijdere wereld van die persoon (familie, vrienden, school, eerdere ervaringen, etc.)”* (Cools & Raeymaeckers, 2018, p. 14). Daarnaast wijzen Boost, Raeymaeckers, et al. (2018) op de ethische dimensie bij het hanteren van een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering. Zo geven ze aan dat het binnen een gerandomiseerd onderzoek (RCT-designs) bijvoorbeeld niet verantwoord en moeilijk verdedigbaar is om een groep cliënten toe te leiden naar een experimentele set aan interventies en een andere groep cliënten te beschouwen als controlegroep om de effectiviteit van interventies te evalueren (Hermans, 2014).

b. Een contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering

Uit bovenstaande blijkt dat een technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering de eigenheid, complexiteit en meerwaarde van het sociaal werk niet (volledig) kan capteren (Boost et al., 2017). In tegenstelling tot de technocratisch-instrumentele evaluatiebenadering is er binnen de contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering expliciete aandacht voor een diepgaande studie en reflectie over de processen, resultaten en verklarende mechanismen van sociaalwerkpraktijken (Boost, Raeymaeckers, et al., 2018; Hermans, 2014; Social Impact Navigator, 2017). Daarbij wordt er niet enkel in beeld gebracht ‘wat werkt?’, maar ook hoe en waarom bepaalde interventies tot bepaalde resultaten leiden binnen een bepaalde context (Blom, 2009; Boost et al., 2017; Pawson, 2013). Deze evaluatiebenadering is met andere woorden genuanceerder dan de technocratisch-instrumentele benadering, erkent de complexiteit van het sociale werkveld (Hermans, 2008; Mosley & Smith, 2018; van der Tier, 2022), alsook de beperkingen die verbonden zijn aan het onderzoek naar de effecten van sociaal werk in de samenleving (Hermans, 2008). Bovendien is het een type van evaluatie dat feedback geeft aan verschillende belanghebbenden voor leerdoeleinden op de lange termijn (Ebrahim, 2005). Deze manier van evalueren is ontworpen om tegemoet te komen aan uiteenlopende programma- en praktijkbehoeften in de lokale, culturele en interventiecontext en met verschillende grondgedachten in het achterhoofd, zoals: lokaal eigenaarschap, het gebruiken van bevindingen, organisationeel en individueel leren en praktijkontwikkeling (Chouinard, 2013).

Een contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering streeft drie doelstellingen na, namelijk: meer transparantie en kwaliteit van sociaal werk; een bewezen meerwaarde van sociale interventies; en een toegenomen legitimiteit van sociaal werk in de samenleving (Hermans, 2008). Daarnaast wordt ook gekeken naar de rol van onderliggende mechanismen die verklaren waarom interventies werken. Deze benadering maakt dus niet alleen duidelijk 'wat werkt', maar ook 'wat werkt, voor wie, waarom en onder welke omstandigheden' (White, 2009). Het gaat met andere woorden niet alleen om de effectiviteit van interventies, maar ook om hoe en waarom bepaalde interventies bepaalde effecten opleveren, binnen een bepaalde context, volgens verschillende actoren en met betrekking tot een specifieke doelgroep (Astbury & Leeuw, 2010). Het zorgt dus voor het ontstaan van het vermogen om te beoordelen wat er gebeurt met een interventie, waardoor een organisatie kan leren over de effectiviteit van zijn interventies en deze kan bijsturen indien nodig (Baker & Bruner, 2012). Het is dus belangrijk om op een proces- en contextgevoelige manier naar de relatie tussen interventies en uitkomsten te kijken (Cools & Raeymaeckers, 2018).

c. Realist evaluation vanuit een contextgerichte-participatieve benadering

Binnen de contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering zijn er heel wat vormen aan evaluatieonderzoek mogelijk. Zo spreekt Patton (2022) onder andere over coöperatieve, interactieve, inclusieve of multi-vocale evaluatiebenaderingen. Dergelijke participatieve evaluatiebenaderingen leggen de nadruk op het betrekken van diverse stakeholders zodat het evaluatieonderzoek tegemoet kan komen *"aan uiteenlopende programma- en organisatorische behoeften in een breed scala van [...] contexten, met verschillende grondgedachten, waaronder [...] het gebruiken van bevindingen, organisationeel en individueel leren en programmaverbetering"* (Chouinard, 2013, p. 238). Onderzoekers gaan dan na wiens stem er op welke manier dient te worden opgenomen en ze bepalen wie voor wie zal spreken. De manier waarop dergelijk evaluatieonderzoek vorm krijgt, varieert afhankelijk van de context, het ervarings- en expertiseniveau van de onderzoekers en de institutionele en programma-invloeden (Chouinard, 2013).

Een manier om vanuit een contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering te achterhalen wat er werkt, voor wie, waarom en onder welke omstandigheden, is door middel van een realist evaluation (Boost et al., 2020). Een realist evaluation is gericht op het uitleggen van de manier waarop interventies werken in plaats van alleen hun effectiviteit te beoordelen in termen van succes of falen (Pawson, 2013). Volgens Westhorp (2014) neemt een realist evaluation aan *"dat niets overal of voor iedereen werkt, en dat de context echt een verschil maakt voor de resultaten van het programma"* (p.4). Het is met andere woorden een contextgerichte evaluatiebenadering, waar bovendien het

betrekken van diverse belanghebbende stakeholders cruciaal is, wil de realist evaluation bruikbaar zijn voor de praktijk (Westhorp, 2014). Op basis van een realist evaluation kunnen onderzoekers mechanismen – ofwel de veronderstelde werkzame mechanismen over hoe sociale programma's werken – in kaart brengen en verklaren waarom interventies werken, hoe ze werken, onder welke condities en voor wie. Dit alles in verschillende contexten en voor verschillende stakeholders (Astbury & Leeuw, 2010). Realist evaluation slaagt er dus in om onderzoekers te helpen in het generaliseren van bevindingen en het transfereren van de resultaten van een evaluatieonderzoek naar verschillende contexten. Bijgevolg stelt het beleidsmakers en professionals in staat om te begrijpen welke programma's (niet) werken, hoe ze werken en in welke specifieke context, waardoor ze weloverwogen keuzes kunnen maken in hoe beleid en programma's te verfijnen om hun effectiviteit te verbeteren (Cools & Raeymaeckers, 2018; Westhorp, 2014).

Het doel van een realist evaluation is enerzijds om een programmatheorie te toetsen en te verfijnen en anderzijds om de uitkomsten van een programma in een bepaalde setting vast te stellen (Pawson, 2013; Westhorp, 2014). Een programmatheorie bestaat uit expliciete en impliciete veronderstellingen van verschillende belanghebbenden over welke acties nodig zijn om een probleem op te lossen en waarom dit probleem op deze acties zal reageren. De informatie die wordt verzameld uit een programmatheorie is essentieel voor belanghebbenden om hun bestaande of toekomstige programma's te verbeteren, omdat het nauwkeurige informatie oplevert over de dynamiek die leidt tot het succes van een programma (Chen, 2012; De Silva et al., 2014; De Waele et al., 2022).

Chen (2012) stelt dat een programmatheorie bestaat uit een handelings- en een veranderingsmodel. Een handelingsmodel gaat over de acties die sociale professionals in een programma moeten ondernemen om gewenste verandering teweeg te brengen. Het handelingsmodel moet (1) de capaciteiten van de uitvoerende organisatie beoordelen, verbeteren en waarborgen; (2) de competenties en inzet van sociale professionals aanwenden, opleiden en behouden; (3) samenwerking tot stand brengen tussen organisaties; (4) de interventies en dienstverleningsprotocollen beschrijven; (5) steun zoeken in de context en (6) de doelgroep identificeren, aantrekken, screenen en begeleiden. Het veranderingsmodel gaat over de causale processen die moeten plaatsvinden om programmadoelen te bereiken. Deze veranderingstheorie beschrijft de doelen en resultaten van een programma, de mechanismen en hefboomen die nodig zijn om de programmadoelen te bereiken en de interventies of behandelingen van een programma die direct gericht zijn op verandering (Chen, 2012; De Silva et al., 2014; De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2023).

Volgens Carman (2010) is het identificeren van de veranderingstheorie belangrijk om te bepalen in hoeverre er fouten in een programma kunnen zitten. Het stelt onderzoekers in staat een inschatting te maken over de verwachtingen en haalbaarheid van een programma. Bij het gebruik van de veranderingstheorie kunnen vier voordelen worden onderscheiden. Ten eerste helpt het belanghebbenden om een consensus te bereiken over wat ze proberen te doen en waarom. Ten tweede verwerven onderzoekers kennis over de hypothesen die aan de basis liggen van programma's. Ten derde helpt het om het beleid te beïnvloeden door het ontkrachten of bevestigen van theorieën die verband houden met de problemen die in het programma van de organisatie worden aangepakt. Tot slot helpt het om de middelen voor evaluaties te concentreren op de belangrijkste aspecten van programma's (Weiss in Carman, 2010).

Deze evaluatiebenadering kan bijvoorbeeld gebruikt worden bij het onderzoeken van de impact van een sociaalwerkpraktijk. Impactevaluaties die vertrekken vanuit een contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering kunnen op deze manier nagaan wat de positieve en negatieve veranderingen zijn die worden gerealiseerd binnen een sociaalwerkpraktijk en of de veranderingen al dan niet op (on)bedoelde wijze bijdragen aan de beoogde impact van de sociaalwerkorganisatie (Cools & Raeymaeckers, 2020; De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2023; Westhorp, 2014).

In dit proefschrift maak ik steeds gebruik van de inzichten van Chen (2012) en Pawson en Tilley (1997) bij het voeren de evaluatieonderzoeken en dit in overeenstemming met het onderzoeksdoel. Elke evaluatieonderzoek vereist immers een specifieke aanpak naargelang de onderzoeksvragen (Balthasar, 2011). Het is belangrijk om er bewust van te zijn dat het uitvoeren van evaluaties niet alleen harde bewijzen oplevert voor de uitkomsten, maar ook een reeks aannames bevat die een politieke karakter kunnen hebben. Evaluatieonderzoekers stellen zich immers de vraag hoe effectief een programma is in het bereiken van zijn doelen (Weiss, 1993). *“Door de effectiviteit van het programma te toetsen aan de doelcriteria, accepteert het niet alleen de juistheid van de doelen, maar heeft het ook de neiging om de uitgangspunten die aan het programma ten grondslag liggen te accepteren”* (Weiss, 1993, p. 100). Een kritische reflectie over de resultaten van de evaluatieonderzoek is met andere woorden aangewezen.

Evaluatieonderzoek en verantwoording

Een belangrijke vraag in dit proefschrift is de manier waarop evaluatieonderzoek kan bijdragen tot zowel interne als opwaartse verantwoording. In de praktijk nemen dergelijke evaluaties meestal de vorm aan van het beoordelen van de effectiviteit en efficiëntie van een programma of project (Regeer et al., 2016; van der Tier et al., 2021b). Effectiviteit verwijst dan naar de vraag of programma's of projecten de verwachte output genereren

en efficiëntie verwijst naar de vraag of de juiste middelen zijn gebruikt om de doelstellingen te bereiken, vaak beantwoord op basis van een kosten-batenanalyse (Regeer et al., 2016; Weiss, 1993). Het evalueren van sociaalwerkpraktijken kan zowel voor de interne werking van de organisatie als in de externe verantwoording van prestaties van belang zijn (Carman, 2011; Chouinard, 2013; Ebrahim, 2005; Mosley & Smith, 2018).

a. Verantwoording

Verantwoording kan gedefinieerd worden als een verplichting of bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen of verantwoording af te leggen voor het eigen handelen (Regeer et al., 2016; Tacon et al., 2017). Het betreft een machtsrelatie tussen de verantwoordingshouder, die recht heeft op informatie, controle en analyse van de acties van een verantwoordingsgever (Dwyer et al., 2014). Verantwoording wordt gezien als een relatie tussen twee of meer partijen waarbij de ene partij aan een andere verantwoording moet afleggen over de uitvoering van een door de verantwoordingsgever beloofde plicht (Bovens, 2010; Brown & Moore, 2001; Pollack, 2009; van der Tier, 2022) en het oordeel van de verantwoordingshouder ervoor ontvangt (Ebrahim, 2016). Concreet bestaat deze relatie uit drie componenten: (1) de verantwoordingsgever die verplicht is om zijn verantwoordingshouders te informeren over gesteld gedrag, (2) de mogelijkheid om onderling te debatteren over dit gedrag en (3) zowel de verantwoordingsgever als -houder weten dat er consequenties kunnen volgen op dit gedrag (Willems & Van Dooren, 2012).

In het sociaal werk wordt verantwoording als een noodzaak gezien omwille van de specifieke verantwoordelijkheden die de professie aanneemt (Banks, 2013; Devlieghere et al., 2019). Verantwoording afleggen is *'onderdeel van een bredere inspanning om sociaal werk te verbeteren en risico's te verminderen door middel van op feiten gebaseerde praktijken'* (Pollack, 2009, p. 3). Concreet wil dit zeggen dat sociaalwerkorganisaties moeten aantonen hoe ze presteren en of ze al dan op een efficiënte en effectieve manier presteren (Greiling & Stötzer, 2016). Sociaalwerkorganisaties moeten met andere woorden hun impact zichtbaar maken ten aanzien van hun verantwoordingshouder. Dergelijke verantwoordingsrelaties kunnen zich in verschillende richtingen voordoen. Zo kan verantwoording intern en extern plaatsvinden en kan deze externe verantwoording horizontaal en opwaarts zijn (Bovens, 2010; Ebrahim, 2003). De verschillende verantwoordingsrelaties van sociaalwerkorganisaties, worden schematisch voorgesteld volgens figuur 1.

Figuur 1: Verantwoordingsrelaties van sociaalwerkorganisaties



b. Evaluaties in functie van interne verantwoording

Het evalueren van sociaalwerkpraktijken kan in de eerste plaats gebeuren in functie van interne verantwoording (Carman, 2011; Chouinard, 2013; Ebrahim, 2005; Mosley & Smith, 2018). Interne verantwoording zijn verantwoordingsrelaties die plaatsvinden binnen dezelfde organisatie (Pollack, 2009). Dit komt tot uiting in individuele acties van sociaal werkers tegenover de missie van de organisatie, de ontwikkeling van de praktijk, medewerkers en vrijwilligers die actief zijn in de organisatie en tegenover de cliënten (Anheier, 2014; Ebrahim, 2003, 2016; Regeer et al., 2016). Sociaal werkers kunnen zich intern verantwoorden aan de hand van financiële rapporten, gedrag- en prestatienormen, leer- en verbeterprocessen of prestatiemeting (Ebrahim, 2016). In dit proefschrift onderzoek ik de manier waarop evaluaties ingezet worden om leer- en verbeterprocessen te realiseren binnen sociaalwerkpraktijken. Ik focus dus op de processen die leren mogelijk maken nog vóór sociaal werkers overgaan tot het intern verantwoorden van hun prestaties. Ebrahim (2005) stelt immers dat evaluaties kennis kunnen opleveren over de impact van de werking op cliënten en de externe omgeving van de organisatie. Deze kennis kan dan worden teruggevoerd naar de werking, waardoor doelen en strategieën overeenkomstig veranderen om het leren van de organisatie te beïnvloeden. Op die manier kunnen evaluaties organisaties helpen om strategischer en weloverwogen te zijn in hun acties en bedoelingen, om personeel en middelen effectiever te beheren, om sterker te pleiten voor financiering en ondersteuning of om sterkere relaties te smeden met belanghebbenden en organisaties (Carman, 2013). Blom (2009) stelt dat evaluaties ervoor zullen zorgen dat de interventies en resultaten van sociale professionals verbeteren en dat ze zullen handelen volgens deze rationaliteit door het zoeken naar en implementeren van evidence-based kennis. Het betreft hier met andere woorden legerichte evaluaties die het potentieel hebben om impact zichtbaar te maken ten aanzien van professionals, management van organisaties en bij te dragen aan de ontwikkeling van hun werking en besluitvorming. Het doel is dan om de evaluatie zo uit

te voeren dat de resultaten ervan direct toepasbaar zijn in de praktijk, aansluiten bij de leerbehoeften en aanleiding geven tot aanpassingen van de praktijk (Regeer et al., 2016). Guijt (2010) geeft aan dat leergerichte evaluaties verschillende doelstellingen kunnen hebben. Zo kan een praktijk zich ontwikkelen in functie van praktische verbeteringen, strategische aanpassingen en veranderingen of het heroverwegen van de kernwaarden van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat leren kan plaatsvinden op twee manieren. Evaluaties die gefocust zijn op *single loop learning* gaan na hoe de bestaande doelstellingen van een organisatie het beste kunnen worden bereikt en hoe de prestaties van de organisatie binnen het bereik van bestaande waarden en normen kunnen worden gehouden (Ebrahim, 2005; Van Dooren, 2011). Op dit niveau gaan leergerichte evaluaties enkel na of organisaties goed presteren (Guijt, 2010). Evaluaties die gefocust zijn op *double loop learning* gaan veranderingen teweegbrengen in de waarden en normen van de organisatie zelf (Ebrahim, 2005). Hier wordt bekeken of organisaties de juiste dingen doen, waardoor een onderzoek naar aannames wordt afgedwongen (Guijt, 2010). Het gaat hier dus over een evaluatie naar de praktijk van de organisatie.

c. Evaluaties in functie van externe verantwoording naar overheid en partners

Anderzijds hebben evaluaties ook een extern belang in functie van het verantwoorden van de impact, prestaties en effectiviteit van praktijken ten aanzien van derden (Carman, 2011; Chouinard, 2013; Ebrahim, 2005; Mosley & Smith, 2018). Externe verantwoording is de verplichting om te voldoen aan voorgeschreven gedragsnormen ten aanzien van partners, organisaties die op vergelijkbare gebieden actief zijn, overheden en de samenleving als geheel (Anheier, 2014; Ebrahim, 2003, 2016). Deze externe verantwoording kan zowel een opwaartse, neerwaartse of een horizontale verantwoordingsrelatie betreffen. Opwaartse verantwoording verwijst naar de verantwoording ten aanzien van de subsidiërende overheid of koepelorganisaties (Anheier, 2014; Ebrahim, 2003; Edwards & Hulme, 1996; Tacon et al., 2017). Hier is er dus sprake van een hiërarchische relatie tussen de verantwoordingshouder en -gever, waarbij evaluaties gebruikt worden om resultaten van een programma te beoordelen en feedback te voorzien over de manier waarop subsidies zijn uitgegeven (Regeer et al., 2016). Neerwaartse verantwoording verwijst naar de verantwoordingsrelaties van sociaalwerkorganisaties ten aanzien van groepen waaraan ze diensten verlenen (Ebrahim, 2003; Regeer et al., 2016), ofwel de cliënten, gemeenschappen of regio's die (in)direct beïnvloed worden door de hulp- en dienstverlening (Anheier, 2014; Edwards & Hulme, 1996; Regeer et al., 2016). Horizontale verantwoording kan worden omschreven als een niet-hiërarchische vorm van verantwoording. Byrkjeflot et al. (2014) stellen dat horizontale verantwoording meer ruimte laat voor keuze en morele overtuigingen over plicht zonder directe tussenkomst van de leiders. Horizontale verantwoording wijst op

een verantwoordingsrelatie naar stakeholders zoals medewerkers, collega's, vrijwilligers of leden van andere organisaties of gemeenschapsgroepen (Anheier, 2014; Greiling & Stötzer, 2015; Phillips & Smith, 2011; Schillemans, 2008; van der Tier et al., 2021b). Stakeholders van sociaalwerkorganisaties kunnen gedefinieerd worden als mensen of organisaties die een reëel, verondersteld of ingebeeld belang hebben in de prestaties en duurzaamheid van de organisatie (Anheier, 2014). In dit proefschrift focus ik mij op de interne en opwaartse verantwoordingsrelaties van sociaalwerkorganisaties.

d. Spanning tussen intern leren en opwaarts verantwoorden

In de literatuur worden intern leren en opwaartse verantwoording echter vaak tegenover elkaar geplaatst als motieven voor evaluatie. Uit onderzoek blijkt dat er een spanningsveld heerst tussen opwaartse verantwoording en leren als redenen om praktijken te evalueren en dat er vaak compromissen gemaakt moeten worden over het einddoel van een evaluatie (Chouinard, 2013; Guijt, 2010; Regeer et al., 2016; Van Der Meer & Edelenbos, 2006). Als er bijvoorbeeld te veel nadruk ligt op opwaartse verantwoording – of als dit zo ervaren wordt door sociale professionals – kunnen evaluaties defensieve reacties uitlokken bij sociaal werkers, waardoor het intern leerproces afgeremd wordt (Van Der Meer & Edelenbos, 2006). Sociale professionals gaan dan evaluaties in functie van opwaartse verantwoording bijvoorbeeld manipuleren of short cuts nemen door in te zetten op quick wins of het zetten van kruisjes bij verplichte velden om de verantwoordingsdoelen te halen en de workflow op peil te houden (Broadhurst et al., 2010; Brodtkin, 2007, 2011; De Witte et al., 2016; Gillingham & Humphreys, 2010). Sommige studies benadrukken dat opwaartse verantwoording organisaties in staat stelt te leren van de informatie die ze verzamelen en veranderingen door te voeren om de hulp- en dienstverlening te verbeteren (Barrados & Mayne, 2003; Ebrahim, 2005; Greiling & Halachmi, 2013; LeRoux & Wright, 2010). Ander onderzoek wijst echter uit dat intern leren niet alleen gaat over het verzamelen van informatie en deze toepassen in de organisatie. Leren vereist ook feedback over de processen en resultaten van de organisatie en een openheid en het vermogen om fouten te verwelkomen als een kans om vooruit te komen (Edwards, 1997). De vraag is dan of en op welke manier beide evaluatiedoelinden met elkaar verenigd kunnen worden.

2. Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken tracht ik een antwoord te formuleren op de hoofdvraag van dit proefschrift aan de hand van twee deelvragen en op basis van drie casestudieonderzoeken. Om een antwoord te kunnen formuleren op de eerste deelvraag van dit proefschrift, focus ik mij op de STEK-praktijken van SAAMO. Daarbij voer ik in eerste instantie een evaluatieonderzoek om te achterhalen wat er werkt in deze

praktijken, waarom, voor wie en onder welke omstandigheden (zie hoofdstuk 1). Daarnaast kijk ik naar de mate waarin en op welke manier deze praktijken zich hebben ontwikkeld naar aanleiding van het evaluatieonderzoek (zie hoofdstuk 2).

De tweede deelvraag van het proefschrift beantwoord ik door middel van twee casestudies. In een eerste casestudie focus ik op de opwaartse verantwoordingsrelatie van sociaalwerkorganisaties ten aanzien van de subsidiërende overheid. Ik vertrek daarbij vanuit de case van de Zelfredzaamheid-matrix die de maatschappelijk werkers van de stad Antwerpen verplicht dienen te gebruiken om de zelfredzaamheid van hun cliënten op te volgen. Het gaat hier om een top-down opgelegd prestatie meetinstrument waar de sociale professionals mee aan de slag moeten. Heel concreet onderzoek ik via kwalitatief en kwantitatief onderzoek welke factoren het besluitvormingsproces van de maatschappelijk werkers beïnvloeden bij het beoordelen van cliëntsituaties aan de hand van de Zelfredzaamheid-matrix en welke invloed dit heeft op de betrouwbaarheid van de resultaten van het instrument (zie hoofdstuk 3). In de laatste casestudie besteed ik aandacht aan het verband tussen de interne en opwaartse verantwoordingsrelatie van sociaalwerkorganisaties. Meer specifiek onderzoek ik met welke uitdagingen CAW geconfronteerd wordt bij het ontwikkelen van een eigen prestatie meetinstrument om de impact van hun ambulante woonbegeleiding te meten en geef ik een reflectie over de manier waarop een evaluatieonderzoek naar de ambulante woonbegeleiding van CAW aan dit proces heeft bijgedragen (zie hoofdstuk 4).

***Werkzame mechanismen
identificeren in functie
van interne
verantwoording***



Een evaluatieonderzoek naar de werkzame mechanismen van de STEK-praktijken van SAAMO

1. Introductie

Welvaartsstaten zijn gebouwd op het idee van sociale rechten gerelateerd aan sociale zekerheid, werkgelegenheid, huisvesting, onderwijs, gezondheid en sociale zorg (Boost et al., 2020; Dean, 2015; Steenssens, 2014). Sociale rechten moeten ervoor zorgen dat burgers over een aanvaardbare levensstandaard beschikken die niet onderhandelbaar is. De verantwoordelijkheid voor het realiseren van sociale rechten ligt bij het beleid en de samenleving in zijn geheel (Boost et al., 2020). Diverse studies tonen echter aan dat West-Europese welvaartsstaten er nog steeds niet in slagen om sociale rechten voor alle burgers te realiseren (Buysse et al., 2017; De Corte et al., 2015; Goedemé et al., 2022; Holzmann & Jørgensen, 2001; Lefevere et al., 2019; Reynaert et al., 2022; Stiglitz, 2009; Weiss-Gal & Gal, 2009). Er is dus een discrepantie tussen de belofte van sociale rechten en de mate waarin deze worden gerealiseerd (Boost et al., 2020). Het niet realiseren van sociale rechten kan veroorzaakt worden door diverse drempels op zowel het micro-, meso- als macro-niveau zoals stigma, administratie, voorwaardelijkheid, beperkte of slechte informatie over de rechten of beperkte voordelen gekoppeld aan het recht (Goedemé & Janssens, 2020; Van Gestel et al., 2022). Zo tonen Janssens en Van Mechelen (2017) bijvoorbeeld aan dat meer dan de helft van diegenen die in aanmerking komen voor sociale bijstand op actieve leeftijd, deze niet ontvangen. Verder tonen Goedemé et al. (2022) aan dat 80% van de mensen die in aanmerking komen voor een verwarmingstoelage deze niet gebruiken. De hoge mate van het niet-gebruik van rechten zorgt ervoor dat mensen in een situatie van onderbescherming terecht komen (Steenssens, 2014). Dit stelt de overheid op diverse niveaus voor een grote uitdaging, aangezien het niet realiseren van sociale rechten de doeltreffendheid, billijkheid en doelgerichtheid van het beleid ondermijnt (Eurofound, 2015; Goedemé & Janssens, 2020; Goedemé et al., 2022; Steenssens et al., 2007; Van Oorschot, 2019).

Uit onderzoek blijkt dat de empirische en theoretische inzichten in het fenomeen van onderbescherming vrij beperkt is (Reijnders et al., 2018). De literatuur beperkt zich vaak tot het meten van het niet opnemen van rechten en het beschrijven van de oorzaken ervan (Goedemé & Janssens, 2020). Bovendien richten oplossingen zich vaak tot het herdenken van beleid, het vereenvoudigen van procedures en het automatisch toekennen van rechten (Eurofound, 2015). Tot slot stellen we vast dat deze onderzoeken zich vooral richten naar financiële uitkeringen behorende tot de sociale zekerheid.

Hoewel deze studies belangrijk zijn, stellen onder andere Boost et al. (2020), Vandekinderen et al. (2020) en Reynaert et al. (2022) dat we niet voorbij mogen gaan aan de rol van de sociaalwerkpraktijk bij het slaan van een brug tussen burgers en de overheid en het realiseren van de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities. Er is met andere woorden nood aan kennis over hoe sociaal werkers en sociaalwerkpraktijken sociale rechten realiseren (Boost et al., 2020; Daigneault et al., 2012).

In dit onderzoek richten we ons op de STEK van SAAMO. SAAMO wil met de STEK praktijken ontwikkelen om sociale rechten te realiseren, dit vanuit het idee van een betere sociale bescherming voor iedereen. Een betere sociale bescherming houdt voor SAAMO in dat ze ervoor willen zorgen dat meer mensen hun rechten op kwaliteitsvolle dienstverlening en voldoende inkomen laten gelden (SAAMO, 2021). Een STEK wordt gezien als een schakel naar de toegankelijke eerstelijns- en dienstverlening en een plek om structureel te werken aan meer en betere sociale bescherming (Samenlevingsopbouw, 2014). Het is een ankerplaats van waaruit samenwerking tussen verschillende partners concreet kan vormgegeven worden (Samenlevingsopbouw, 2011). Dergelijke samenwerkingsverbanden zijn belangrijk om sociale rechten te kunnen realiseren (De Corte et al., 2015; O'Toole Jr, 1997; Raeymaeckers, 2013). Dit enerzijds om op het lokale niveau een gepast antwoord te kunnen bieden op de fragmentering van de hulp- en dienstverlening. Anderzijds om tegemoet te kunnen komen aan de steeds complexer wordende samenleving die zich laat kenmerken door een kluwen aan noden op verschillende levensdomeinen (Boost, Elloukmani, et al., 2018).

Concreet gaan we in op de vraag hoe en waarom interventies van STEK-praktijken kunnen bijdragen aan het realiseren van sociale rechten. Omwille van de casus waarmee we aan de slag gaan en het contextgerichte-participatieve perspectief op *evidence-based practice* dat we hanteren binnen dit proefschrift, ligt de focus op een theorie-gestuurde evaluatie. Deze theorie-gestuurde evaluatiemethode kan verklaren waarom interventies werken, hoe ze werken, onder welke condities en voor wie. Dit alles in verschillende contexten en voor verschillende stakeholders (Astbury & Leeuw, 2010). Meer expliciet geven we een antwoord op volgende hoofd- en deelvragen:

Op welke manier dragen STEK-praktijken bij aan het realiseren van sociale rechten van burgers in kwetsbare posities?

- *Welke werkzame mechanismen van STEK-praktijken kunnen we identificeren met betrekking tot het realiseren van sociale rechten?*
- *Welke kritische randvoorwaarden kunnen we identificeren met betrekking tot het realiseren van sociale rechten?*

Dit onderzoek heeft dus als doelstelling om werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden te identificeren met betrekking tot het creëren van toegankelijke voorzieningen die de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities willen realiseren. Het identificeren van de werkzame mechanismen heeft als doel een handelingskader te ontwikkelen en praktijkontwikkeling te stimuleren. Om dit te realiseren, vertrekken we vanuit een multi-stakeholders perspectief waarbij de verschillende belanghebbende partijen werden bevraagd. Aan de hand van diepte-interviews en focusgesprekken zijn we in gesprek gegaan met opbouwwerkers, beleidsmedewerkers, partners en vrijwilligers die de STEK in de praktijk realiseren en met de bezoekers die daar gebruik van maken.

Met dit onderzoek streven we naar een wetenschappelijke meerwaarde op twee niveaus. Ten eerste komen we tegemoet aan de oproep van Daigneault et al. (2012) dat er nood is aan meer kennis over hoe sociaal werkers de rechten van burgers in kwetsbare posities realiseren. Waar het onderzoek van Boost et al. (2020) focust op meer reguliere welzijnsorganisaties (i.e. het Geïntegreerd Breed Onthaal – een samenwerkingsverband tussen onder andere het OCMW, CAW en de erkende diensten maatschappelijk werk van de ziekenfondsen), focussen we ons in dit onderzoek expliciet op opbouwwerkpraktijken die erop gericht zijn sociale rechten te realiseren van burgers in kwetsbare posities, met een specifieke focus het realiseren van meer sociale bescherming. Deze praktijken trachten vanuit een agogische en politieke opdrachtstelling op duurzame wijze situaties van achterstelling en uitsluiting te veranderen door burgers in een kwetsbare positie te ondersteunen en te versterken (Jacobs, 2014). Hierdoor leveren we inzichten vanuit een nieuwe sociaalwerkcontext. Ten tweede, door op zoek te gaan naar werkzame mechanismen van interventies die als doel hebben om de rechten van burgers in kwetsbare posities te realiseren, bieden we de nodige evidence-based inzichten over hoe sociaalwerkpraktijken mensen in kwetsbare posities beter kunnen bereiken, betrekken en bijstaan in het realiseren van sociale rechten (Cortis, 2012). In plaats van te zoeken naar één juist, objectief en neutraal perspectief over één praktijk, zoeken we vanuit de theorie-gestuurde evaluatie naar interpretaties en ervaringen van verschillende stakeholders in complexe situaties. Dit leidt tot een breed gedragen waardering van hoe en waarom een sociale interventie werkt, voor wie en onder welke omstandigheden (Astbury & Leeuw, 2010; Boost et al., 2020; Jagosh et al., 2015; White, 2009).

2. Literatuurstudie

In wat volgt, geven we een toelichting van de hoofdkwesties van dit onderzoek. Zo gaan we in eerste instantie in op sociaal werk en het realiseren van sociale rechten. Nadien geven we een duiding van de onderbescherming van burgers in kwetsbare posities en de

toegankelijkheid van hulp- en dienstverleningsorganisaties als maatschappelijke uitdagingen waar SAAMO met de STEK een antwoord op wil bieden.

Sociaal werk en het realiseren van sociale rechten

Sociaal werk is een erg breed begrip. Het situeert zich in uiteenlopende contexten, zet zich in voor een brede waaier aan problemen zoals armoede en sociale uitsluiting en richt zich op verschillende doelgroepen zoals jongeren, volwassenen of thuislozen (Piessens, 2008). De International Federation of Social Workers (2014) definieert sociaal werk als volgt:

Sociaal werk is een praktijk-gebaseerd beroep en een academische discipline die sociale verandering en ontwikkeling, sociale cohesie, empowerment en bevrijding van mensen bevordert. Principes van sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, collectieve verantwoordelijkheid en respect voor diversiteit staan centraal in het sociaal werk. Onderbouwd door sociaalwerktheorieën, sociale wetenschappen, menswetenschappen en inheemse en lokale vormen van kennis, engageert sociaal werk mensen en structuren om levensuitdagingen en problemen aan te pakken en welzijn te bevorderen.

Sociaal werk zet met andere woorden in op waarden zoals sociale verandering en ontwikkeling, sociale cohesie, empowerment en de vrijheid van mensen, waarbij sociale rechten als een van de leidende waarden wordt genoemd (Hermans & Roets, 2020). Sociaal werk wordt als een mensenrechtenberoep gedefinieerd met als finaliteit het werken aan een rechtvaardige samenleving en om op te komen voor de rechten en belangen van burgers in kwetsbare posities (Hartman et al., 2016; Reynaert et al., 2019). De toegang tot sociale rechten kan garanderen dat deze burgers hun rechten kunnen realiseren (Hermans & Roets, 2020), zoals het recht op arbeid, sociale zekerheid, behoorlijke huisvesting of bescherming van een gezond leefmilieu (X, 2014).

Omwille van het feit dat deze rechten sociale en politieke constructies zijn, is het interpreteren en realiseren ervan een kerntaak voor sociaal werk (Vandekinderen et al., 2020). Uit het onderzoek van Vandekinderen et al. (2020) blijkt dat sociaal werk verschillende bouwstenen gebruikt om deze rechten te realiseren. Een eerste manier, is door middel van politiserend werk. Dit houdt in dat sociaal werkers de individuele behoeften, ervaringen en eisen van burgers in kwetsbare posities verzamelen, dat ze wijzen op de structurele mechanismen die bijdragen aan sociale onrechtvaardigheid en dat ze deze onrechtvaardigheid bijvoorbeeld bestrijden door middel van een publiek debat of onderbouwde beleidsnota's (Reynaert et al., 2022; Vandekinderen et al., 2018, 2020). *"Gepolitiseerd sociaal werk moet politieke belangenbehartiging gebruiken om*

structuren en machtssystemen aan te klagen die schendingen van mensenrechten veroorzaken" (Reynaert et al., 2022, p. 940). Sociaal werkers doen dit door op te treden als tussenpersoon tussen burgers in kwetsbare posities en de bredere samenleving, om problemen waar deze burgers mee kampen op de politieke agenda te brengen. Ze proberen met andere woorden de sociale positie en het welzijn van burgers in kwetsbare posities te versterken en ze streven naar een meer rechtvaardige samenleving (Vandekinderen et al., 2020; Weiss-Gal, 2017).

Een tweede bouwsteen heeft betrekking op de grondhouding van sociaal werkers. Zo geven Vandekinderen et al. (2020) aan dat sociaal werkers betrokken en nabij zijn in de leefwereld van burgers in kwetsbare posities. Dat kan in de thuissituatie zijn, maar bijvoorbeeld ook in de buurt, de school of een dienstencentrum. Nabijheid wordt omschreven als een essentiële voorwaarde om sociale rechten te kunnen realiseren. Daarbij worden outreachend en vindplaatsgericht werken gezien als fundamentele onderdelen van deze nabijheid en zijn tijd nemen en het onvoorwaardelijk inzetten op ontmoeting belangrijke randvoorwaarden (Vandekinderen et al., 2018, 2020). Het gaat om contact zoeken met moeilijk bereikbare mensen, hun behoeften vaststellen, vertrouwen opbouwen en hen (opnieuw) in contact brengen met nuttige hulpbronnen (Boost et al., 2020).

Een derde bouwsteen waar Vandekinderen et al. (2020) naar verwijzen is de proceslogica. *"Procesmatig werken betekent dat sociaal werkers hun handelen voortdurend afstemmen op alle verwachte en onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen in het veranderingsproces [van burgers in kwetsbare posities]. Bij elke stap stellen ze het veranderingsproces scherper, verfijnen en verbeteren ze de aanpak"* (Vandekinderen et al., 2018, p. 66). Daarbij staan inspraak en participatie van maatschappelijk kwetsbaren centraal (Vandekinderen et al., 2018, 2020). Het vormgeven van sociale rechten vereist immers een dialoog tussen sociaal werkers en burgers in kwetsbare posities over hoe en met welk doel deze rechten moeten worden geconstrueerd (Reynaert et al., 2022). Dit wil zeggen dat burgers in kwetsbare posities vanaf de start van hun traject betrokken worden bij de constructie van hun probleemdefiniëring en het uitwerken van hulp- en beleidsprocessen binnen een praktijk. Dit kan betrekking hebben op individuele situaties, maar kan ook plaatsvinden op groeps- of buurtniveau (Vandekinderen et al., 2020). Dit vereist betrokkenheid, verbinding en wederkerigheid tussen de sociaal werker en de burgers (Reynaert et al., 2022) en leidt tot een gedeelde verantwoordelijkheid over het traject dat gelopen wordt (Roose, 2005).

De vierde bouwsteen verwijst naar generalistisch werken. Generalistisch werken houdt in dat sociaal werkers een integrale perspectief hanteren. Dit wil zeggen dat ze nooit focussen op één specifiek onderdeel van een iemand zijn situatie, maar de generalistische

sociaal werker plaats de burger in een kwetsbare positie in zijn bredere context, heeft oog voor de gehele situatie en dus ook voor alle levensdomeinen (o.a. de financiële situatie, onderwijs, werk, lichamelijke en geestelijke gezondheid). Een generalistische sociaal werker is een praktijkwerker die op het kruispunt van allerlei problemen werkt. Dit zorgt ervoor dat sociaal werkers een holistische kijk hebben op de situatie van deze burgers (Vandekinderen et al., 2018, 2020). Een holistisch perspectief heeft aandacht voor de verwevenheid van problematieken en de interactie tussen burgers in kwetsbare posities en de samenleving (Blom, 2004; Boost et al., 2020; Perlinski et al., 2010). De sociaal werker kan daarbij ook optreden als brugfiguur tussen burgers in kwetsbare posities en hulp- en dienstverleningsorganisaties en neemt verschillende rollen op naargelang de noden van de burgers (Dingenen et al., 2018; Raeymaeckers, 2016; Vandekinderen et al., 2020). Concreet houdt dit in dat sociaal werkers vanuit een generalistisch perspectief in eerste instantie kunnen optreden als informatieverstrekker, omdat ze een brede kennis hebben over de hulpvragen en noden waar burgers in kwetsbare posities mee worstelen. Deze informatie en kennis kunnen ze dan gebruiken om het verhaal van burgers te kaderen binnen de juiste context ten aanzien van hulp- en dienstverleners (Raeymaeckers & Van Riel, 2014). Ten tweede kan de sociaal werker optreden als ondersteuner wanneer burgers in kwetsbare posities contact opnemen met hulp- en dienstverleningsorganisaties. Het is daarbij belangrijk dat de ondersteuning die generalisten bieden, op maat van de capaciteiten en de draagkracht van de burgers gebeurt. Sommige burgers hebben immers meer nood aan ondersteuning dan anderen. Tot slot kan de generalistische sociaal werker ook optreden als onderhandelaar. Dit wil zeggen dat de sociaal werker in staat is hulp- en dienstverleningsorganisaties te overtuigen van de gerechtigheid van de situatie van burgers in kwetsbare posities. Wanneer iemand bijvoorbeeld recht heeft op een financiële tegemoetkoming kan de sociaal werker onderhandelen. Belangrijk is wel dat de sociaal werker zich goed voorbereidt door de situatie van de burger ten volle te doorgronden, alsook de wetgeving waarbinnen de specifieke hulp- en dienstverlening zich situeert (Dingenen et al., 2018; Raeymaeckers, 2016).

Een vijfde en laatste bouwsteen betreft verbindend werken, dewelke uit drie componenten bestaat. Het individueel component is gebaseerd op het empowermentparadigma (Vandekinderen et al., 2019; Vandekinderen et al., 2020). Het verwijst naar een proactieve benadering die gelooft in de capaciteit van burgers in kwetsbare posities. De focus ligt niet op de persoonlijke tekorten, maar eerder op de ontplooiing van persoonlijke capaciteiten, zodat ze terug de controle krijgen over hun leven, nieuwe doelen in het leven kunnen ontwikkelen en volledig aan de samenleving kunnen deelnemen (Van Regenmortel, 2005, 2011). Empowerment mag echter niet gezien

worden als een individuele verantwoordelijkheid, maar vereist dat een samenleving middelen biedt die mensen in staat stellen keuzes te maken en zinvolle sociale relaties op te bouwen. Het collectieve component verwijst naar het werken aan verbinding in buurten en op het lokale niveau om het samenleven en wederzijds begrip te versterken (Vandekinderen et al., 2020). Mensen in kwetsbare posities ondervinden vaak moeilijkheden om hun eigen situatie uit te leggen aan andere of voelen zich vaak onvoldoende begrepen door anderen. Sociaal werkers trachten hieraan te werken door verschillende leefwerelden met elkaar te verbinden, wat kan bijdragen aan het delen van verschillende ervaringen en het creëren van verbondenheid (Reynaert et al., 2022). Dit doen sociaal werkers door het opzetten van een buurtwerking, een buurtspeeltuin of aan de hand van burgerinitiatieven. Het maatschappelijk component verwijst naar het verbinden van mensen met maatschappelijke basisinstaties, zoals het onderwijs, de gezondheidszorg of de arbeidsmarkt (Vandekinderen et al., 2018, 2020). Het recht op onderwijs zou immers zinloos zijn zonder scholen of het recht op gezondheidszorg zou zinloos zijn zonder ziekenhuizen (Reynaert et al., 2019). Sociaal werkers zorgen ervoor dat burgers in kwetsbare posities toegang krijgen tot dergelijke organisaties en ze collectiviseren problemen omtrent deze toegang (Vandekinderen et al., 2018, 2020).

We concluderen dat sociaal werk een mensenrechtenberoep is dat werkt aan een rechtvaardige samenleving en opkomt voor de rechten en belangen van burgers in kwetsbare posities (Hartman et al., 2016; Reynaert et al., 2019). Sociaal werkers trachten dit te doen aan de hand van vijf bouwstenen, namelijk: politiserend werk, generalistisch werk en verbindend werk, door het hanteren van een proceslogica en vanuit nabijheid. In dit onderzoek gaan we na of en in welke mate opbouwwerkers deze bouwstenen toepassen om de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities te realiseren.

Onderbescherming en toegankelijkheid als maatschappelijke uitdagingen

Ondanks dat sociaal werk sterk inzet op het realiseren van sociale rechten en dat het sociaal beleid en sociale diensten ervoor moeten zorgen dat deze sociale rechten beschermd worden (Boost et al., 2020), blijkt uit onderzoek dat het voor mensen in kwetsbare posities vaak nog moeilijk is om hun rechten te realiseren (Buysse et al., 2017; De Corte et al., 2015; Goedemé et al., 2022; Holzmann & Jørgensen, 2001; Lefevre et al., 2019; Reynaert et al., 2022; Stiglitz, 2009; Weiss-Gal & Gal, 2009). Een eerste verklaring die hiervoor naar voren wordt geschoven is dat er bepaalde tendensen op het beleidsniveau worden opgemerkt waarbij de verantwoordelijkheid voor sociale rechten en het herverdeling van middelen, in functie van het welzijn van burgers en het realiseren van deze rechten, verschoven is naar een focus op individuele verantwoordelijkheid, zelfbestuur en zelfbescherming. Er is met andere woorden sprake van een verschuiving

van verantwoordelijkheid van de verzorgingsstaat naar het individu, zijn sociaal netwerk en de gemeenschap (Hermans & Roets, 2020; Vandekinderen et al., 2020). Dit kan burgers in kwetsbare posities beroven van hun toch al precare sociale rechten, omdat er steeds meer van burgers wordt verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig de juiste diensten benaderen voor hun problemen (Boost et al., 2020; Steenssens, 2014). Verder wordt in onderzoek geopperd dat het niet realiseren van sociale rechten kan veroorzaakt worden door verschillende drempels in de hulp- en dienstverlening (Goedemé & Janssens, 2020; Grymonprez et al., 2017; Reijnders et al., 2018; Sannen, 2003; Van Gestel et al., 2022). Dit zorgt ervoor dat mensen in een situatie van onderbescherming terecht komen (Goedemé et al., 2022).

Onderbescherming is ruimer dan het niet-gebruiken of niet opnemen van sociale rechten (Goedemé et al., 2022). Er zijn drie verschillende benaderingen mogelijk. In de meest strikte benadering is er sprake van zuiver financiële onderbescherming. Daarbij wordt onderbescherming gezien als de situatie waarbij iemand recht heeft op een minimuminkomen, maar daar geen gebruik van maakt. Een tweede vorm heeft betrekking op het niet kunnen gebruik maken van het ruimere aanbod aan financiële en sociale hulp- en dienstverlening. Volgens de derde benadering is onderbescherming elke schending van één van de sociale rechten (Steenssens, 2014). Het gaat hierbij onder andere om het recht op arbeid, sociale zekerheid, behoorlijke huisvesting of onderwijs (Eeman & Van Regenmortel, 2013). Zoals hierboven reeds aangegeven, focussen we in dit onderzoek op de mate waarin de STEK de strijd aangaat tegen onderbescherming. Onderbescherming beschouwen we daarom in termen van Eeman en Van Regenmortel (2013) als *“de situatie waarin personen zich bevinden die – ongeacht de oorzaak – de rechten en diensten waarop zij aanspraak zouden kunnen maken, niet realiseren”* (p. 7). In onderstaande paragraaf gaan we in op de oorzaken van onderbescherming, afgebakend naar de drempels die burgers in kwetsbare posities ervaren.

Een belangrijke uitdaging bij het tegengaan van onderbescherming, betreft een toegankelijke hulp- en dienstverlening. Volgens Piessens et al. (2008) is toegankelijkheid iets wat telkens opnieuw gerealiseerd dient te worden om gelijkheid en gelijkwaardigheid in de hulp- en dienstverlening binnen te brengen. De toegang tot hulp- en dienstverlening wordt gezien als de taak van sociaal werkers om dit te realiseren. Sociaal werkers streven immers naar sociale rechtvaardigheid en sociale rechten. Toegang tot hulp- en dienstverlening vormt een garantie voor die rechtvaardigheid.

Het realiseren van een toegankelijke hulp- en dienstverlening kent echter diverse obstakels of drempels. Het is immers zo dat het aanbieden van hulp- en dienstverlening niet noodzakelijk wil zeggen dat (maatschappelijk kwetsbare) mensen hulp vragen en hun

sociale rechten gerealiseerd zien (Reijnders et al., 2018). Concreet zijn er zijn drempels te identificeren op individueel, relationeel, organisatorisch en op niveau van het beleid (Grymonprez et al., 2017; Janssens & Van Mechelen, 2017; Lefevre et al., 2019). Toegankelijkheid kan met andere woorden gerelateerd worden aan het begrip onderbescherming en gaat verder dan het louter toegang hebben tot bepaalde hulpverleningsorganisaties (Piessens et al., 2008). Het heeft immers ook betrekking op het niet realiseren van de sociale rechten.

a. *Individueel en relationeel niveau*

Sannen (2003) stelt dat ontoegankelijkheid op het individuele niveau veroorzaakt kan worden door persoonlijke opvattingen, houdingen en overtuigingen van de cliënt ten aanzien van hulpverleningsorganisaties. Hier worden drempels dus veroorzaakt door vooroordelen. De drempels op het individuele niveau worden sterk in verband gebracht met de leefwereld van de hulpvrager waarbij veronderstellingen, behoeften, motivaties, attitudes en verwachtingen een grote rol spelen (Sannen, 2003), als ook het gepercipieerde recht op en nut van mogelijke resultaten van de hulp (Steenssens, 2014).

Op niveau van de relatie tussen de hulpverlener en de hulpvrager gaat toegankelijkheid voornamelijk over aandacht hebben voor de cliënt. De verschillen in de sociale of culturele positie tussen hulpverlener en hulpvrager kunnen ook de toegang tot de hulpverlening belemmeren. Het kan immers zijn dat de cliënt worstelt met gevoelens van schaamte, onmacht of stigmatisering (Sannen, 2003; Steenssens, 2014). Reijnders et al. (2018) vullen daarbij aan dat het niet gebruik maken van hulp- en dienstverlening ook beïnvloed kan worden door een onpersoonlijke behandeling van hulpverleners ten aanzien van hulpvragers, doordat hulpverleners de keuze maken wie ze wel en niet willen helpen of omwille van een afwachtende houding die hulpverleners aannemen. Uit onderzoek blijkt tot slot ook dat wanneer iemand steeds dezelfde boodschap te horen krijgt van hulpverleners van verschillende diensten, dat dit de drempel verhoogt om naar diensten te gaan (Lefevre et al., 2019; Steenssens, 2014).

b. *Organisatorische niveau*

Toegankelijkheid heeft op organisatorisch niveau te maken met verschillende aspecten. In eerste instantie gaat het om de bereikbaarheid van de hulpverlening. Bereikbaarheid heeft niet alleen betrekking op de ligging van de organisatie, maar ook bijvoorbeeld op de inrichting van het gebouw (Sannen, 2003). Roose (2003) vult daarbij aan dat het ook gaat om het al dan niet ervaren van drempels naar de hulpverlening toe, zoals een gebrekkige kennis over het aanbod. Daarnaast heeft bereikbaarheid ook te maken met de mate waarin de doelgroep daadwerkelijk wordt bereikt. Sannen (2003) concludeert dat

het gaat om zowel fysieke, psychologische als culturele bereikbaarheid die in twee richtingen werkt.

Daarnaast heeft toegankelijkheid ook betrekking op de betaalbaarheid. Sannen (2003) stelt dat de financiële middelen van de hulpvrager en de betaalbaarheid van de hulpverlening een direct effect hebben op de toegankelijkheid van voorzieningen, maar dat ook de middelen die centrale overheden bereid zijn om te investeren in voorzieningen een bepalende factor zijn. Roose (2003) geeft aan dat betaalbaarheid niet alleen te maken heeft met het financiële luik, maar dat het ook kan gaan om andere kosten die hulpvragers ervaren in de hulpverlening, zoals het moeten opgeven van de privacy.

Een derde aspect heeft te maken met de beschikbaarheid van de hulpverlening, meer bepaald de mate waarin er sprake is van wachttijden en wachtlijsten (Sannen, 2003; Steenssens, 2014). Het verwijst ook naar de mate waarin het aanbod makkelijk beschikbaar is en in welke mate er sprake is van administratieve drempels (Sels, 2008; Steenssens, 2014).

Verder gaat het ook om de bruikbaarheid van de hulpverlening. Het verwijst naar de mate waarin hulpvragers de hulpverlening als ondersteunend ervaren (Roose, 2003) en waarin het aanbod aan de behoeften voldoet (Reijnders et al., 2018; Sels, 2008). Indien het aanbod niet aansluit bij de behoeften van de doelgroep, dan zorgt dit ervoor dat de kans verkleind dat mensen er gebruik van maken (Reijnders et al., 2018). Sannen (2003) gaat daarbij nog een stap verder en stelt dat een bruikbare hulpverlening moet aansluiten bij de kenmerken van de hulpvrager en inspeelt op de bijzondere behoeften van de specifieke doelgroep. Dit is slechts mogelijk, stelt ze, als hulpverleners niet uitgaan van hun eigen denkbepelden of stereotypen. Hulpverlening is met andere woorden bruikbaar wanneer *“hulp- of dienstverleners met kennis van zaken met hun cliënten kunnen omgaan, zij vaardigheden ontwikkeld hebben om hun hulpverleningsmethodieken naar de specifieke situatie van de doelgroep te vertalen en een positieve attitude tegenover de doelgroep hebben”* (Sannen, 2003, p. 5).

Ook betrouwbaarheid vormt een factor in het verwezenlijken van toegankelijke hulpverlening. Betrouwbaarheid heeft volgens Sels (2008) te maken met de mate waarin de hulpverlener en zijn aanbod als betrouwbaar worden gepercipieerd door de hulpvrager. Betrouwbaarheid zou op zijn beurt een invloed uitoefenen op mentale drempels, zoals angst, die hulpvragers ervaren.

Het zesde aspect heeft betrekking op de begrijpbaarheid. Dit verwijst naar de mate waarin cliënten zicht hebben op de reden van bepaalde interventies en de wijze waarop

hulpverleners problemen willen aanpakken (Roose, 2003). Daarnaast verwijst begrijpbaarheid ook naar de mate waarin informatie omtrent het aanbod begrijpbaar is zodat hulpvragers een inschatting kunnen maken of het aanbod aansluit bij hun noden en of er binnen de hulpverlening ook op begrijpbare manier gecommuniceerd wordt (Sels, 2008). Een versnipperd aanbod zorgt dan bijvoorbeeld voor verwarring bij de doelgroep. Daarnaast kunnen ingewikkelde voorwaarden of procedures ook de toegang tot hulp- en dienstverlening verminderen en kan het zelfs zorgen voor administratieve uitsluiting (Lefevere et al., 2019; Reijnders et al., 2018; Steenssens, 2014).

Verder speelt ook de bekendheid van de hulpverlening een belangrijke rol. Sels (2008) stelt dat bekendheid een belangrijk criterium is: *“De mate waarin het aanbod bekend is bij de beoogde doelgroep is essentieel voor de toegankelijkheid”* (Sels, 2008, p. 8). Sannen (2003) geeft aan dat het verband houdt met de manier waarop hulp- en dienstverleningsorganisaties zich profileren naar de buitenwereld toe. Weten cliënten immers waar ze terecht kunnen voor bepaalde hulpverlening? Dit dient duidelijk gemaakt worden aan cliënten door middel van folders of affiches, aldus Sannen (2003). Bovendien heeft het ook te maken met de mate waarin er voldoende en toereikende informatie beschikbaar is over de diensten. Wanneer de informatie omtrent diensten tekort schiet en het de doelgroep niet bereikt, heeft dit immers een effect op de toegankelijkheid (Lefevere et al., 2019; Reijnders et al., 2018; Steenssens, 2014).

Tot slot vullen Steenssens (2014) en later ook Janssens en Van Mechelen (2017) verder aan dat het kan gebeuren dat hulp- en dienstverleners bijvoorbeeld (1) aanvragen van in aanmerking komende personen ten onrechte weigeren omdat ze een fout hebben gemaakt of omwille van discretionaire beslissingen of (2) omdat hulp- en dienstverleners bijvoorbeeld niet weten mensen niet naar de nodige diensten doorverwijzen.

We besluiten dat ontoegankelijkheid tot hulp- en dienstverleningsorganisaties en bijgevolg het niet realiseren van sociale rechten kan veroorzaakt worden (1) door niet het bereikbaar, betaalbaar, beschikbaar, bruikbaar, betrouwbaar, begrijpbaar of bekend zijn van organisaties en (2) door een fout die hulp- en dienstverleners maken bij sociale rechten die niet automatisch toegekend worden.

c. Beleidsniveau

Tot slot worden er ook drempels geïdentificeerd op niveau van het beleid. Janssens en Van Mechelen (2017) wijzen erop dat de manier waarop beleid vorm krijgt ook een effect heeft op de toegankelijkheid tot hulp- en dienstverlening en bijgevolg het, al dan niet, realiseren van rechten. De mate waarin rechten gerealiseerd worden heeft volgens de onderzoekers in de eerste plaats te maken met de mate waarin een sociaal programma

gericht is op een specifieke bevolkingsgroep. Hoe selectiever programma's zijn – en dus hoe minder toegankelijk deze programma's zijn –, hoe groter de kans dat de beoogde doelgroep hun sociale rechten niet zullen realiseren. Daarnaast stellen ze dat het beleid vaak de behoefte heeft om heel precies aan te geven wie ondersteuning verdient en wie niet. Dit zorgt ervoor dat beleidsbeslissingen wederom selectief en minder toegankelijk worden, wat de kans op het realiseren van sociale rechten verkleint. Ook wanneer procedures veel tijd in beslag nemen of wanneer het gaat om tegemoetkomingen in de vorm van een dienst daalt de kans op het realiseren van sociale rechten van de beoogde doelgroep. Tot slot geven de onderzoekers aan dat ook de mate van administratieve discretie een invloed heeft op het al dan niet opnemen van sociale rechten. Discretie zorgt ervoor dat sociaal werkers hun hulp- en dienstverlening kunnen aanpassen aan de noden van de rechthebbenden. Tegelijkertijd kan het ervoor zorgen dat administratieve fouten optreden en dat potentiële rechthebbenden afschrikken vanwege de niet-transparante voorwaarden. Het is met andere woorden belangrijk dat er een goed evenwicht gezocht worden tussen de discretionaire ruimte van sociaal werkers en hun professionele autonomie enerzijds en standaardisatie van voorwaarden en tegemoetkomingen anderzijds.

Uit bovenstaande concluderen we dat er verschillende drempels op individueel, organisatorisch en beleidsniveau zijn die ervoor zorgen dat de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities niet worden gerealiseerd. In dit onderzoek gaan we na of en op welke manier opbouwwerkers deze drempels trachten weg te werken en zo de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities trachten te realiseren.

3. Methodologie

De focus van onze studie ligt op een theorie-gestuurde evaluatie. Dit wil zeggen, een evaluatiemethode die volgens Pawson en Tilley (1997) verklaart waarom interventies werken, hoe ze werken, onder welke condities en voor wie. Een theorie-gestuurde evaluatie slaagt erin om onderzoekers te helpen in het zoeken naar de specifieke condities waarin interventies werken of niet en op welke manier. Dit zorgt ervoor dat beleidsmakers en praktijkwerkers inzichten verwerven in het beoordelen van de slaagkracht van interventies in verschillende contexten (Pawson & Tilley, 1997). Dit is belangrijk aangezien we in kader van dit onderzoek op zoek zijn naar verklaringen over hoe en waarom de interventies van STEK-praktijken kunnen bijdragen aan het realiseren van de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities en omdat het ons in staat stelt om de werkzame mechanismen van deze praktijken te identificeren.

Casebeschrijving: De STEK

Vooraleer we ingaan op de gehanteerde methode, geven we eerst een beschrijving van de STEK. We doen dit aan de hand van documenten die ons worden aangereikt door SAAMO. Het betreft documenten omtrent de projectplanning en -beschrijving, overlegmomenten met de praktijk- en klankbordgroepen¹, werkdocumenten en enkele beleidsdocumenten (de beleidsvisietekst, het jaaroverzicht 2016-2020 en het referentiekader 2017).

De STEK vertrekt vanuit een maatschappijanalyse waarbij de sociale bescherming van burgers in kwetsbare posities wordt geïdentificeerd. Zo geeft SAAMO aan dat het recht op sociale bescherming ervoor moet zorgen dat iedereen een menswaardig bestaan kan leiden. De sociale bescherming wordt gegarandeerd door het recht op sociale, geneeskundige en juridische bijstand, het recht op een menswaardig inkomen en doordat iedereen een beroep kan doen op kwaliteitsvolle en toegankelijke hulp- en dienstverlening op alle levensdomeinen. Echter is dat recht voor heel wat mensen een ontoereikend vangnet. Zo zorgt het actuele vermaatschappelijkingsbeleid van de zorg er bijvoorbeeld voor dat minder mensen met psychische problemen langdurig in een instelling verblijven. De sociale bescherming slaagt er met andere woorden niet in om iedereen te beschermen. SAAMO heeft de keuze gemaakt om in de strijd voor meer sociale rechten in te zetten op het realiseren van de sociale bescherming van burgers in kwetsbare posities door middel van de STEK. Dit wil zeggen dat ze ervoor willen zorgen dat meer mensen hun rechten op kwaliteitsvolle dienstverlening en voldoende inkomen laten gelden (SAAMO, 2021). SAAMO stelt dat mensen in een situatie van sociale onderbescherming terecht komen door drempels op drie niveaus. Zo spreken ze in de eerste plaats over een individuele drempels, waarbij mensen bijvoorbeeld angst hebben om naar hulp- en dienstverleningsorganisaties te stappen omwille van de voorwaardelijkheid van de hulp, eerdere negatieve ervaringen of omwille van het feit dat het initiatief volledig bij de rechthebbenden wordt gelegd. Ten tweede verwijzen ze naar drempels op niveau van de hulp- en dienstverlening, veroorzaakt door een gebrek aan laagdrempelige initiatieven of een koel en afstandelijk onthaal, maar ook door een foute beeldvorming die er bestaat tussen verschillende diensten over elkaar en het feit dat dienstverleningsvragen stelselmatig worden afgeschoven naar de doelgroep en hun netwerk om deze zelf op te lossen. Tot slot spreken ze ook over drempels op niveau van het beleid, waarbij ze aangeven dat onderbescherming onder meer veroorzaakt wordt door de complexiteit van de regelgeving. De doelstelling van de STEK wordt met andere

¹ De praktijkgroep bestaat uit de opbouwwerkers van de pilootprojecten van de STEK. De klankbordgroep bestaat uit middenveldorganisaties, onderzoekers en beleidsmakers.

woorden opgehangen aan het realiseren van de sociale bescherming van en het overwinnen van deze drempels voor burgers in kwetsbare posities.

De STEK bestaat uit een samenhangend geheel van laagdrempelige lokale initiatieven waar diverse maatschappelijk kwetsbare groepen worden aangesproken. Bij de ontwikkeling van de STEK heeft SAAMO 12 pilootprojecten in Vlaanderen en Brussel opgestart binnen reeds bestaande voorzieningen. De STEK krijgt vorm binnen een context van onderbescherming waar op macroniveau het recht op maatschappelijke dienstverlening een ontoegankelijk vangnet is en waar er sprake is van vermaatschappelijking van de zorg. Binnen de hulp- en dienstverleningscontext is er sprake van een gebrek aan laagdrempelige initiatieven en drempels in de hulp- en dienstverlening die de toegankelijkheid van organisaties onder druk zet. Dit heeft als gevolg dat cliënten moeilijkheden ervaren om de stap te zetten naar dergelijke organisaties.

Met de STEK richt SAAMO zich tot mensen in kwetsbare posities. Het gaat daarbij om mensen waarvan de achterstelling en uitsluiting kan verklaard worden door factoren op het structureel, institutioneel en individueel niveau. De groep van mensen in maatschappelijk kwetsbare posities is dus ruimer dan mensen in armoede. Ook bijvoorbeeld sociale huurders, thuislozen, alleenstaanden, mensen zonder wettig verblijf of laaggeschoolde langdurig werklozen vallen hieronder. Daarnaast willen niet alleen mensen aanspreken met complexe problematieken, maar een STEK moet eigenlijk ook voldoende sterkere mensen binnentrekken, zodat er een sterk netwerk rond maatschappelijk kwetsbaren kan geplaatst worden.

De STEK is een samenwerkingsmodel. De documenten leren dat het netwerk van een STEK afhankelijk zal zijn van de organisaties die zich in de lokale context van de STEK bevinden. Om die reden wil men ook geen limitatieve partnerlijst opmaken, maar mogelijks wel prioritaire partners of kernpartners benoemen, zoals het OCMW of CAW en worden onder andere ook lokale overheden, verenigingen waar armen het woord nemen of (mobiele teams van) de geestelijke gezondheidszorg omschreven als belangrijke potentiële partners aangekaart. Daarnaast vormen ook de maatschappelijk kwetsbaren een volwaardige partner in dit partnerschap. Sommige werkingen zetten sterkere vrijwilligers in die een cursus geven, die mee besturen of een vrijwilligersorganisatie die een samenwerkingspartner is.

De STEK wil strijden voor meer sociale bescherming door op niveau van het beleid structureel te werken aan de hand van registratie, het verwerken van signalen en onderzoek. Op niveau van het werkingsgebied waarin ze actief zijn, willen ze inzetten op

het versterken van het aandachtsgebied en het aandachtsgebied inzetten als middel voor sociale opwaartse mobiliteit van bewoners en gebruikers. Op niveau van het netwerk wil men met de STEK netwerken vormen tussen organisaties en professionals en inzetten op casus- en dossieroverleg. Op niveau van de STEK-praktijk wil men (1) formele en informele ondersteuning bieden aan de bezoekers, (2) respect hebben voor de keuze en privacy van de bezoekers, (3) kwaliteitsvol werken rond verschillende levensdomeinen, (4) werken met informele netwerken, (5) werken met vrijwilligers en dit alles aan de hand van een combinatie tussen individueel- en groepswork (6). De STEK vertrekt daarbij vanuit een emanciperend aanbod met vijf functies (onthaal, ontmoeting, vrijetijdsparticipatie, vorming en belangenbehartiging) en zetten sterk in op de participatie van bezoekers en partnerorganisaties.

Vanuit een theorie-gestuurde evaluatie werkzame mechanismen identificeren

In dit onderzoek ligt de nadruk op het capteren van het perspectief van uitvoerders en bezoekers van de STEK over de praktijk van de STEK en de werkzame mechanismen die eruit voortkomen. In wat volgt, bespreken we de case selectie, dataverzameling en data analyse om hiertoe te komen.

a. Caseselectie

Binnen dit evaluatieonderzoek focussen we op vier STEK-praktijken, namelijk: De Zoete Inval, Onder Ons, Buurtwerking Casablanca, en Booms Welkom. We hebben deze praktijken geselecteerd door middel van purposive sampling (Flyvbjerg, 2006). Dit wil zeggen dat we praktijken hebben gekozen die de lading van 'een STEK' zo goed als mogelijk dekken. De praktijken voor dit onderzoek zijn gekozen in samenspraak met de klankbordgroep, stuurgroep en de praktijkgroep van het project. In tabel 1 geven we een korte omschrijving van deze cases aan de hand van hun organisatievorm, missie, aantal medewerkers en de doelgroep die ze trachten te bereiken.

Tabel 1: Omschrijving cases evaluatieonderzoek

Organisatie	Missie	Medewerkers	Doelgroep
De Zoete Inval Laagdrempelig ontmoetingscentrum	Bezoekers op een actieve en participatieve manier betrekken bij het samenleven in hun buurt.	1 voltijdse opbouwwerker 1 halftijdse opbouwwerker 6 partners	Huurders in armoede van vier sociale woonblokken in de wijk Watersportbaan te Gent.
Onder Ons Armoedevereniging	Armoede en sociale uitsluiting bestrijden.	2 voltijdse opbouwwerkers 4 partners	Mensen en kinderen die in armoede leven en mensen met een psychiatrische achtergrond.
Buurtwerking Casablanca Buurthuis en sociaal restaurant	Bezoekers in staat stellen hun sociale rechten op te eisen door kwalitatieve dienstverlening.	2 voltijdse opbouwwerkers 4 halftijdse opbouwwerkers 4 partners	Kwetsbare burgers uit de omgeving van het buurthuis.
Welkom & Co Migrantenvereniging	Samen met bezoekers werken aan een duurzame en solidaire samenleving door hen in staat te stellen hun sociale rechten op te eisen om armoede structureel te bestrijden.	2 halftijdse opbouwwerkers 3 partners	Vluchtelingen, migranten, mensen die in armoede leven, burgers van de gemeente waar de STEK is gevestigd.

b. Dataverzameling

De dataverzameling had als doelstelling te verklaren waarom de geselecteerde STEK-praktijken de strijd tegen onderbescherming, al dan niet, succesvol aanpakken. Om die reden hebben we in elke van de vier cases drie interview rondes gehouden. Het eerste diepte-interview vond plaats met de coördinator of meest ervaren opbouwwerker en had als doelstelling om inzichten te verwerven in het handelen van de opbouwwerkers. We zijn daarbij dieper ingegaan op hun de visie op onderbescherming, de doelstellingen, de doelgroep, het werkingsgebied en de concrete praktijken tegen onderbescherming. Deze interviews leverden met andere woorden beschrijvende inzichten op over de cases en het soort activiteiten die ze ondernemen. Aan de hand van het tweede diepte-interview konden we dieper ingaan op een specifieke interventie van de opbouwwerkers. Dit gaf ons inzicht in de stapsgewijze werkwijze van de opbouwwerkers in hun strijd tegen onderbescherming. In de derde ronde hebben we focusgesprekken gevoerd met bezoekers en vrijwilligers van de STEK en met medewerkers van partnerorganisaties. In tabel 2 geven we een overzicht van de respondenten.

Tabel 2: Overzicht respondenten evaluatieonderzoek

Organisatie	Respondenten
De Zoete Inval Laagdrempelig ontmoetingscentrum	2 opbouwwerkers 1 vrijwilliger 4 bezoekers 3 partners (Vormingplus, CAW, Wijkgezondheidscentrum)
Onder Ons Armoedevereniging	2 opbouwwerkers 4 vrijwilliger 3 bezoekers 5 partners (CAW, OCMW, Opvoedingswinkel en CABRIO)
Buurtwerking Casablanca Buurthuis en sociaal restaurant	2 opbouwwerkers 1 stagiair 7 vrijwilligers 11 bezoekers 2 partners (CAW) 1 beleidsmedewerker stad Leuven
Welkom & Co Migrantenvereniging	2 opbouwwerkers 12 bezoekers 1 partner (OCMW)

c. Kwalitatieve data-analyse

In een eerste stap van de data-analyse werden de opnames aandachtig beluisterd en getranscribeerd volgens het verbatim-principe. Dit betekent dat een letterlijke weergave van de interviews zo goed mogelijk benaderd werd (Yin, 2015). Om inzicht te krijgen in het handelen van de opbouwwerkers, hebben we de eerste diepte-interviews geanalyseerd volgens het principe van *sensitizing concepts*. Dit zijn concepten die richting geven aan het kwalitatieve onderzoek. Het zorgt ervoor dat de onderzoeker aandacht heeft voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Mortelmans, 2013). Het gaat hierbij om de concepten onderbescherming, de doelgroep, het werkingsgebied en de praktijken tegen onderbescherming. Om vervolgens zicht te krijgen op de werkzame mechanismen van de STEK-praktijken, hebben we in eerste instantie de praktijken tegen onderbescherming stapsgewijs ontleed. Dit wil zeggen dat we op basis van het tweede diepte-interview met de opbouwwerkers hebben gekeken naar de verschillende stappen die achtereenvolgens worden ondernomen binnen de geselecteerde praktijk gaande van het opstarten van de praktijk tot het afronden van de praktijk. In een volgende fase hebben we bekeken welke werkzame mechanismen er schuilen achter de verschillende stappen. Deze werkzame mechanismen vormden dan de kapstok waaraan we onze verdere analyse van de interviews en focusgesprekken hebben opgehangen. Aangezien er tijdens de interviews en focusgesprekken weinig aandacht ging naar het conceptueel uitwerken van deze werkzame mechanismen, hebben we ons nadien nog verdiept in de sociaalwerkliteratuur zodat we de werkzame mechanismen wetenschappelijk konden conceptualiseren.

Om de rapportage zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de interpretaties van de respondenten, hebben we een *membership-checking meeting* laten organiseren door de opbouwwerkers van de STEK-praktijken. Deze meeting had als doel om de betrouwbaarheid en validiteit van de analyse na te gaan en om eventuele zorgen en problemen omtrent de analyse naar voor te brengen (Morris, 2006). Concreet hebben we de analyses via e-mail aan de opbouwwerkers bezorgd met als vraag om deze met alle betrokken respondenten te bespreken. Eventuele vragen en opmerkingen mochten binnen een termijn van twee weken via e-mail bezorgd worden. Daarnaast zijn we ook in gesprek gegaan met de designers van het project en met de klankbordgroep om de resultaten te bespreken. Dit heeft ons in staat gesteld om de bevindingen die we reeds gemaakt hadden af te toetsen, de perspectieven van opbouwwerkers op de resultaten naar boven te brengen en om hiaten weg te werken.

4. Resultaten: werkzame mechanismen in het realiseren van sociale rechten

Zoals we hebben aangegeven in de literatuurstudie, zijn er verschillende drempels op individueel, organisatorisch en beleidsniveau die ervoor zorgen dat de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities niet worden gerealiseerd. Sociaal werkers trachten hierrond te werken aan de hand van vijf bouwstenen, namelijk: politiserend werk, generalistisch werk en verbindend werk, door het hanteren van een proceslogica en vanuit nabijheid. In onderstaande paragrafen gaan we in op hoe de opbouwwerkers van SAAMO dit concreet doen binnen de STEK-praktijken. Daarbij focussen we ons op de overkoepelende werkzame mechanismen die verklaren waarom en hoe de opbouwwerkers erin slagen om deze drempels te verlagen en de sociale rechten van hun doelgroep te realiseren. Voor nuances tussen de verschillende STEK-praktijken, verwijzen we graag naar hoofdstuk 7 van het onderzoeksrapport (Mathys & Raeymaeckers, 2019, pp. 69-226).

Inzetten op informaliteit

Een eerste belangrijk principe vinden we terug in het inzetten op informaliteit en vormt de basis in de strijd van SAAMO voor meer sociale rechten. We beschouwen dit werkzame principe als een noodzakelijke voorwaarde voor alle andere principes die we terugvinden in de STEK. Informaliteit verwijst volgens Sennett (2012) naar het creëren van een plek waar op informele manier betekenis kan worden gerealiseerd voor een grote diversiteit aan bezoekers. Sennett stelt dat een informele praktijk een plaats is waar mensen kunnen samenkomen, maar ook waar er activiteiten worden georganiseerd, waar mensen de keuze hebben om al dan niet in interactie te treden met anderen en een plaats waar mensen niet onder druk staan van wat er zich buiten de organisatie afspeelt. Om

informaliteit mogelijk te maken, stelt Sennett dat het belangrijk is dat de opbouwwerkers bezoekers ondersteunen, maar zeker niet dirigeren. Er mag met andere woorden geen druk opgelegd worden op de bezoekers om deel te nemen aan activiteiten, maar opbouwwerkers moeten vanuit interactie inspelen op dat wat bezoekers wensen. De invulling die Sennett geeft aan informaliteit, vinden we ook terug in de praktijk van de STEK. Een drempel die de opbouwwerkers bijvoorbeeld trachten weg te nemen, is de betaalbaarheid van de activiteiten in de STEK.

Het komt erop neer dat er hier veel sportvoorzieningen zijn, maar dat de sportvoorzieningen te duur zijn voor onze kwetsbare doelgroep en veel mensen gaan daar niet naartoe. Dat lidgeld, dat inschrijvingsgeld is een drempel. Dus wij proberen dan iets anders te organiseren, die de drempels die zij ervaren wegnemen. Ze moeten zich niet inschrijven of betalen of zo van die dingen. Wij gaan een aanbod creëren. (Opbouwwerker)

Concreet toont het onderzoek dat het inzetten op informaliteit zich binnen de STEK vertaalt in (1) het organiseren van een open onthaal; (2) het inzetten op keuzevrijheid en (3) vanuit de responsieve nabijheid van de professional een vertrouwensrelatie opbouwen met de bezoekers. We gaan in onderstaande paragrafen in op hoe de praktijk van informaliteit zich vertaalt in werkzame mechanismen om diverse tussentijdse uitkomsten te realiseren.

a. Organiseren van een open onthaal

Zoals gesteld, krijgt de informele praktijk van de STEK in de eerste plaats vorm door het organiseren van een open onthaal. Hierdoor slagen opbouwwerkers er in eerste instantie in om mensen de eerste stap te laten zetten naar de STEK. Daarbij is het belangrijk dat opbouwwerkers ervoor zorgen dat bezoekers zich op hun gemak voelen in de STEK. Zo gaf een van de opbouwwerkers aan:

Als mensen binnenkomen gaan ze vaak niet onmiddellijk het hele verhaal vertellen. We proberen echt wel de tijd te nemen om mensen echt wel beter te leren kennen en soms duurt dat - om bijvoorbeeld het hele verhaal te kennen - een, twee, drie, vier gesprekken. Maar dat is door hen echt op hun gemak te stellen.

Elementen die daartoe bijdragen is respect hebben voor elkaar, de opbouwwerkers die omgaan met conflicten en spanningen in de STEK en de opbouwwerkers die een plaats voorzien waar mensen zichzelf kunnen zijn. Om mensen de eerste stap te laten zetten, is het daarnaast ook belangrijk dat de opbouwwerkers de drempel van de STEK zo laag mogelijk houden. Dit kunnen ze doen door de toegang tot de STEK vrijblijvend te maken,

door de voordeur van de STEK open te zetten voor iedereen en door ervoor te zorgen dat er een ongebonden en ongedwongen sfeer is in de STEK (Baert & Droogmans, 2010). Een partner illustreert:

Ik vind dat hier gewoon gezellig. Hier is er een gezellige chaos. Er zitten mensen aan de tafel, dat zijn dan de geëngageerde vrijwilligers die ook betrokken zijn in de activiteiten, die soep maken, vlaai halen en vergaderen. Dan zie je ook wat de eenlingen zitten en die zitten dan aan de bureau vooraan bij [opbouwwerker] die dan heel druk aan het bellen is. Die aan het praten is met de mensen en van alles aan het regelen is. Ja overal zit er wat volk. Er staat altijd koffie en vlaai. Het is een huis.

Ten tweede werkt het organiseren van een open onthaal ook om bezoekers het eerste contact te laten leggen met (onthaal)vrijwilligers in de STEK. Het inzetten van vrijwilligers zorgt hier voor een belangrijke succesfactor. Het gaat hierbij dikwijls om vrijwilligers uit de doelgroep die ofwel specifiek gerekruteerd zijn om vrijwilliger te worden, ofwel vanuit de eigen keuzevrijheid de beslissing hebben genomen om zich in te zetten als vrijwilliger in de STEK. Uit het onderzoek blijkt dat vrijwilligers vaak het eerste aanspreekpunt zijn. Dit heeft te maken met het feit dat vrijwilligers vaak een vertrouwd gezicht zijn voor de bezoekers omdat deze in de omgeving van de STEK wonen, alsook omdat vrijwilligers vanuit hun ervaringsdeskundigheid en leefwereldperspectief op een andere manier met bezoekers in gesprek gaan en problemen oppikken. Vrijwilligers staan daarbij vaak dichterbij de leefwereld van bezoekers dan opbouwwerkers. Hierdoor zijn zij de uitgelezen personen om nieuwe bezoekers te ondersteunen en wegwijs te maken in de STEK.

Ten derde werkt het organiseren van een open onthaal ook om kennis op te bouwen over de bezoekers van de STEK. Daarbij zijn er twee strategieën die de opbouwwerkers kunnen toepassen om tot deze kennis te komen. Enerzijds kunnen ze heel gericht vragen stellen in een gesprek met bezoekers. Anderzijds kunnen opbouwwerkers aanwezig zijn voor, tijdens en/of na activiteiten zodat een informeel contactmoment tussen de bezoekers en de opbouwwerkers mogelijk wordt gemaakt.

Waar we ook soms op inzetten is na een groepsactiviteit, dat wij blijven zitten. We hebben het bijvoorbeeld gehad over het thema slapen. Vaak zijn dat niet alleen slaaproblemen, maar ook andere problemen. Dus je hebt het formeel deel van de info, de vorming met een groep. Sommigen gaan naar huis en sommigen blijven zitten. Dus dat wij informele gesprekken nog gaan aangaan. Vaak horen we nog veel dingen die informeel nog wat extra verteld wordt. Dus dat informele na allerlei sessies, waarbij mensen nog wat nablijven. Dat

mensen toch nog eens de tijd krijgen om ons aan te spreken. Dat is een bewuste strategie die wij dan hanteren. (Opbouwwerker)

Tot slot zorgt een open onthaal er ook voor dat er ontmoeting kan plaatsvinden tussen bezoekers en hulpverleners van externe organisaties van buiten de STEK. Zo toont het onderzoek aan dat partners van de STEK omwille van de informele praktijk van de STEK het eerste contact kunnen leggen met mensen in een maatschappelijk kwetsbare positie in de STEK. Dit zorgt ervoor dat er ook vertrouwen kan ontstaan tussen partners en bezoekers van de STEK. Een STEK is met andere woorden niet alleen een ontmoetingsplaats voor bezoekers, maar ook voor hulp- en dienstverleners.

CABRIO komt hier ook gewoon regelmatig eens binnen gelopen, gaat gewoon tussen de mensen zitten, babbelt met hun, neemt eigenlijk heel veel drempels weg ook. Dat is ook wel heel fijn. Zeker omdat daar ook mensen van Reling, dat is het ambulante team van de psychiatrie, bijzitten, waardoor die drempel naar vragen rond psychiatrie ook wel wat lager wordt. Dat merken we dat dat wel heel goed is. (Opbouwwerker)

Met betrekking tot informaliteit als werkzaam mechanisme in de strijd voor meer sociale rechten concluderen we in de eerste plaats dat deze informaliteit gerealiseerd wordt omwille van het open onthaal dat opbouwwerkers voorzien. Dit zorgt ervoor dat heel wat organisatorische drempels overwonnen worden, zowel ten aanzien van de STEK-praktijk als ten aanzien van hulp- en dienstverleningsorganisaties. Niet alleen zorgt het ervoor dat de STEK zeer bereikbaar en beschikbaar is voor mensen in kwetsbare posities, het zorgt er daarnaast ook voor dat bezoekers in een ongedwongen sfeer kennis kunnen maken met hulp- en dienstverleningsorganisaties. Dit verlaagt drempels met betrekking tot de bereikbaarheid, beschikbaarheid en bekendheid van deze organisaties. Bovendien zorgt het er op individueel niveau voor dat vooroordelen bij bezoekers ten aanzien van hulpverleners verlaagd kan worden en dat er meer aandacht kan gaan naar de bezoekers.

Inzetten op informaliteit door het organiseren van een open onthaal

Werkzame mechanismen:

- Mensen de eerste stap te doen zetten
 - o Door mensen zich welkom te doen voelen in de STEK: respect, omgaan met conflicten en spanningen, een plaats te voorzien waar mensen gewoon (zichzelf) kunnen zijn
 - o Door de drempel van de STEK zo laag mogelijk te houden: vrijblijvende toegang, de voordeur openzetten, ongebonden en ongedwongen sfeer
 - o Omdat opbouwwerkers inspelen op de directe noden van bezoekers

- Bezoekers het eerste contact te laten leggen met de onthaalvrijwilligers
 - o Het vertrouwde gezicht van een onthaalvrijwilliger als eerste aanspreekpunt
 - o Bezoekers ondersteunen en wegwijs maken in de STEK
- Kennis op te bouwen over de bezoekers van de STEK
 - o Omdat opbouwwerkers heel gericht vragen stellen in een gesprek met bezoekers
 - o Omdat opbouwwerkers aanwezig zijn voor, tijdens en/of na activiteiten zodat een informeel contactmoment met bezoekers mogelijk wordt gemaakt
- Ontmoeting tussen bezoekers en partners
 - o Zodat partners in een informele praktijk het eerste contact kunnen leggen met mensen in een maatschappelijk kwetsbare positie.
 - o Zodat er vertrouwen kan ontstaan tussen partners en hulpvragers

Drempels waarop opbouwwerkers inzetten:

- Individueel & relationeel: vooroordelen & aandacht voor bezoekers
- Organisatorisch: beperkte betaalbaarheid, bereikbaarheid, beschikbaarheid en bekendheid

b. Inzetten op de keuzevrijheid van bezoekers

Daarnaast kan een informele praktijk ook mogelijk gemaakt worden doordat er ingezet wordt op de keuzevrijheid van bezoekers. Concreet wordt een onderdeel van de praktijk van informaliteit gekoppeld aan het realiseren van het vermogen van bezoekers om zelf beslissingen of keuzes te maken (Brink & Poll, 2012). Het inzetten op de keuzevrijheid van bezoekers is opnieuw belangrijk om mensen de eerste stap te doen zetten naar de STEK. Dit wil zeggen dat de opbouwwerkers niet actief mensen ronselen om naar de STEK te komen. De keuzevrijheid van potentiële bezoekers wordt in de eerste plaats aangewakkerd door de mond-aan-mond reclame die bezoekers en vrijwilligers voeren in hun eigen netwerk of bij mensen die vragen hebben over de STEK. Hier wordt er gewerkt aan de bekendheid van de STEK (Sannen, 2003).

We werken vooral met mond-aan-mond reclame. Ik denk dat dat vooral voor een heel laagdrempelig onthaal zorgt. Als mensen van iemand anders horen: "Als je problemen hebt, kan je daar altijd terecht" en [...] als mensen van iemand anders weten dat je hier goed geholpen wordt, dan komen die hier veel gemakkelijker binnen. Wij krijgen dikwijls "Ah ja [bezoeker] had gezegd dat je hier met vragen terecht kunt". (Opbouwwerker)

Uit het onderzoek blijkt daarnaast ook dat bezoekers de keuze maken om naar de STEK te komen, omdat ze in of rondom de wijk van de STEK wonen, omdat mensen op zoek zijn naar vrijwilligerswerk of omdat ze nood hebben aan sociaal contact. De opbouwwerkers wakkeren tot slot de keuzevrijheid ook aan door outreachend te werken in de leefomgeving van mensen. Opbouwwerkers knopen tijdens dit outreachend werken een gesprek aan met mensen en de STEK. Zo geeft een opbouwwerker aan:

Hoe wij mensen bereiken kan heel simpel zijn. Er staat hier een bankje. Als je dat weet, dan ga je je erop gaan zetten. Dan passeren er mensen en zeggen ze goedendag. Dan komt er een klein gesprekje. [...] Sommige mensen lopen met hele mooie kledij, ik zeg maar iets, dan begin je over die kledij. Sommige mensen lopen met een hond, dan begin je over die hond. Sommige mensen rijden met een mooie mountainbike, dan begin je over die fiets. Je moet ergens trachten te detecteren in wat is die persoon geïnteresseerd en vandaaruit dat gesprek gaan organiseren.

Uit het onderzoek blijkt vervolgens dat mensen dan vaak de eerste stap zetten naar de STEK omwille van het feit dat de opbouwwerkers mensen niet verplichten om naar de STEK te komen, maar de keuze volledig bij hen laat.

Meestal staat onze deur open, omdat dat echt al helpt. Omdat mensen soms al uit curiositeit binnenkomen. Maar ik denk vooral het menselijke, zonder voorwaarden. Wij zeggen: "Kom binnen, leg maar uit wat het probleem is". [...] Dus iedereen mag binnenstappen. En je merkt dat ook er is altijd wel één of andere connectie met andere bezoekers. (Opbouwwerker)

Ten tweede werkt het inzetten op keuzevrijheid om een blijvend engagement te bekomen bij bezoekers om naar de STEK te komen. Uit het onderzoek blijkt dat bezoekers zich enerzijds blijven engageren omwille van de sociale contacten die ze opbouwen met andere bezoekers in de STEK. Daarnaast blijven ze zich ook engageren omwille van het feit dat bezoekers er zich thuis voelen en er zichzelf mogen zijn zonder veroordeeld te worden door andere bezoekers of opbouwwerkers.

Ik ben meer en meer beginnen komen om een koffie te drinken, maar ik ging meestal apart zitten. Ik zei bijna niks. Stilletjes aan een beetje meer babbelen en nu ben ik eigenlijk een beetje het zotteke aan het uithangen als ik hier kom. Ik voel mij echt goed hier. Dat is dag en nacht verschil. Ik ben terug kunnen openbloeien, eigenlijk dankzij Onder Ons. Dat moet ik toegeven. (Bezoeker)

Maar ook omwille van het feit dat bezoekers inspraak krijgen in de vormgeving van het aanbod aan activiteiten in de STEK. Zo geeft een opbouwwerker aan:

De meeste dingen die wij hier doen, is wat de mensen zelf willen doen. [...] We praten dan over wat we hier samen zouden kunnen doen. De creativiteit, dat is wat mensen hier heel veel vragen. Creatief bezig zijn. Knutselen, bloembakken maken met paletten, met hun handen bezig zijn.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat de opbouwwerkers actief inzetten op de keuzevrijheid van bezoekers door in te spelen op hun talenten en interesses. De opbouwwerkers merken op dat het moeilijk is om bezoekers de stap naar de STEK te laten zetten en te laten participeren aan de activiteiten. De interviews tonen aan dat de drempels die men hierbij ervaart, kunnen overwonnen worden door de activiteiten zoveel mogelijk af te stemmen op de interesses en talenten van mensen. Dit wil zeggen dat de opbouwwerkers bezoekers niet screenen op individuele capaciteiten, maar dat ze vertrekken vanuit aspiraties en dromen van mensen. Het is daarbij belangrijk dat opbouwwerkers bezoekers laten schitteren in datgene waar ze goed in zijn door bezoekers in hun krachten te zien, deze te benoemen en te benutten.

Wij hebben nu een vrouw die hier nu een maand goed aan het binnenlopen is. Die is kapster van beroep geweest vroeger. Die zou heel graag de haren knippen van de daklozen. Dan gaan we kijken hoe kunnen we dat in zijn werk stellen? Hoe kunnen we dat regelen dat die haar talent...? En je ziet die vrouw echt letterlijk openbloeien dat die dat mag doen, dat die dat kan doen. En daar proberen we ook heel erg op in te zetten. (Opbouwwerker)

Opbouwwerkers dienen daarnaast ook oog te hebben voor opportuniteiten die zich voordoen en deze opportuniteiten aangrijpen. Om in te spelen op de interesses en talenten van de bezoekers, kunnen opbouwwerkers daarnaast ook workshops, vormingen en cursussen organiseren op basis van de kennis die opbouwwerkers hebben verzameld vanuit het (outreaching) onthaal. Het is daarbij belangrijk dat de opbouwwerkers voldoende tijd investeren in het informeren van bezoekers over het aanbod dat ze aanbieden, maar ook dat er zo weinig mogelijk voorwaarden tot participatie worden opgelegd. Bezoekers moeten te allen tijde de keuze hebben hoe vaak en op welke manier ze participeren aan activiteiten.

We concluderen, in tweede instantie, dat informaliteit als werkzaam mechanisme in de strijd voor meer sociale rechten wordt gerealiseerd doordat opbouwwerkers starten vanuit de keuzevrijheid van bezoekers. Opbouwwerkers hebben daardoor aandacht voor wie de bezoeker is en wat de bezoeker wenst, wat leidt tot een persoonlijke aanpak bij elke bezoeker. Daarnaast zorgt het er ook voor dat er gewerkt wordt aan drempels op organisatorisch niveau. Zo zetten opbouwwerkers dankzij het inzetten op de keuzevrijheid van bezoekers in op de bereikbaarheid, bruikbaarheid en betrouwbaarheid

van STEK-praktijken. Dit zorgt ervoor dat mensen de eerste stap zetten naar de STEK, maar zich ook blijven engageren om naar de STEK-praktijk te komen.

Inzetten op informaliteit vanuit de keuzevrijheid van bezoekers

Werkzame mechanismen:

- Om mensen de eerste stap te doen zetten
 - o Door mond-aan-mond reclame
 - o Omdat mensen in of rondom de wijk van de STEK wonen
 - o Omdat mensen op zoek zijn naar vrijwilligerswerk
 - o Omdat bezoekers nood hebben aan sociaal contact
 - o Vanuit outreachend werk: omdat de opbouwwerkers mensen niet verplichten om naar de STEK te komen
- Om blijvend engagement te bekomen bij bezoekers
 - o Omwille van de sociale contacten die ontstaan
 - o Omdat mensen er zich thuis voelen en er zichzelf mogen zijn
 - o Omdat bezoekers inspraak hebben in de vormgeving van het aanbod
- Door in te spelen op de interesses en talenten van bezoekers
 - o Door niet op individuele capaciteiten te screenen, maar door hen te laten schitteren in datgene waar ze goed in zijn: bezoekers in hun krachten te zien, die te benoemen en te benutten
 - o Door opportuniteiten die zich voordoen aan te grijpen
 - o Door workshops, vormingen en cursussen te organiseren op basis van de kennis die opbouwwerkers hebben verzameld vanuit het (outreachend) onthaal
 - o Door bezoekers te informeren over het activiteitenaanbod van de STEK
 - o Door zo weinig mogelijk voorwaarden tot participatie op te leggen: bezoekers de keuze te laten hoe vaak en op welke manier ze participeren aan activiteiten

Drempels waarop opbouwwerkers inzetten:

- Individueel & relationeel: aandacht voor de bezoekers, persoonlijke behandeling
- Organisatorisch: bereikbaarheid, bruikbaarheid, betrouwbaarheid

c. Responsieve en nabije professional die een vertrouwensrelatie opbouwt met bezoekers

Een informele praktijk wordt ook mogelijk gemaakt vanuit de responsieve en nabije houding van de professional. Responsieve nabijheid wil zeggen dat professionals aanwezig zijn, zich aanspreekbaar opstellen en responsief handelen indien er zich problemen stellen, maar tegelijkertijd veel ruimte geven voor het eigen initiatief van de

bezoekers (Cools & Raeymaeckers, 2017). Er wordt geen druk uitgeoefend en er worden geen verwachtingen naar de bezoekers gecreëerd. Het concept 'professional' verwijst hier niet alleen naar de opbouwwerkers, maar ook naar partners die aanwezig zijn in de STEK. Uit het onderzoek blijkt dat de responsieve nabije houding van de professionals ervoor zorgt dat bezoekers zich op hun gemak voelen, dat er een gelijkwaardige relatie ontstaat tussen de professionals en bezoekers en voornamelijk dat bezoekers vertrouwen krijgen in de professionals. We maken een onderscheid tussen twee dimensies van vertrouwen.

Eerst en vooral verwijst vertrouwen naar deskundigheid. Bezoekers dienen er zeker van te zijn dat de professional de juiste deskundigheid heeft om juiste en concrete antwoorden te geven op vragen. Vertrouwen wordt hierbij bekeken als het geloof dat professionals de nodige ondersteuning kunnen bieden, dat men te allen tijde terecht kan in de STEK en dat er geen stappen worden gezet buiten de wil van de bezoeker om. Zo geeft een van de bezoekers aan:

[Opbouwwerker] heeft al veel dingen voor ons gedaan. Als buitenlander is het bijvoorbeeld heel moeilijk om informatie te krijgen of om documenten te vertalen. Want zij spreekt wel Frans, maar ik enkel Spaans. [Opbouwwerker] spreekt zeven talen, dat is veel hé. Dus als ik een document niet begrijp, dan kom ik naar hier.

Een tweede dimensie van vertrouwen tussen professionals en bezoekers focust zich op het aspect kwetsbaarheid, waarbij bezoekers vertrouwen nodig hebben om zich kwetsbaar op te stellen naar de professionals toe. Vanuit het onderzoek is immers gebleken dat dit vertrouwen een noodzakelijke basisvoorwaarde is om de nodige stappen te kunnen zetten rond het oplossen van bepaalde problemen van bezoekers. Zo gaf een opbouwwerker bijvoorbeeld aan: *'Eens je vertrouwen hebt, dan rollen die verhalen er gewoon uit. Als die u vertrouwen of zien van die meent het goed met mij, dan komt dat hele levensverhaal er gewoon uit'.*

Beide dimensies van vertrouwen worden opgebouwd vanuit een responsieve en nabije houding van de professional. Dit werkt omdat (1) de professionals zich bereikbaar opstellen, (2) omdat ze een luisterend oor bieden, (3) een klankbord zijn en inspelen op problemen die zich stellen, (4) omdat ze mee zoeken naar oplossingen voor bezoekers hun problemen, (5) omdat de professionals bezoekers niet veroordelen en hen kansen geven en (6) omdat de professionals tussen de bezoekers zitten in plaats van aan een bureau.

Een open houding, vriendelijk, proberen goedendag te zeggen en gewoon eens beginnen over koetjes en kalfjes merk ik dat belangrijk is. Soms ook echt

luisteren en mensen laten vertellen. Ik klap dan vaak mijn computer ook gewoon toe en dan denk ik: "Ja vertel maar". Soms ga ik gewoon in de zetel met hen zitten. Dan mogen zij vertellen en als ik iets niet snap of als ik wil weten, dan vraag ik het gewoon en dan vertellen ze het ook gewoon. Het is eigenlijk mensen mens laten zijn en niet dat ze het gevoel hebben dat ze een nummertje moeten zijn die constant op de klok moet kijken, maar daar echt gewoon wat tijd voor nemen. Ik denk dat dat al een hele belangrijk is. (Opbouwwerker)

Dit zorgt voor een meer gelijkwaardige relatie tussen bezoekers en professionals, wat wordt geapprecieerd door de bezoekers. Professionals geven bezoekers daarnaast ook de vrije keuze om al dan niet iets te vertellen en zijn zelf ook transparant in hun communicatie. Dit wil zeggen dat professionals duidelijk aangeven wanneer ze bezoekers wel of niet kunnen verder helpen. Tot slot nemen professionals een informele, spontane en oprechte basishouding aan door ook iets over zichzelf te vertellen.

Je lost wat je wilt hé. Ik vertel ook wat ik wil. Dat is u keuze, maar het is wel belangrijk om dat te doen. Omdat mensen dan het gevoel hebben van: "Hey dat is een toffe mens, die vertelt van alles". Het is ook belangrijk dat iedereen dat op zijn eigen manier doet. Want iedereen heeft zijn eigen manier en zijn eigen stijl om dat te doen. Wat maakt dat mensen vertrouwen hebben in u dat is bij iedereen anders. (Opbouwwerker)

Het is daarbij wel belangrijk om authentiek te zijn. Wanneer je als opbouwwerker niet authentiek bent, kan je het vertrouwen van de bezoekers ook niet winnen. Dan val je door de mand en haken bezoekers af.

Je moet ook authentiek en uzelf zijn. Ik denk dat dat ook een hele belangrijke is in de job die wij hier doen. Mensen in armoede die hebben zo een radar om te zien of je echt bent of niet. Om te zien of je in hun gelooft of niet. Of ze je kunnen vertrouwen of niet. En dat merken we heel snel als mensen dat niet hebben, die vallen al heel snel door de mand. Die houden dat niet vol. Als mensen hier het gevoel hebben ik kan die niet vertrouwen, ja dan lukt het niet of dan gaat het niet. (Opbouwwerker)

Met betrekking tot informaliteit als werkzaam mechanisme in de strijd voor meer sociale rechten concluderen we tot slot deze informaliteit ook wordt gerealiseerd door de responsieve en nabije houding van de opbouwwerkers. De opbouwwerker heeft hierbij aandacht voor bezoekers en de positie die ze innemen ten aanzien van die bezoekers. Dit zorgt ervoor dat drempels met betrekking tot de bereikbaarheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid, als ook vooroordelen ten aanzien van hulpverleners bij bezoekers

weggewerkt worden. Uiteindelijk leidt dit tot het realiseren van een vertrouwensrelatie tussen opbouwwerkers en bezoekers, wat opbouwwerkers in staat stelt om vanaf dan actief aan de slag te gaan met bezoekers om hun sociale rechten te realiseren.

Inzetten op informaliteit door een vertrouwensrelatie op te bouwen met bezoekers

Werkzame mechanismen: vanuit de responsieve nabijheid van de professional

- Omdat de professionals zich bereikbaar opstellen
- Omdat de professionals een luisterend oor bieden, een klankbord zijn en inspelen op problemen die zich stellen
- Omdat de professionals mee zoeken naar oplossingen voor bezoekers hun problemen
- Omdat de professionals bezoekers niet veroordelen (kansen geven)
- Omdat de professionals sterk inzetten op een gelijkwaardige relatie
- Omdat de professionals bezoekers de vrije keuze geven om iets te vertellen
- Omdat de professionals transparant zijn in hun communicatie
- Omdat de professionals tussen de bezoekers zitten i.p.v. aan een bureau
- Omdat de professionals een informele, spontane en oprechte basishouding aannemen

Dit zorgt ervoor dat bezoekers zich op hun gemak voelen, dat er een gelijkwaardige relatie ontstaat tussen de professionals en bezoekers en dat bezoekers vertrouwen krijgen in de professionals.

Drempels waarop opbouwwerkers inzetten:

- Individueel & relationeel: vooroordelen wegnemen, aandacht voor bezoekers, verschillen in posities wegwerken
- Organisatorisch: bereikbaarheid, beschikbaarheid, betrouwbaarheid

Vertrouwen en expertise leiden tot een actieve rol van de professional

Zoals gezegd, bouwen opbouwwerkers vanuit de informele praktijk van de STEK kennis op over de bezoekers van de STEK en het werkingsgebied en bouwen ze een vertrouwensrelatie op met de bezoekers. Deze vertrouwensrelatie verwijst naar een vertrouwen in de kennis en expertise van de opbouwwerker en in een bereidheid van bezoekers om zich kwetsbaar op te stellen. Onze resultaten tonen dan ook aan dat door het vertrouwen en de kennis opbouwwerkers een actieve rol kunnen opnemen. Zo geeft een opbouwwerker uit case 4 aan dat, indien hij zou beslissen om actief deel te nemen

aan de praatgroep die de bezoekers zelf hebben opgericht, hij het mandaat en het vertrouwen zou krijgen van de groep om deel te nemen aan de groep.

Als wij morgen beslissen dat we mee aan tafel gaan zitten – we moeten dat wel voorbereiden, hé. We moeten niet gewoon binnenspringen. Maar ik denk als we zouden zeggen: Volgende week donderdagavond om 19u spreken we af met iedereen, omdat wij een probleem ervaren binnen de gemeente. Dan gaan die daar zijn. (Opbouwwerker)

Een bezoeker geeft zelfs aan dat de opbouwwerker de leiding zou mogen nemen over de groep, omwille van het feit dat ze elkaar al enige tijd kennen en omdat de opbouwwerker over expertise beschikt die hen als groep en individuen vooruit kan helpen.

Ik ken [opbouwwerker] denk ik al drie of vier jaar. Dus voor mij is dat geen probleem als hij de groep gaat komen leiden. Ik heb daar geen probleem mee, want wij kennen hem eigenlijk. Als hij actief wil bijsturen, is dat voor mij zeker geen probleem. [...] Voor mij is dat net een meerwaarde als je iemand hebt die de groep kan dirigeren en die de rechten en de plichten kan doorgeven. Want ik denk dat [opbouwwerker A] toch behoort tot de professionals, een hulpverlener die ons kan helpen om onze rechten en plichten – maar vooral onze rechten – te zeggen. En informatie doorgeven. (Bezoeker)

Uit het onderzoek blijkt dus dat bezoekers het een meerwaarde vinden als opbouwwerkers deze actieve rol op zich nemen, omdat ze zo ook meer inzicht verwerven in hun rechten en plichten. Belangrijk hierbij is wel dat de opbouwwerkers voortdurend blijven inzetten op het werken aan vertrouwen. Dit kan verwezenlijkt worden door bezoekers over voldoende keuzevrijheid te laten beschikken om naar de STEK te komen om de reden waarvoor ze naar de STEK komen.

Deze actieve rol vertaalt zich in (1) vanuit een generalistisch perspectief werken aan diverse levensdomeinen en (2) samen met bezoekers structureel werken aan beleid. In onderstaande paragrafen gaan we dieper in op de werkzame elementen van dit generalistisch en structureel werken.

Vanuit een generalistisch perspectief werken aan diverse levensdomeinen

Door de kennis die opbouwwerkers opbouwen en het vertrouwen dat ze krijgen van de bezoekers, krijgen de ze de kans om een generalistisch perspectief te ontwikkelen. Generalistisch werken houdt in dat opbouwwerkers een integrale perspectief hanteren. Opbouwwerkers focussen daarbij nooit op één specifiek onderdeel van een bezoeker zijn situatie, maar plaatst de bezoeker in zijn bredere context, heeft oog voor de gehele situatie en dus ook voor alle levensdomeinen (Vandekinderen et al., 2018, 2020). Dit

generalistische perspectief is dus cruciaal om drempels te verlagen in de toegankelijkheid naar het hulp- en dienstverleningsaanbod. De opbouwwerkers vertrekken daarbij vanuit de noden van de bezoekers op diverse levensdomeinen. Het is belangrijk dat de opbouwwerker de bezoeker centraal stelt en de begeleiding afstemt op diens specifieke kenmerken en behoeften.

Opbouwwerkers werken vanuit een generalistisch perspectief aan diverse levensdomeinen door bezoekers op maat te schakelen naar het nodige hulp- en dienstverleningsaanbod. Uit het onderzoek blijkt dat dit op twee manieren kan gebeuren. Ten eerste kunnen opbouwwerkers optreden als informatieverstrekker, ondersteuner en onderhandelaar. Dit wil zeggen dat schakelen niet beperkt blijft tot een simpele doorverwijzing in een toeleiding naar het nodige hulp- en dienstverleningsaanbod (Raeymaeckers, 2016). Opbouwwerkers nemen de rol van informatieverstrekker, ondersteuner en onderhandelaar op door bezoekers te informeren over het bestaande hulp- en dienstverleningsaanbod, door bezoekers door te verwijzen naar de nodige hulp- en dienstverleningsorganisaties, door hulp- en ondersteuningsvragen van bezoekers op te volgen, door erop toe te zien dat bezoekers de nodige hulp- en dienstverlening krijgen, door de belangen van de bezoekers te behartigen in andere organisaties en door op te treden als brugfiguur tussen bezoekers en de hulp- en dienstverleningsorganisaties. Dit laatste houdt bijvoorbeeld in dat opbouwwerkers aan bezoekers kunnen vragen of ze het verhaal van de hulpverlener begrepen hebben.

Wat je vooral ziet als mensen naar zo een diensten gaan, is dat mensen bijna altijd "ja" zeggen. Terwijl dat ze soms echt niet weten waar het over gaat. Dan moet je bijna automatisch de reflex gaan maken van ja "Dat gaat daar over hé. Weet je dat?". En dan zie je ze denken van "Oei ja zo had ik het niet begrepen" en dan tegen de consulent van "Kan je een beetje meer uitleg geven of kan je een beetje meer duiding geven?". Je moet eigenlijk de vraag opentrekken en doorvragen en constant terugkijken van "Kan je het in een andere bewoording is vertellen?" of "Kan je een ander voorbeeldje geven om te kijken of je het nu echt hebt begrepen?" (Opbouwwerker)

Ten tweede werken de opbouwwerkers vanuit een generalistisch perspectief aan diverse levensdomeinen door een hulpverlener van partnerorganisaties toe te voegen aan het team van de STEK. Daarbij is het belangrijk dat het gaat om een hulpverlener die investeert in het opbouwen van een vertrouwensrelatie zodat bezoekers hun verhaal durven te vertellen, die in afstemming werkt met de opbouwwerkers, die bezoekers tot hun rechten laat komen en die zorgt voor een continue aanwezigheid in de STEK.

We vonden het heel belangrijk dat er iemand vanuit het CAW voldoende aanwezig was en iemand van wie het de opdracht is om dat individuele onthaal te doen. Van ok dat gesprek aangaan, echt wel die vraag helder krijgen en rechtstreeks gaan doorverwijzen binnen het CAW naar de persoon die daarvoor de expertise heeft. [...] Want ik merk dat het veel moeilijker is als wij tegen iemand van het CAW zeggen: "Ja het zou interessant zijn als je eens naar hier komt". Ja dat is helemaal anders als dat een rechtstreekse collega is van het CAW en die zegt: "Kom dat zou echt wel interessant zijn". (Opbouwwerker)

Zoals uit bovenstaand citaat blijkt, is het toevoegen van een hulpverlener van partnerorganisaties aan het team van de STEK een meerwaarde omdat de drempels van deze organisaties op deze manier verlaagd worden. Ook voor respondenten van externe hulp- en dienstverleningsorganisaties blijkt er een meerwaarde te schuilen in het aanwezig zijn in de STEK. Het onderzoek toont aan dat hulpverleners op die manier ook in contact komen met mensen die ze vanuit hun eigen werking niet zouden bereiken.

Wat we gemerkt hebben binnen de Opvoedingswinkel is dat we modelgezinnen bij ons zagen langskomen, maar geen kwetsbare gezinnen. Toen hadden we ook zoiets van: "Die drempel is te hoog". We zijn eigenlijk sindsdien veel meer ter plaatse aanwezig bij activiteiten, bij projecten. Waardoor gezinnen onze diensten ook op een heel informele manier zien en leren kennen. Sindsdien hebben we ook wel heel veel gesprekken met ouders die op een of andere manier maatschappelijk kwetsbaar zijn. (Partner)

Hulpverleners geven aan dat hier ook een belangrijke rol weggelegd is voor de opbouwwerkers van de STEK. Zij zorgen er immers voor dat bezoekers gemakkelijker tot bij deze hulpverlener geraken. Opbouwwerkers zijn immers meer aanwezig in de STEK en hebben al vertrouwen opgebouwd met de bezoekers.

Uit het onderzoek komt naar voor dat het niet vanuit elke hulp- of dienstverleningsorganisatie aangewezen is om een hulpverlener toe te voegen aan het team van de STEK. Zo kan het aangewezen zijn om vanuit organisaties die eerder een controlerende functie hebben, te werken met een ervaringsdeskundige. De meerwaarde in het toevoegen van een ervaringsdeskundige schuilt enerzijds in het feit dat ervaringsdeskundigen handelen vanuit een leefwereldperspectief van mensen in een kwetsbare positie. Een ervaringsdeskundige kan opbouwwerkers er bijvoorbeeld dan op wijzen om informatie anders te verwoorden wanneer opbouwwerkers moeilijke woorden gebruiken.

Ik denk dat wij soms nog altijd in die val trappen dat wij het wel het beste weten, dat wij ook een oordeel hebben ondanks dat we er middenin zitten. Dat [de ervaringsdeskundige] kan zeggen: "Ik zou dat op een andere manier aanpakken. Je bent veel te moeilijke woorden aan het gebruiken. Heb je niet gezien dat hij het niet begrijpt?". Dus die link te maken tussen mensen in armoede, het leefwereldperspectief en de werker daarmee confronteren op een manier dat wij ook niet gaan zeggen: "Oh wat zeg jij nu?". (Opbouwwerker)

De resultaten tonen anderzijds ook aan dat deze ervaringsdeskundigen, vanuit hun specifieke aanpak, een even grote meerwaarde kunnen bieden als de hulpverlener die toegevoegd wordt aan het team van de STEK. Dit heeft te maken met het feit dat ervaringsdeskundigen de controlerende en sanctionerende functie van bijvoorbeeld een OCMW of VDAB buiten de STEK kunnen houden, maar toch de kennis kunnen binnenbrengen.

Onze resultaten tonen echter wel aan dat de STEK botst op het spanningsveld tussen informaliteit en hulp- en dienstverlening in de samenwerking met andere organisaties. Het is daarom belangrijk dat wanneer een hulpverlener toegevoegd wordt aan het team van de STEK, dat deze opgenomen wordt in de praktijk van informaliteit. De externe hulpverlener dient net zoals de opbouwwerkers erop toe te zien dat een open onthaal wordt georganiseerd, dat ze de keuzevrijheid van bezoekers aanwakkeren en dat ze inzetten op een nabije en responsieve houding om een vertrouwensrelatie te kunnen opbouwen met bezoekers. Dit zal ervoor zorgen dat de hiërarchische relatie ten opzichte van bezoekers vervalt en dat toegankelijkheid wordt gerealiseerd.

We concluderen dat generalistisch werken aan diverse levensdomeinen van burgers in kwetsbare posities heel wat drempels verlaagd. Op individueel niveau zorgt het ervoor dat vooroordelen bij bezoekers ten aanzien van hulp- en dienstverleningsorganisaties verlaagd kan worden. Enerzijds omwille de opbouwwerker die optreedt als brugfiguur, maar daarnaast ook dankzij de externe hulp- en dienstverleners en ervaringsdeskundigen die worden toegevoegd aan het team van de STEK. Bovendien zorgt het ook voor een persoonlijke behandeling van bezoekers, met aandacht voor wie de bezoeker is en wat de bezoeker wenst. Op organisatorisch niveau zorgt het ervoor dat drempels met betrekking tot de bruikbaarheid, beschikbaarheid, begrijpbaarheid, bekendheid en betrouwbaarheid van de hulp- en dienstverlening worden weggewerkt. Niet alleen door bezoekers te informeren over het aanbod van deze diensten, maar bijvoorbeeld ook door te zorgen voor zorg continuïteit. Uiteindelijk zorgt dit alles er op beleidsniveau voor dat de sociale rechten van deze bezoekers gerealiseerd worden.

Vanuit een generalistisch perspectief werken aan diverse levensdomeinen

Werkzame mechanismen: Bezoekers op maat schakelen naar hulp- en dienstverleningsorganisaties

- Door de opbouwwerker die optreedt als informatieverstrekker, ondersteuner en onderhandelaar
 - o Door bezoekers te informeren over het aanbod
 - o Door bezoekers door te verwijzen naar de nodige organisaties
 - o Door hulp- en ondersteuningsvragen van bezoekers op te volgen
 - o Door erop toe te zien dat bezoekers de nodige hulp- en dienstverlening krijgen
 - o Door de belangen van de bezoekers te behartigen in andere organisaties
 - o Omdat opbouwwerkers een brugfiguur vormen tussen hun bezoekers en de hulp- en dienstverleningsorganisaties
- Door een hulpverlener toe te voegen aan het team van de STEK
 - o Die investeert in het opbouwen van een vertrouwensrelatie
 - o Die in afstemming werkt met de opbouwwerkers
 - o Die bezoekers tot hun rechten laat komen
 - o Die zorgt voor een continue aanwezigheid in de STEK
 - o Die wordt opgenomen in de praktijk van informaliteit
- Door een ervaringsdeskundige toe te voegen aan het team van de STEK
 - o Die handelt vanuit een leefwereldperspectief van mensen in een kwetsbare positie
 - o Die opbouwwerkers wijst op moeilijkheden met betrekking tot gegeven informatie

Drempels waarop opbouwwerkers inzetten:

- Individueel & relationeel: vooroordelen wegnemen, persoonlijke behandeling, aandacht voor bezoeker
- Organisatorisch: bruikbaarheid, beschikbaar, begrijpbaarheid, bekendheid, betrouwbaarheid
- Beleid: rechten van bezoekers realiseren op diverse levensdomeinen

Samen met bezoekers structureel werken aan beleid

Verder kunnen de opbouwwerkers op basis van de kennis en het vertrouwen die ze opbouwen samen met bezoekers structureel werken aan beleid. Dit verwijst naar activiteiten die de opbouwwerkers samen met bezoekers verrichten om op verschillende niveaus veranderingen teweeg te brengen in het beleid. De kennis die opbouwwerkers

opbouwen over bezoekers en de wijk zorgt er immers voor dat ze het individuele niveau van de bezoekers overstijgen en zicht krijgen op de collectieve problemen.

Ondertussen doe je aan dossieropbouw. Je kijkt of er gelijkaardige cases zijn. Kunnen we die bundelen? Kunnen we vanuit die verschillende zelfde cases misschien een groep maken die nadenkt of die discussieert. Dus vanuit dat individuele kom je tot die groepsmatige aanpak. (Opbouwwerker)

Hierdoor kunnen ze beleidswerk doen met als doelstelling om drempels in de toegankelijkheid naar hulp- en dienstverleningsorganisaties te verlagen. Opbouwwerkers kunnen structureel werken aan beleid door in eerste instantie noden, vragen en problemen van bezoekers te registreren.

Met al hetgeen we registreren van vragen die binnenkomen, gaan we bekijken: "Ok waar kunnen we zelf nog meer op inzetten", maar we kunnen dat ook wel in een document gieten en daarmee naar partners stappen en zeggen van: "Kijk als dat in onze wijk leeft, leeft dat in jullie wijk ook en leeft dat bij jullie doelgroep even goed als bij de onze. Dus misschien is het tijd om vanuit jullie organisaties daar ook op in te zetten". (Opbouwwerker)

Daarnaast kunnen ze ook structureel werken aan beleid door bijvoorbeeld bezoekers samen te brengen in een belangen- of praatgroep om problemen te bespreken. Zo blijkt uit een van de cases dat ze bezoekers zelfs vragende partij zijn om aan beleidsbeïnvloeding te mogen doen, bijvoorbeeld rond thema's zoals discriminatie.

Eigenlijk vragen die echt gewoon om aan beleidsbeïnvloeding te mogen doen. Daar komt heel sterk naar boven: discriminatie of een gevoel van discriminatie. Die zeggen dingen zoals: "Als ik op de bus stap, dan willen mensen niet naast mij zitten. Of als ik naast iemand ga zitten, dan gaan die ergens anders zitten omdat die niet naast mij willen zitten". Dat is iets dat aan het borrelen is en waar we het gevoel van hebben daar gaan we mee aan de slag moeten gaan. Daar zitten we nu aan de start. Het toffe is dat dat echt van onderuit aan het komen is en dat we dat gaan kunnen vormgeven door die samen te brengen en door met die vrouwen aan de slag te gaan. (Opbouwwerker)

Een partner van de STEK geeft aan dat bezoekers 'niet per se zelf over die vaardigheden moeten beschikken, maar dat bijvoorbeeld [opbouwwerker] daar ook bij aanwezig is om die persoon daarin te begeleiden en die vaardigheden langzaam aan te leren' (Partner). Het is met andere woorden dan de taak van de opbouwwerkers (1) om bezoekers te begeleiden en te ondersteunen om in dialoog te treden met het beleid en hulp- en

dienstverleningsorganisaties en (2) om hen vaardigheden aan te leren zodat ze hun mening durven uiten ten aanzien van hulpverleners en beleidsmedewerkers. De opbouwwerkers vormen daarbij de schakel tussen bezoekers, hulpverleners en het beleid. Zo geeft een partner als voorbeeld:

Dat structurele, dat nemen de opbouwwerkers ook heel sterk op. Zij vangen signalen op bijvoorbeeld rond de winteropvang of rond huisvesting. Zij trekken regelmatig aan de bel bij het beleid. Ze trekken bij de politiek aan de jas van: "Kijk dat en dat is er nodig voor dak- en thuislozen, voor mensen in armoede". Dus die zijn wel heel belangrijk.

We concluderen dat dit structureel werken aan beleid samen met bezoekers er dus voor zorgt dat er een meer gelijkwaardige positie ontstaat tussen bezoekers, opbouwwerkers en beleidsmedewerkers, als ook dat bezoekers zelf kunnen aangeven waarrond ze willen werken en er dus een meer persoonlijke behandeling ontstaat. Bovendien kunnen bezoekers op die manier zelf de drempels aangeven in kader van de bereikbaarheid, bruikbaarheid, begrijpbaarheid en bekendheid van hulp- en dienstverleningsorganisaties. Dit leidt ertoe dat de sociale rechten van bezoekers gerealiseerd worden.

Samen met bezoekers structureel werken aan beleid

Werkzame mechanismen:

- Noden, vragen en problemen te registreren
- Bezoekers samen te brengen in groep om collectieve problemen te bespreken
- Bezoekers te ondersteunen om in dialoog te treden met het beleid en hulp- en dienstverleningsorganisaties
 - o Door bezoekers te begeleiden
 - o Door bezoekers vaardigheden aan te leren zodat ze hun mening durven uiten

Opbouwwerkers vormen de schakel tussen bezoekers, hulpverleners en beleid.

Drempels waarop opbouwwerkers inzetten:

- Individueel & relationeel: verschillen in posities wegwerken
- Beleid: beïnvloeden en responsabiliseren van beleidsmakers

Randvoorwaarden

Naast deze werkzame mechanismen zijn er ook een aantal randvoorwaarden te identificeren opdat het STEK-model zou werken. In de eerste plaats dienen de opbouwwerkers voldoende autonoom te kunnen handelen. Uit de resultaten blijkt dat de

opbouwwerkers geconfronteerd worden met complexe en zeer diverse problematieken bij bezoekers, waardoor hun takenpakket ook niet voorspelbaar en vaststaand is. Om te kunnen omgaan met deze complexe realiteit, moeten de opbouwwerkers autonoom kunnen handelen in plaats van een vaststaand handelingskader te hebben. Autonoom handelen verwijst naar de mate waarin iemand vrij, onafhankelijk en discreet zijn of haar job kan uitvoeren (van Mierlo et al., 2006). Autonoom handelen stelt opbouwwerkers in staat om problemen naar boven te brengen. Opbouwwerkers hebben hierdoor enerzijds de vrijheid om te zoeken hoe ze concreet met problemen aan de slag gaan. Anderzijds zorgt het er ook voor dat ze problemen, signalen en drempels kunnen benoemen en de vrijheid hebben om andere organisaties en het beleid erop te wijzen waarrond er zich problemen situeren.

Door het hebben van autonomie kan je een aantal dingen blootleggen en dan moet je gaan zoeken hoe je ermee aan de slag gaat. Kunnen we het zelf oplossen? Hebben we er een andere dienst voor nodig? Kunnen we de mensen in kwestie vormen eigenlijk om een trap te klimmen op de sociale ladder? (Opbouwwerker)

Een tweede randvoorwaarde betreft de participatie van bezoekers. Daarbij gaat het enerzijds om participatie op niveau van de STEK. Dit zorgt ervoor dat bezoekers inspraak en inbreng hebben in hun traject en dat ze meer geneigd zijn om actief betrokken te worden bij hun traject (Roose, 2005). Daarnaast moeten bezoekers ook kunnen participeren op het beleidsniveau. Dit is een specifieke vorm van politieke burgerparticipatie die de intentie of het effect heeft het overheidsbeleid te beïnvloeden (Vermeersch et al., 2016). Het onderzoek wijst verder ook uit dat wanneer STEK-praktijken met vrijwilligers of bezoekers werken, dat de rol die vrijwilligers of bezoekers vervullen in de STEK duidelijk omschreven dient te zijn. Dit is belangrijk zodat de verwachtingen van de vrijwilligers en bezoekers afgestemd zijn op de verwachtingen van de opbouwwerkers. Dit zorgt ervoor dat vrijwilligers en bezoekers zich zullen blijven engageren om te participeren.

We hebben een viertal vrijwilligers waar we in september mee zijn gestart en één iemand is er al uitgestapt uit die onthaalploeg. Omdat die er andere verwachtingen van had. Die persoon had veel meer het gevoel van: "Als het gaat om die cases en de manier waarop we dat gaan aanpakken, ga ik te horen krijgen welke stappen er ondernomen worden en ga ik een aantal echte klassieke hulp- en dienstverleningstaken toegewezen krijgen". Zij heeft na twee maanden gezegd: "Momenteel is het nog heel veel reclame maken en inderdaad eens openingsuren van een CAW of OCMW opzoeken en in het beste

geval eens een telefoontje doen naar een CAW voor een afspraak, maar ik had verwacht dat ik hulpverlener mocht gaan spelen bij wijze van spreken". Dus heeft ze na twee maanden gezegd: "Het is niet wat ik ervan verwacht had". (Opbouwwerker)

Ten derde is het ook belangrijk dat er ingezet wordt op de toegankelijkheid van de STEK. Het realiseren van toegankelijkheid op organisatorisch niveau wordt omschreven volgens bereikbaarheid, betaalbaarheid, beschikbaarheid, bruikbaarheid, betrouwbaarheid, begrijpbaarheid en bekendheid van de STEK (Sannen, 2003). Het onderzoek toont aan dat het belangrijk is om een STEK te hebben waar mensen om diverse redenen graag naartoe komen. Ofwel om andere mensen te ontmoeten, om deel te nemen aan een activiteit of om gewoon buiten te zijn. Het is dan ook belangrijk om een STEK te hebben die toegankelijk is voor iedereen. Zo geeft een opbouwwerker aan: *"Vroeger was ons bureau boven Welzijnsschakel. Ik ben ervan overtuigd dat wij die groep daar niet zouden hebben binnen gekregen, [...] omdat dat gebouw voor hun een drempel is"*. Uit het onderzoek blijkt dat het daarbij in de eerste plaats belangrijk is dat de locatie van de STEK afgestemd is op de actieradius van de bezoekers. Daarnaast is het ook belangrijk dat de STEK een plaats is waar mensen voorbij kunnen wandelen en waar ze zomaar binnen en buiten kunnen wandelen. Toegankelijkheid heeft tot slot ook te maken met de mate waarin mensen anoniem naar de STEK kunnen komen. Daarbij is het belangrijk dat de STEK beschikt over een divers en breed aanbod, zodat voor diverse mensen de drempel om naar de STEK te komen en eventuele problemen toe te vertrouwen aan de opbouwwerkers verlaagd.

Tot slot is ook samenwerken een belangrijk randvoorwaarde. Samenwerken, of netwerken, wordt gezien als een set van actoren die met elkaar verbonden zijn en die voor het bereiken van de eigen en de gemeenschappelijke doelstellingen gebruik maken van de middelen en kennis van anderen (Raeymaeckers & De Corte, 2016). De meerwaarde van een netwerk wordt gecreëerd wanneer er sprake is van coördinatie en afstemming tussen de activiteiten van elke betrokken autonome actor (Vermeiren et al., 2017). Uit het onderzoek blijkt dat het enerzijds belangrijk is dat er een vertrouwensrelatie wordt opgebouwd tussen de opbouwwerkers en de hulp- en dienstverleningsorganisaties waar ze mee samenwerken. Vertrouwen betekent hier het geloof van partners in de expertise en deskundigheid van de opbouwwerkers. Dit vertrouwen kan worden opgebouwd wanneer opbouwwerkers voldoende tijd nemen om te luisteren naar het aanbod en de werking van de partners, alsook door er bewust voor te kiezen om een samenwerking aan te gaan en door eerlijk te zijn tegen elkaar. Om vertrouwen verder op te bouwen, zijn een goede communicatie, enthousiasme en betrokkenheid belangrijke factoren.

Ik heb voornamelijk vertrouwen gekregen in De Zoete Inval door de tijd die [opbouwwerker] tijdens de eerste ontmoeting nam. Om te luisteren naar ons aanbod en uit te leggen waar zij voor staan. Ze bracht me een verhaal met veel bezieling, toewijding en dat straalde zoveel echtheid uit dat je niet anders dan massa's vertrouwen kon hebben. Uiteraard heeft de goede communicatie onderling, het enthousiasme en betrokkenheid ook het vertrouwen aangescherpt. (Partner)

De resultaten tonen aan dat vertrouwen kan worden aangescherpt doordat opbouwwerkers en partners elkaar versterken en ondersteunen. Belangrijk is wel dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over ieders rol binnen het samenwerkingsverband. Anderzijds is het ook belangrijk dat er voldoende samenwerkingsactoren aanwezig zijn in de STEK om de STEK ten volle te kunnen uitrollen. Het gaat daarbij zowel om het aantal opbouwwerkers, vrijwilligers, als partners waarmee er wordt samengewerkt. Zo zijn er voldoende opbouwwerkers en vrijwilligers nodig om de STEK te laten groeien in het aantal bezoekers en om de uitdagingen dat dit met zich meebrengt op een goede manier te kunnen aanpakken. Daarnaast dienen er ook voldoende vrijwilligers betrokken te zijn bij de werking, omdat deze worden gezien als de voelsprietten in het werkingsgebied van de STEK. Vrijwilligers zijn belangrijk om mensen naar de STEK toe te leiden en hen in contact te brengen met de opbouwwerkers.

Je bereikt misschien 60 tot 70 mensen, maar door een groep van vijftien vrijwilligers, waar we heel close mee zijn, die brengen u misschien ieders in contact met nog eens vijftien andere mensen. Dan zit je ineens aan 225 mensen van wie je weet als daar iets mee scheelt, dan zal ik een van de vrijwilligers daarmee in contact kunnen brengen. Dus die sleutelfiguren, die voelsprietten zijn een heel belangrijke. (Opbouwwerker)

Tot slot geven de resultaten ook aan dat er voldoende partnerorganisaties dienen betrokken te worden in het verhaal van de STEK. Opbouwwerkers beschikken immers zelf niet over voldoende expertise of middelen om de bezoekers bij te staan in hun noden.

5. Conclusie: het realiseren van sociale rechten vanuit STEK-praktijken

Welvaartsstaten zijn gebouwd op het idee van sociale rechten gerelateerd aan sociale zekerheid, werkgelegenheid, huisvesting, onderwijs, gezondheid en sociale zorg (Boost et al., 2020; Dean, 2015; Steenssens, 2014). Sociale rechten moeten ervoor zorgen dat burgers over een aanvaardbare levensstandaard beschikken die niet onderhandelbaar is en het sociaal beleid en sociale diensten moeten ervoor zorgen dat deze sociale rechten gerealiseerd worden (Boost et al., 2020). Diverse studies tonen echter aan dat West-Europese welvaartsstaten er nog steeds niet in slagen om sociale rechten voor alle burgers

te realiseren (Buysse et al., 2017; De Corte et al., 2015; Goedemé et al., 2022; Holzmann & Jørgensen, 2001; Lefevere et al., 2019; Reynaert et al., 2022; Stiglitz, 2009; Weiss-Gal & Gal, 2009). Het niet realiseren van sociale rechten zet de sociale bescherming onder druk (Goedemé & Janssens, 2020). SAAMO wil met de STEK praktijken ontwikkelen om de sociale bescherming van maatschappelijk kwetsbare groepen te realiseren. Dit door ervoor te zorgen dat meer mensen hun rechten op kwaliteitsvolle dienstverlening en voldoende inkomen laten gelden (SAAMO, 2021).

Het doel van dit onderzoek was om werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden van de STEK te identificeren, waarmee SAAMO toegankelijke voorzieningen wil creëren die de sociale bescherming van maatschappelijk kwetsbare groepen realiseert. We zijn daarbij vertrokken vanuit een theorie-gestuurde evaluatie. Een methode die kan verklaren waarom interventies werken, hoe ze werken, onder welke condities en voor wie. Dit alles in verschillende contexten en voor verschillende stakeholders (Astbury & Leeuw, 2010). Met dit onderzoek zochten we een antwoord op de vraag: Op welke manier dragen STEK-praktijken bij aan het realiseren van sociale rechten van burgers in kwetsbare posities? We beantwoordden deze vraag aan de hand van twee deelvragen.

De eerste deelvraag waarop we een antwoord zochten was: welke werkzame mechanismen van STEK-praktijken kunnen we identificeren met betrekking tot het realiseren van sociale rechten? Het onderzoek toont aan dat er een aantal transversale werkzame mechanismen te identificeren zijn die in elk van de STEK-praktijken aan bod kwamen. Zo leert het onderzoek dat het creëren van een informele praktijk de basis vormt om deze strijd te kunnen aangaan. Belangrijk daarbij is dat er in de eerste plaats ingezet wordt op een open onthaal. Dit zal ervoor zorgen dat mensen de eerste stap durven zetten naar de STEK, dat bezoekers het eerste contact durven leggen met vrijwilligers, dat opbouwwerkers kennis kunnen opbouwen over de bezoekers en dat er ontmoeting mogelijk wordt tussen bezoekers en partnerorganisaties. Ten tweede dient er binnen deze informele praktijk ook in gezet te worden op de keuzevrijheid van bezoekers om ervoor te zorgen dat bezoekers de eerste stap durven zetten naar de STEK en dat ze zich blijvend engageren om naar de STEK te komen. Opbouwwerkers kunnen dit proces van keuzevrijheid extra stimuleren door op zoek te gaan naar de interesses en talenten van bezoekers en zo te zorgen voor verbinding tussen de bezoekers en de STEK (Van Regenmortel, 2005, 2011). Tot slot wordt een informele praktijk ook mogelijk gemaakt vanuit de responsieve en nabije houding van de professional, waarbij de opbouwwerkers betrokken zijn in de leefwereld van burgers in kwetsbare posities (Vandekinderen et al., 2018, 2020). Dergelijke informele houding zorgt ervoor dat bezoekers zich op hun gemak

voelen, dat er een gelijkwaardige relatie ontstaat tussen de professionals en de bezoekers en dat de opbouwwerkers erin slagen om een vertrouwensrelatie op te bouwen met bezoekers. Het onderzoek toont dus aan dat informaliteit belangrijk is om drempels die burgers in kwetsbare posities ervaren ten aanzien van de STEK op individueel en organisatorisch niveau te verlagen. We concluderen dat informaliteit op individueel niveau er in de eerste plaats voor zorgt dat vooroordelen die bezoekers hebben ten aanzien van de opbouwwerkers verlaagd worden. Daarnaast tonen de opbouwwerkers dat ze aandacht hebben voor elke bezoeker, zorgen ze voor een persoonlijke behandeling en worden verschillen in sociale posities verkleind omwille van dergelijke houding. Op organisatorisch niveau zorgt de informele houding van de opbouwwerkers ervoor dat de STEK en zijn medewerkers bereikbaar, beschikbaar, bruikbaar, betrouwbaar en bekend is bij en voor burgers in kwetsbare posities (Sannen, 2003).

Vanuit deze informele praktijk bouwen opbouwwerkers kennis op over de bezoekers en het werkingsgebied waarin ze actief zijn. Door deze opgebouwde kennis en vertrouwensrelatie die is ontstaan omwille van de nabije houding van de opbouwwerkers krijgen opbouwwerkers enerzijds de kans om een generalistisch perspectief te ontwikkelen omtrent de bezoekers. Dit generalistisch perspectief, waarbij opbouwwerkers oog hebben voor de gehele situatie van de bezoekers van de STEK op diverse levensdomeinen (Vandekinderen et al., 2018, 2020), is van belang om op organisatorisch niveau drempels te verlagen in de toegankelijkheid van het hulp- en dienstverleningsaanbod, zodat bezoekers kunnen geschakeld worden naar dergelijke organisaties. Schakelen blijft daarbij niet beperkt tot een loutere doorverwijzing, maar opbouwwerkers nemen in de eerste plaats de rol op van informatieverstrekker, ondersteuner en onderhandelaar en ze zorgen ervoor dat bezoekers verbinding kunnen maken met hulp- en dienstverleningsorganisaties in hun omgeving (Vandekinderen et al., 2018, 2020). Daarnaast voegen ze ook de nodige hulpverleners en ervaringsdeskundigen toe aan het team van de STEK om tegemoet te komen aan de noden en problemen die zich stellen bij bezoekers. Dit zorgt ervoor dat hulp- en dienstverleningsorganisaties als beschikbaar, bruikbaar, betrouwbaar en begrijpbaar gepercipieerd worden door de bezoekers en dat het aanbod van dergelijke organisaties bekend wordt bij burgers in kwetsbare posities. Daarnaast zorgt het er op individueel niveau ook voor dat vooroordelen tussen burgers in kwetsbare posities en hulp- en dienstverleners reduceren, dat burgers in kwetsbare posities meer aandacht krijgen van hulpverleners, dat er een meer persoonlijke behandeling kan plaatsvinden en dat het verschil in sociale posities kleiner wordt (Sannen, 2003). Tot slot zorgt het er ook voor dat de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities gerealiseerd kunnen worden (Janssens & Van Mechelen, 2017).

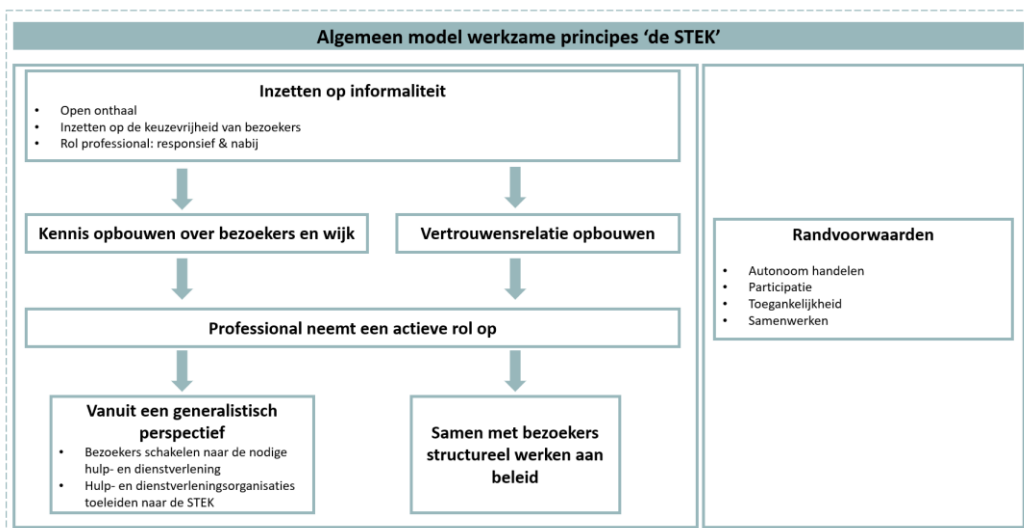
Anderzijds zorgt de opgebouwde kennis en vertrouwensrelatie er ook voor dat opbouwwerkers samen met bezoekers structureel kunnen werken aan beleid om op diverse niveaus veranderingen teweeg te brengen. Het onderzoek leert ons dat dit structureel werkt ervoor zorgt dat drempels die burgers ervaren in de toegankelijkheid van hulp- en dienstverleningsorganisaties en het realiseren van sociale rechten verlaagd kunnen worden. Zo gaan opbouwwerkers noden, vragen en problemen registreren, brengen ze bezoekers in groep samen om collectieve problemen te bespreken en ondersteunen ze bezoekers in dialoog met beleid en hulp- en dienstverleningsorganisaties. Dit verwijst naar het politiserende werk als manier waarop opbouwwerkers ervoor zorgen dat sociale rechten gerealiseerd worden (Reynaert et al., 2022; Vandekinderen et al., 2018, 2020). Bovendien kunnen drempels met betrekking tot de bereikbaarheid van diensten en de bruikbaarheid, begrijpbaarheid en bekendheid van het aanbod besproken worden. Omwille van het feit dat burgers in kwetsbare posities, hulpverleners en beleidsmedewerkers met elkaar in dialoog treden, worden ook drempels op het relationele niveau tussen deze partijen verlaagd (Sannen, 2003). Opbouwwerkers vormen daarbij de schakel tussen bezoekers, hulpverleners en beleid. Op lange termijn zal dit ervoor zorgen dat de rechten van burgers in kwetsbare gerealiseerd worden. Deze analyse toont aan dat de STEK de plaats bij uitstek is waar zowel individueel als structureel gewerkt kan worden aan drempels op individueel, organisatorisch en beleidsniveau (Sannen, 2003). Meer nog, dit onderzoek illustreert dat door het opzetten van een informele praktijk en door het inzetten op generalistisch werken, de juiste dosis vertrouwen kan worden gecreëerd om in een latere fase in samenwerking met de bezoekers structureel te werken aan beleid en zo de sociale rechten van deze bezoekers te realiseren (Janssens & Van Mechelen, 2017).

Aan de hand van de tweede deelvraag identificeerden we ook enkele kritische randvoorwaarden om de STEK effectief te maken in het realiseren van sociale rechten. Zo is het in de eerste plaats belangrijk dat opbouwwerkers voldoende autonoom kunnen handelen, zodat ze vlot kunnen inspelen op de complexe en zeer diverse problematieken waar bezoekers mee geconfronteerd worden. Een tweede kritische randvoorwaarde is de participatie van bezoekers aan de STEK en het beleid, zodat bezoekers meer inspraak en inbreng hebben in hun eigen traject en zodat ze meer betrokken zijn in hun traject. Ten derde is het ook belangrijk dat de STEK een toegankelijke voorziening is. Zo moet de STEK niet alleen bereikbaar zijn, maar moet het ook een plaats zijn waar mensen anoniem naartoe kunnen komen en moet de STEK over een divers en breed aanbod beschikken. Dit is belangrijk zodat voor diverse mensen de drempel om naar de STEK te komen en eventuele problemen toe te vertrouwen aan de opbouwwerkers laag blijft. Een vierde en laatste kritische randvoorwaarde heeft betrekking op het samenwerkingsverband. Zo

moet er enerzijds sprake zijn van vertrouwen tussen de hulpverleners en opbouwwerkers. Vertrouwen betekent hier het geloof van partners in de expertise en deskundigheid van de opbouwwerkers. Anderzijds moeten er voldoende samenwerkingsactoren aanwezig zijn om de STEK ten volle te kunnen uitrollen.

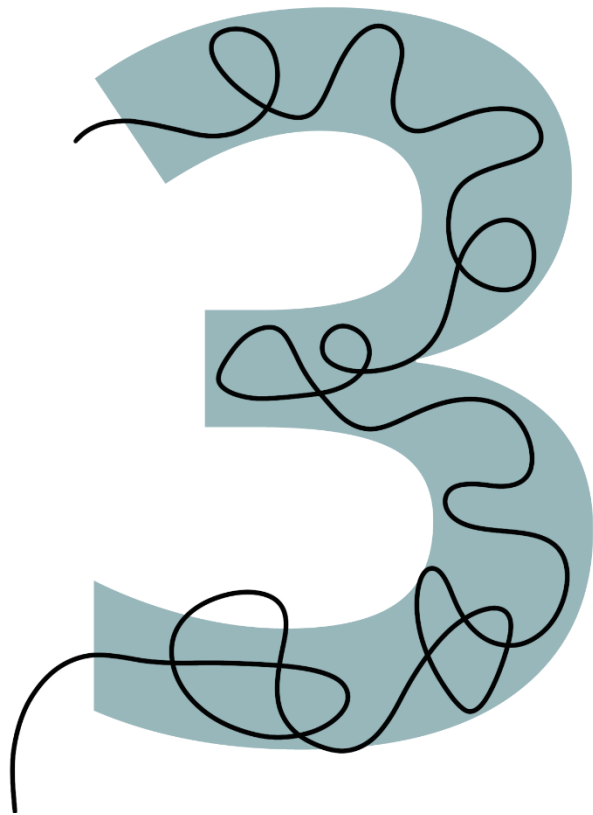
Deze analyse heeft geleid tot de ontwikkeling van een algemeen model die alle werkzame mechanismen en randvoorwaarden van een STEK omvat (zie figuur 2)² en geeft stapsgewijs weer op welke manier de opbouwwerkers van STEK-praktijken vanuit een proceslogica tewerk gaan om bij te dragen aan meer sociale rechten van burgers in kwetsbare posities (Reynaert et al., 2022; Vandekinderen et al., 2018, 2020).

Figuur 2: Algemeen model werkzame mechanismen 'De STEK'



² Dit model werd later ook overgenomen en aangepast door de designers van het project en geïmplementeerd in de STEK-praktijken.

Praktijkontwikkeling vanuit intern leren



Organisationeel leren in sociaalwerkorganisaties: van evaluatie naar praktijkontwikkeling

1. Introductie

De laatste jaren is er veel aandacht geweest voor het belang van het beheren van informatie in organisaties, evenals voor de uitdagingen voor organisaties om er gebruik van te maken en zich hieraan aan te passen. Organisaties worden geacht informatie te waarderen, te kunnen leren van het verleden en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden (Barrados & Mayne, 2003). Barrados en Mayne (2003) verwijzen hier naar het concept 'organisationeel leren'. Organisationeel leren is een proces waarbij de hele organisatie leert en verbetert. Dit doen ze door het verzamelen van informatie en feedback over de processen en resultaten van de organisatie en door de afstemming van de waarden, attitudes en percepties van alle leden van de lerende organisatie (Torres & Preskill, 2001). Organisationeel leren kan verschillende doelstellingen hebben. *Single loop learning* legt de focus op het bereiken van bestaande doelstellingen (Ebrahim, 2005; Van Dooren, 2011). Op dit niveau gaan leergerichte evaluaties enkel na of organisaties goed presteren (Guijt, 2010). *Double loop learning* vergt een intensief dialoog in de organisatie. Hier wordt de vraag gesteld of men de juiste dingen doet (Guijt, 2010; Suárez-Herrera et al., 2009). Vaak wordt deze laatste vorm van leren verbonden aan het belang van een evaluatieonderzoek (Ebrahim, 2005) naar de praktijk van de organisatie (Greiling & Halachmi, 2013; Lall, 2019). Double loop learning vergt een evaluatieonderzoek dat aandacht heeft voor een multi-stakeholders-perspectief en de interactie tussen sociaalwerkinterventies en de context waarbinnen sociaal werkers aan de slag zijn (Hermans, 2014). Het is met andere woorden belangrijk om te vertrekken vanuit een contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering, omdat het een type van evaluatie is dat feedback geeft aan verschillende belanghebbenden voor leerdoeleinden op de lange termijn (Ebrahim, 2005), zodat er veranderingen kunnen worden teweeggebracht (Guijt, 2010; Suárez-Herrera et al., 2009). De kennis die voortvloeit uit dergelijk evaluatieonderzoek wordt verwacht om te vloeien naar de praktijk van de organisaties, waardoor doelen en strategieën overeenkomstig veranderen en waardoor organisationeel leren wordt bewerkstelligd (Ebrahim, 2005). De inzichten die voortkomen uit het evaluatieonderzoek kunnen dan resulteren in praktijkontwikkeling. Praktijkontwikkeling in sociaal werk wordt omschreven als "*een systematische, gezamenlijke en op verschillende kennisbronnen gebaseerde manier van verbeteren van het handelen van sociaal werkers en de omstandigheden waarbinnen dat handelen plaatsvindt*" (van Pelt &

Hermans, 2020, p. 160). Het is met andere woorden een proces dat de hele organisatie gezamenlijk ondergaat.

Uit onderzoek blijkt echter dat het implementeren van evidence-based kennis uit een evaluatieonderzoek naar de praktijk niet zo evident is (Gray et al., 2013; Steens et al., 2018; Torres & Preskill, 2001; Zhang et al., 2022). Dit wil zeggen dat het implementeren van inzichten uit evaluatieonderzoek niet noodzakelijk tot directe leereffecten en praktijkontwikkeling zal leiden (Mullen et al., 2008). Op basis van modellen uit de literatuur kunnen er immers diverse randvoorwaarden gedetecteerd worden die organisationeel leren bevorderen of belemmeren (zie bvb. Friedman et al., 2003; Greiling & Halachmi, 2013; Rashman et al., 2009; Schillemans, 2008). Hoewel deze randvoorwaarden sterk theoretisch onderbouwd worden, is er nog geen onderzoek gedaan naar de factoren die bijdragen tot de praktijkontwikkeling via evaluatieonderzoek en organisationeel leren.

Om die reden gaan we in dit onderzoek dieper in op de manier waarop een evaluatieonderzoek vanuit een double-loop leerdoelstelling kan leiden tot praktijkontwikkeling. Daarbij gaan we op zoek naar factoren die leren kunnen bevorderen of belemmeren. We vertrekken vanuit het perspectief van de stafmedewerker en projectcoördinator (hierna: coördinatoren) van het project 'De STEK' van SAAMO naar aanleiding van het evaluatieonderzoek dat we hier gevoerd hebben in 2018-2019 en vullen deze inzichten aan met het perspectief van de praktijkwerkers³ die in de STEK aan de slag zijn. Concreet zoeken we een antwoord op volgende onderzoeksvragen:

In welke mate kunnen STEK-praktijken zich ontwikkelen op basis van een evaluatieonderzoek?

- *Hoe kijken de coördinatoren van De STEK naar de bijdrage van evaluatieonderzoek aan praktijkontwikkeling?*
- *Welke factoren dragen volgens praktijkwerkers bij aan praktijkontwikkeling op basis van evaluatieonderzoek?*

Het doel van dit onderzoek is dus om na te gaan op welke manier evaluatieonderzoek bijdraagt aan praktijkontwikkeling. Concreet krijgen we inzicht in de leerfactoren op niveau van de context, het onderzoek, de organisatie en de praktijkwerkers die bijdragen aan praktijkontwikkeling. Hierdoor draagt dit onderzoek bij aan het sociaalwerkonderzoek en de praktijk van sociaalwerkorganisaties. Ten eerste draagt dit

³ Het betreft hier zowel opbouwwerkers van SAAMO als de sociale professionals van de partnerorganisaties waarmee SAAMO samenwerkt binnen de STEK-praktijken.

onderzoek bij aan de sociaalwerkliteratuur, omdat we de factoren van organisationeel leren die benoemd worden in de literatuur toetsen aan de praktijk en hierdoor deze factoren kunnen bevestigen, verfijnen en/of bekritisieren. We trachten dus een aanvulling te bieden op reeds bestaande modellen rond organisationeel leren en een vertaalslag te maken van deze modellen naar de praktijk. Ten tweede zijn we van mening dat deze factoren kunnen verklaren waarom de vertaalslag van een evaluatieonderzoek naar de praktijk in meerdere of mindere mate (mis)lukt. Vanuit de literatuur weten we immers dat een onderzoek voeren niet voldoende is om tot organisationeel leren te komen, maar er moet ook een duurzame dialoog en praktijk aan verbonden worden om tot verandering te komen (Edwards, 1997). Ten derde trachten we een bijdrage te leveren aan het debat rond evidence-based practice door het belang en de meerwaarde van evaluatieonderzoek in kaart te brengen door middel van bevindingen vanuit de praktijk. Tot slot draagt dit onderzoek ook bij aan de sociaalwerkpraktijk vanuit het opzicht dat dit onderzoek inspiratie kan bieden aan andere praktijken om zelf aan de slag te gaan met de inzichten vanuit dit onderzoek.

We starten met een uiteenzetting van de belangrijkste literatuur. We gaan daarbij in op organisationeel leren, we leggen de link tussen evaluatieonderzoek en leren en we gaan dieper in op het concept praktijkontwikkeling binnen sociaal werk. Nadien bespreken we de methodologische keuzes die we hebben gemaakt voor dit onderzoek. In het derde onderdeel gaan we dieper in op onze bevindingen. Onze bevindingensectie focust zich op de leerfactoren op niveau van de context, het onderzoek, de organisatie en de praktijkwerkers die praktijkontwikkeling kunnen beïnvloeden. We sluiten af met een conclusie waarin we een antwoord formuleren op de onderzoeksvragen en duiding geven bij de beperkingen van ons onderzoek.

2. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie beschrijven we in eerste instantie het concept organisationeel leren. Daarbij gaan we in op wat het is, waarom het belangrijk is voor sociaalwerkorganisaties, hoe organisationeel leren gebeurt, wat de uitdagingen zijn en welke modellen reeds ontwikkeld zijn om organisationeel leren in kaart te brengen. Nadien leggen we de link tussen leren en evaluatieonderzoek. We sluiten de literatuurstudie af met een toelichting van het concept praktijkontwikkeling binnen sociaal werk en welke kernelementen hiertoe bijdragen.

Organisationeel leren

Onderzoek van Barrados en Mayne (2003) toont aan dat beleidsmakers veel aandacht hebben voor het belang van het beheren van informatie in organisaties, evenals voor de

uitdagingen die organisaties ervaren om er gebruik van te maken en zich hieraan aan te passen. Organisaties worden immers geacht informatie te waarderen, te kunnen leren van het verleden en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Barrados en Mayne (2003) verwijzen hier naar het concept 'organisationeel leren'. Het concept is gegroeid in en geëvolueerd vanuit verschillende academische disciplines, zoals management, onderwijs, sociologie, politicologie en antropologie (Crossan et al., 1999; Oh & Han, 2020; Pawlowsky, 2001). Vanuit deze disciplines hebben onderzoekers verschillende invalshoeken gehanteerd om te debatteren over wat het is, wat het betekent, waar het zich bevindt en in welke vormen het zich kan voordoen. Dit heeft ertoe geleid dat er geen algemene definitie van organisationeel leren is (Baxter et al., 2017; Pawlowsky, 2001). Managementwetenschappers spreken bijvoorbeeld over organisationeel leren als een leerproces op individueel-, groeps- en organisatieniveau (Baxter et al., 2017; Oh & Han, 2020) met het oog op strategische vernieuwing van de organisatie in functie van nieuwe gedragingen en manieren van werken (Crossan et al., 1999; Oh & Han, 2020). Vanuit de organisatiewetenschappen wordt organisationeel leren omschreven als een verandering dat plaatsvindt in de kennis en gedragingen van de leden van de organisatie op basis van nieuw verworven kennis. Organisationeel leren wordt hier gezien als een proces dat in de loop van de tijd plaatsvindt (Argote & Miron-Spektor, 2011). Er zijn tussen de disciplines wel degelijk gemeenschappelijkheden te identificeren als het gaat over organisationeel leren. Ze zijn het er immers over eens dat het om een veranderingsproces gaat, waar alle leden van de organisaties bij betrokken zijn en dat enige tijd duurt. Om die reden volgen wij de eerder alomvattende definitie van Torres en Preskill (2001) die organisationeel leren omschrijven als:

Een continu proces van groei en verbetering dat (a) informatie of feedback over zowel processen als resultaten gebruikt om veranderingen aan te brengen; (b) geïntegreerd is met werkzaamheden en binnen de infrastructuur van de organisatie; en (c) een beroep doet op de afstemming van waarden, attitudes en percepties onder organisatieleden (Torres & Preskill, 2001, p. 388).

Uit deze definitie leiden we af dat organisationeel leren niet alleen gaat over het verzamelen van kennis en deze toe te passen in de organisatie. Het is een proces waarbij de hele organisatie leert en verbetert door middel van het verzamelen van informatie en feedback over de processen en resultaten van de organisatie. Volgens Edwards (1997) vereist leren nederigheid, eerlijkheid, openheid en het vermogen om fouten te verwelkomen als een kans om vooruit te komen. Organisationeel leren houdt ook het vermogen tot kritische zelfreflectie in waarbij organisaties op zoek gaat naar wat er goed gaat of niet. Ze analyseren daarbij verschillende pistes van evidentie, ze koppelen dit aan

verwachtingen en ze staan stil bij mogelijke consequenties van het leerproces. Organisationeel leren is met andere woorden een proces van continue reflectie over de visie, strategieën, acties en context van de organisatie om veranderingen mogelijk te maken (Guijt, 2010) door middel van discussie, het uitwisselen van ideeën, vragen te stellen en te bemiddelen (Bensimon et al., 2007). Sociaalwerkorganisaties die werken volgens het principe van organisationeel leren kunnen ook wel *lerende organisaties* worden genoemd. Deze organisaties worden gekenmerkt door de nadruk op het verwerven van nieuwe informatie en op het voortdurend corrigeren van zichzelf op basis van deze informatie (Chen, 2006; Lall, 2019).

Guijt (2010) geeft aan dat organisationeel leren verschillende doelstellingen kan hebben. Zo kan leren gebeuren in functie van praktische verbeteringen, strategische aanpassingen en veranderingen of het heroverwegen van de kernwaarden van de organisatie. Dit zorgt er ook voor dat leren kan plaatsvinden op twee verschillende niveaus. *Single loop learning* is het soort leren dat aanwezig lijkt te zijn wanneer doelen, waarden, kaders en strategieën als vanzelfsprekend worden beschouwd (Suárez-Herrera et al., 2009). Deze doelstelling van leren legt dan de focus op hoe de bestaande doelstellingen het beste kunnen worden bereikt en hoe de prestaties van de organisatie binnen het bereik van bestaande waarden en normen kunnen worden gehouden (Ebrahim, 2005; Schillemans, 2008). Op dit niveau gaan leergerichte evaluaties enkel na of organisaties goed presteren (Guijt, 2010). De afwezigheid van kritische reflectie en het streven naar *quick fixes* vormen echter een belemmering voor een meer actiegericht evaluatieproces dat gericht is op structurele veranderingen binnen organisaties (Suárez-Herrera et al., 2009).

Om die reden volgen we binnen dit onderzoek de doelstelling van *double loop learning*. Bij *double loop learning* doen organisaties onderzoek naar de praktijk van de organisatie om zo een verandering teweeg te brengen in de waarden en normen (Ebrahim, 2005; Putz et al., 2013; Schillemans, 2008) en in de structuren en procedures van de organisatie (Chen, 2006). Hier zullen organisaties zich afvragen of ze de juiste dingen aan het doen zijn, waardoor een onderzoek naar aannames wordt afgedwongen (Guijt, 2010; Suárez-Herrera et al., 2009). Het gaat hier met andere woorden over een evaluatieonderzoek naar de praktijk van de organisatie. Als sociaalwerkorganisaties willen leren hoe ze iets beter kunnen doen of waarom acties al dan niet werken, dient er onder meer gekeken worden naar de systemen, actoren en processen van een organisatie (Greiling & Halachmi, 2013; Lall, 2019). Double loop learning vraagt met andere woorden om een evaluatieonderzoek die aandacht heeft voor de verschillende stakeholders in de organisatie en die oog heeft voor de interactie tussen sociaalwerkinterventies en de context waarbinnen sociaal werkers aan de slag zijn (Hermans, 2014). Het is met andere

woorden belangrijk om te vertrekken vanuit een contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering, omdat het een type van evaluatieonderzoek is dat feedback geeft aan verschillende belanghebbenden voor leerdoeleinden op de lange termijn (Ebrahim, 2005), zodat er veranderingen kunnen worden teweeggebracht (Guijt, 2010; Suárez-Herrera et al., 2009). Uit onderzoek blijkt bovendien dat organisaties niet zomaar leren, maar dat ze zich ook dienen te verdiepen in hoe ze kunnen leren en de organisatie veranderen. Organisationeel leren is immers meer dan de som van het individueel leren van elke medewerker binnen een organisatie. Het is een collectieve ontwikkeling die de percepties en het denken van de leden van de organisatie als groep betreft en verandert (Greiling & Halachmi, 2013).

Als sociaalwerkorganisaties tot organisationeel leren willen komen, zijn er volgens Edwards (1997) vier belangrijke aandachtspunten om in acht te nemen. Ten eerste dienen organisaties er rekening mee te houden dat een leerproces niet lineair verloopt. Edwards (1997) verwijst hierbij naar het *double loop learning* proces waarbij er een constante wisselwerking optreedt tussen leer- en besluitvormingsprocessen in een organisatie. Ten tweede vraagt een leerproces ook dat er actie wordt ondernomen. 'Know how' is belangrijker dan 'know what'. Dit vereist dat organisaties het personeel ondersteunen in een proces van gestructureerd leren van ervaring, zodat leervaardigheden en capaciteiten continu worden ontwikkeld en lessen worden geleerd en toegepast in de praktijk. Het vereist ook sterke feedbackmechanismen om informatie, kennis en actie met elkaar te verbinden. Ten derde vereist een leerproces dat er fouten mogen gemaakt worden. Het identificeren van *lessons learned* is niet voldoende om verandering teweeg te brengen. Er moet ook een strategie zijn om gevonden obstakels of problemen aan te pakken. Tot slot moet er ook aandacht zijn voor het onderscheid tussen kennis verkregen door onderzoek en opleiding enerzijds en overtuigingen die ingebakken zitten in de organisatie anderzijds. Edwards (1997) waarschuwt dat organisaties meer gedreven kunnen worden door waar ze in geloven dan door wat ze leren. Het is dus niet vanzelfsprekend om dergelijke leerprocessen aan te gaan. Onderzoek voeren is immers onvoldoende om tot organisationeel leren te komen, maar er is bovendien nood aan een duurzaam dialoog en praktijk om tot verandering te komen.

Bovendien brengt leren ook een aantal knelpunten of moeilijkheden met zich mee. In de eerste plaats vergt organisationeel leren een financiële- en tijdsinvestering. Uit onderzoek blijkt dat subsidieverleners minder vaak de kosten ondersteunen die nodig zijn voor het creëren van een leercultuur, waardoor sociale professionals niet de nodige training en tijd krijgen om *lessons learned* te analyseren en na te denken over de impact van eerder werk (Ebrahim, 2005; Edwards, 1997; Greiling & Halachmi, 2013). Daarnaast blijkt ook dat

leren steeds meer als luxe wordt gezien en ondergeschikt is aan het 'echte' werk dat sociale professionals verrichten (Edwards, 1997; Guijt, 2010; Torres & Preskill, 2001), waardoor sociale professionals ook vaak minder of geen tijd krijgen om actief te reflecteren en in dialoog te gaan over hun werk. Ook managers of coördinatoren die niet over de juiste vaardigheden beschikken om vanuit onderzoekdata veranderingen teweeg te brengen in de organisatie, kunnen een rem zetten op het leerproces van en in organisaties (Torres & Preskill, 2001).

Tot slot blijkt dat er doorheen de jaren verschillende modellen ontwikkeld zijn die weergeven welke randvoorwaarden ervoor kunnen zorgen dat organisaties tot leren komen. Zo is er: (1) het 4 I's kader van Crossan et al. (1999) dat beschrijft hoe organisaties via intuïtie naar interpreteren, integreren en institutionaliseren van kennis komen tot organisationeel leren (zie ook Chen, 2006; Oh & Han, 2020), (2) het *multifacet* model van Lipshitz et al. (2002) dat de noodzakelijke condities beschrijft om tot productief leren te komen, (3) het model van Garvin et al. (2008) dat de bouwstenen van lerende organisaties omschrijft of (4) het cyclische leermodel van Argote en Miron-Spektor (2011) dat aangeeft dat nieuwe kennis de context van een organisatie beïnvloedt en bijgevolg de toekomstige leerprocessen van diezelfde organisatie. Later hebben Greiling en Halachmi (2013) vanuit een uitgebreide literatuurstudie en het evalueren van deze modellen negen factoren geïdentificeerd die het leerproces van organisaties positief of negatief kunnen beïnvloeden. In eerste instantie spreken ze over *omgevingsfactoren*. Dit zijn factoren waar organisaties geen vat op hebben, zoals de mate van concurrentie, druk om te moderniseren en innoveren en wettelijke verplichtingen. Een tweede set aan factoren betreft *politieke factoren* en heeft te maken met de goedkeuring en toewijding van het topmanagement ten opzichte van organisationeel leren. Het gaat daarbij over de mate waarin het management van een organisatie actief betrokken is bij het leerproces en het leiderschap dat ze hierin opnemen. Daarnaast zijn er ook *culturele factoren* die invloed kunnen hebben op het leerproces van organisaties. Dit verwijst naar de organisatiecultuur en heeft onder andere betrekking op een cultuur van gelijkheid, vertrouwen en een openheid die vragen en opbouwende kritiek aanmoedigt. Ten vierde spreken de auteurs ook over *structurele factoren*. Dit verwijst naar de mate waarin collega's de kans krijgen om ervaringen uit te wisselen, de mate waarin de gecreëerde kennis wordt verspreid en de mate waarin feedback op veranderingen in een organisatie geëvalueerd wordt. Een vijfde categorie, de *procedurele factoren*, omvat factoren die verwijzen naar de procedurele normen om kennis te kunnen ontwikkelen, zoals transparantie, tolerantie voor fouten, onderzoek en probleemoriëntatie. Onder *informatieve factoren* classificeren Greiling en Halachmi (2013) factoren die te maken hebben met de informatiebasis die het leerproces ondersteunt. Dit wil zeggen dat de

informatie valide, betrouwbaar, rijk en kwalitatief dient te zijn. *Cognitieve factoren* hebben betrekking op het omgaan met de overdraagbaarheid van kennis, de mate van de inbedding van context-specifieke kennis, de competenties en absorptiecapaciteiten van de sociaal werkers en hun eerdere ervaring met organisationele leerpraktijken. Verder is er ook sprake van *psychologische factoren*. Dit verwijst naar het veilige gevoel van sociaal werkers om fouten te mogen maken en het vertrouwen dat ze hebben in de aanpak van hun organisatie met betrekking tot het leerproces. Tot slot zijn er ook *relationele factoren* die een invloed kunnen hebben op het leerproces van organisaties. Dit verwijst naar het netwerk waar organisaties mee samenwerken. Zo moet er gekeken worden naar de intenties van partners, of er sprake is van een sfeer van openheid en vertrouwen en naar de netwerkbanden met partners. Hier spelen macht en egalitarisme volgens Greiling en Halachmi (2013) een belangrijke rol.

Leren vanuit een contextgerichte-participatieve visie op evaluatieonderzoek

Zoals gezegd, focussen we ons binnen dit onderzoek op de double loop leerdoelstelling van organisationeel leren, omdat sociaalwerkorganisaties hiervoor bijvoorbeeld evaluatieonderzoek kunnen gebruiken om veranderingen teweeg te brengen in de organisatie (Ebrahim, 2005; Guijt, 2010; Lall, 2019). Het gaat met andere woorden over een wetenschappelijke onderbouwing van de praktijk, ofwel een shift richting evidence-based practice aan de hand van evaluatieonderzoek (Blom, 2009; Cournoyer & Powers, 2002). In het evaluatieonderzoek naar de STEK-praktijken hebben we evidence-based kennis ontwikkeld vanuit een contextgerichte-participatieve visie op evaluatie (zie hoofdstuk 1). Deze evaluatiebenadering erkent de complexiteit van het sociaal werk en van sociale interventies (Hermans, 2008). Bovendien is het een type van evaluatie dat feedback geeft aan verschillende belanghebbenden voor leerdoeleinden op lange termijn (Ebrahim, 2005). Dit evaluatieonderzoek heeft geleid tot de ontwikkeling van een model die alle werkzame mechanismen en randvoorwaarden van een STEK omvat en geeft weer op welke manier de praktijkwerkers van de STEK tewerk kunnen gaan om de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities te realiseren.

Evidence-based practice is gebaseerd op de notie van een lineair model van kennisproductie en kennisoverdracht, waarbij de evidence-based kennis die op de ene plaats worden gegenereerd, worden overgedragen naar de context via verschillende mechanismen (Gray et al., 2013; Steens et al., 2018). Uit onderzoek blijkt echter dat het implementeren van evidence-based kennis in de praktijk niet zo evident is (Steens et al., 2018; Torres & Preskill, 2001; Zhang et al., 2022) en dat het niet noodzakelijk tot directe leereffecten leidt (Mullen et al., 2008). Er zijn immers heel wat factoren die dit proces kunnen beïnvloeden. Zo worden praktijken geconfronteerd met uitdagingen en

belemmeringen op niveau van de sociaal werker en op niveau van de sociaalwerkpraktijk. Op individueel niveau kunnen beperkte vaardigheden, kennis en een negatieve attitude ten aanzien van het evaluatieonderzoek een rem zetten op het leerproces dat praktijken doormaken. Op niveau van de organisatie kunnen de context, de organisatiecultuur, de toewijzing van middelen voor personeel, supervisie of opleiding barrières vormen in het leerproces (Chen, 2006; Gray et al., 2013; Torres & Preskill, 2001; van der Zwet et al., 2020).

Het is dus belangrijk dat de evaluatiemethode en implementatiestrategie aangepast is aan de leerdoelen van een organisatie (Mullen et al., 2008; Regeer et al., 2016). Nutley et al. (2009) spreken over het *organizational excellence* model om evidence-based kennis te implementeren. Daarbij ligt de sleutel tot het implementeren van evidence-based kennis bij de organisatie zelf. Meer bepaald hun leiderschap, management, organisatiestructuur en -cultuur. De aard van deze componenten bepaald immers de manier waarop evaluatieonderzoek kan ondernomen en volgehouden worden en ze bepalen in meerdere of mindere mate hoe moeilijk of makkelijk het leerproces binnen een organisatie zal verlopen (Preskill & Torres, 1999). Organisaties zullen niet alleen de evidence-based kennis moeten implementeren, maar ze zullen ook een plaats moeten vormen waar sociaal werkers kunnen experimenteren en waar er ruimte is voor evaluatie en praktijkontwikkeling. De organisatie zal zich met andere woorden ook moeten aanpassen om de nieuw verworven kennis te kunnen ondersteunen en in stand te houden (Chen, 2006; Ebrahim, 2005; Nutley et al., 2009; Preskill & Torres, 1999). Bovendien wijst onderzoek uit dat het inschakelen van universiteiten of andere onderzoeksinstellingen dit proces kan vergemakkelijken, als ook het opleiden van de sociaal werkers om de nieuwe kennis te kunnen invoeren en gebruiken (Johnson & Austin, 2006; Nutley et al., 2009; van der Zwet et al., 2020).

We stellen vast dat door de interactie tussen de lerende sociaalwerkorganisatie – die via zijn praktijkwerkers en het aanpassen van de organisatie inzet op leren – en een evaluatieonderzoek – dat leidt tot kennisontwikkeling – er een veranderingsproces tot stand komt (Suárez-Herrera et al., 2009). In die zin kan een organisatie die als doel heeft om te leren, evaluatieonderzoek als middel gebruiken om te komen tot praktijkontwikkeling (Ebrahim, 2005; McSherry & Warr, 2006; Reeve & Peerbhoy, 2007).

Praktijkontwikkeling in sociaal werk

Al meer dan twintig jaar wordt de term praktijkontwikkeling geconceptualiseerd binnen de gezondheidszorg (Covill & Hope, 2012; Garbett & McCormack, 2002; McCauley et al., 2014; McCormack et al., 2007; Unsworth, 2000). De laatste jaren kent het begrip echter ook zijn intrede binnen het sociaal werk (van Pelt et al., 2020). van Pelt et al. (2020) zijn immers tot de vaststelling gekomen dat het concept vanuit de gezondheidszorg vertaald

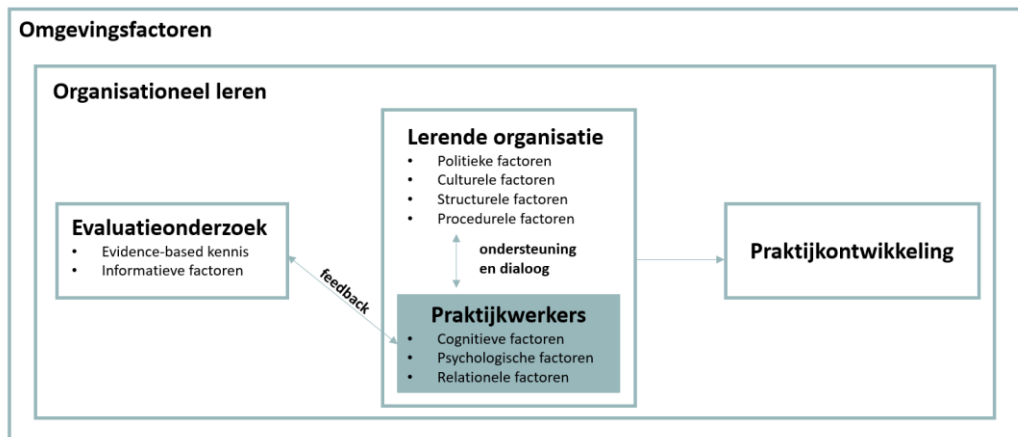
kan worden naar het sociaal werk en omschrijven praktijkontwikkeling als *“een systematische, gezamenlijke en op verschillende kennisbronnen gebaseerde manier van verbeteren van het handelen van sociaal werkers en de omstandigheden waarbinnen dat handelen plaatsvindt”* (p. 160). Het vereist dus een verbintenis van organisaties tot systematische en voortdurende veranderingsprocessen (Covill & Hope, 2012; McCauley et al., 2014). Het is geen statisch proces, maar het zorgt ervoor dat er binnen een organisatie belangrijke veranderingen kunnen plaatsvinden (Covill & Hope, 2012; Totterdell, 2004) die verder rijken dan de individuele sociaal werker (Totterdell, 2004). Praktijkontwikkeling binnen sociaal werk is een sociaal proces van collectieve zingeving en contextualisering (van Pelt et al., 2022). Het is immers iets dat gebeurt in de praktijk, gezamenlijk en in afstemming met anderen, zoals coördinatoren, managers, beleidsmakers, partners en cliënten (van Pelt & Hermans, 2020). Praktijkontwikkeling leidt volgens McCauley et al. (2014) tot een grotere effectiviteit en verbetering van de praktijk, met het oog op een grotere doeltreffendheid van de hulpverlening.

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie identificeren van Pelt et al. (2020) vier kernelementen van praktijkontwikkeling. Een eerste belangrijk element is evidence-based kennisbenutting, want *“je moet immers weten hoe je je handelen kunt veranderen”* (van Pelt & Hermans, 2020, p. 159). Belangrijk is dat het hier over verschillende soorten kennis gaat (Manley & McCormack, 2003; van Pelt et al., 2020). Zowel kennis over de processen van sociaal werk, de uitkomsten ervan (Shaw, 2012), maar ook over de professionele deskundigheid van sociaal werkers, de voorkeuren van cliënten en kennis omtrent het beleid en de wetgeving (van Pelt et al., 2022). Doordat sociaal werkers hun handelen zullen afstemmen op het op dat moment best beschikbare bewijs, zal hun handelen verbeteren (van Pelt & Hermans, 2020). Daarbij moet er sprake zijn van continue reflectie ten aanzien van deze evidence-based kennis, zodat sociaal werkers en organisaties zich op een effectieve manier kunnen aanpassen aan deze kennis (van Pelt et al., 2022). Dit brengt ons bij het tweede kernelement van praktijkontwikkeling, namelijk de professionele ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de sociaal werkers (Covill & Hope, 2012; van Pelt et al., 2020). Dit vereist dat sociaal werkers zich bewust zijn van en inzicht hebben in de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan hun manier van werken (Manley & McCormack, 2003) en bereid zijn zich hieraan aan te passen. Professionele ontwikkeling kan formeel plaatsvinden via opleiding en onderwijs en/of informeel via reflectie, feedback en ondersteuning. Professionele ontwikkeling vergroot de capaciteit van de sociaal werkers voor geplande, systematische en toekomstige veranderingen (Manley & McCormack, 2003; Unsworth, 2000; van Pelt et al., 2020). Het derde kernelement van praktijkontwikkeling betreft multidisciplinaire samenwerking. Het betreft hier (1) een horizontale samenwerking tussen sociaal werkers onderling en tussen

sociaal werkers en professionals met andere expertise en (2) een verticale samenwerking met externen, zoals cliënten, managers en beleidsmakers, omdat dit cruciaal is voor de toestemming en de toewijzing van de nodige middelen om aan praktijkontwikkeling te kunnen doen (van Pelt et al., 2020). Belangrijk bij deze samenwerkingen is dat elke actor weet wie wat gaat doen, wanneer en waarom (van Pelt et al., 2022). Dankzij samenwerking wordt praktijkontwikkeling een inclusief en ethisch proces waarbij de cliënt centraal staat (1), er sprake is van een gedeelde visie en waarden (2) en eigen inbreng worden bereikt door brede participatie (3) (Shaw, 2012). Tot slot vereist praktijkontwikkeling een bekwame, faciliterende sociaal werker (Shaw, 2012; Simmons, 2004; Unsworth, 2000; van Pelt et al., 2020; van Pelt et al., 2022). Praktijkontwikkeling moet worden gefaciliteerd door een sociaal werker die de rol opneemt als praktijkontwikkelaar, die zijn collega's ondersteunt en hen in staat stelt nieuwe activiteiten of praktijken te ontwikkelen, ermee te experimenteren, door te vertalen, te communiceren, te reageren op externe invloeden, onderzoek te verrichten en medewerkers op te leiden (McCauley et al., 2014; van Pelt et al., 2020; van Pelt et al., 2022). De facilitator zorgt voor een klimaat waar kritische en reflectieve discussies gevoerd kunnen worden, waarbij verschillende ideeën van collega's tot praktijkontwikkeling besproken kunnen worden en waar een organisatiecultuur heerst die aangemoedigd tot handelen. Belangrijk is wel dat de bijdrage van de facilitator niet groter of belangrijker is dan die van zijn collega's (Manley & McCormack, 2003). Sociaal werkers dragen met andere woorden een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor praktijkontwikkeling (van Pelt et al., 2022).

Praktijkontwikkeling is dus een collectieve inspanning van de hele organisatie, waarbij er aandacht is voor het bevorderen en evalueren van de praktijk. Dat wil zeggen het informeren, betrekken en waar mogelijk het passend betrekken van het hele team bij de veranderings-, innovatie- of evaluatieprocessen (McSherry & Warr, 2006; Shaw, 2012; van Pelt et al., 2022). In die zin kan praktijkontwikkeling bijdragen aan zowel de kwaliteit van de sociale werkpraktijk als aan de kennisbasis van sociaal werk (van Pelt et al., 2022). Het vermogen van sociaalwerkpraktijken om te leren en zich te ontwikkelen is van cruciaal belang voor de prestaties en het succes van de praktijk op lange termijn (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Figuur 3: Van evaluatieonderzoek naar praktijkontwikkeling



Aan de hand van figuur 3 vatten we de inzichten van deze literatuurstudie samen en tonen we de samenhang tussen de verschillende richtinggevendende concepten voor dit onderzoek. Dit model vormt de basis waaraan we onze analyse ophangen.

3. Methodologie

Dit onderzoek focust op de percepties van de coördinatoren van het project 'De STEK' en praktijkwerkers die aan de slag zijn in de STEK omtrent evalueren, organisationeel leren en praktijkontwikkeling naar aanleiding van het evaluatieonderzoek waaraan het project 'De STEK' onderworpen werd. In wat volgt, geven we een korte toelichting van de caseselectie, de dataverzameling en de data-analyse.

Caseselectie

We hebben een gerichte steekproefmethode toegepast door respondenten te selecteren die nauw betrokken bij de STEK-praktijken en/of het evaluatieonderzoek (Flyvbjerg, 2006). In eerste instantie hebben we de coördinatoren van het project 'de STEK' van SAAMO geselecteerd. We hebben voor deze coördinatoren gekozen omdat ze het meeste ervaring hebben in kader van de ontwikkeling van de STEK-praktijken en omdat ze betrokken waren bij het evaluatieonderzoek van 2018-2019. Daarnaast hebben we, in overleg met de projectcoördinator, 7 praktijkwerkers geselecteerd uit 5 STEK-praktijken. Daarbij hebben we 2 STEK-praktijken gekozen die actief betrokken waren bij het eerdere evaluatieonderzoek en 3 STEK-praktijken die niet betrokken waren bij het evaluatieonderzoek. Op die manier kunnen we nagaan op welke manier STEK-praktijken veranderingen hebben doorgevoerd naar aanleiding van het onderzoek, welke inzichten uit het onderzoek ze hebben toegepast, dewelke ze het meest nuttig vonden en wat hun

ervaringen waren over het implementeren van de resultaten van het onderzoek. Door zowel het perspectief van STEK-praktijken die betrokken waren bij het evaluatieonderzoek in beeld te brengen, als het perspectief van STEK-praktijken die niet betrokken waren, kunnen we een totaalbeeld geven van het effect van evaluatieonderzoek op sociaalwerkpraktijken.

Dataverzameling

Om inzicht te krijgen in het effect van het evaluatieonderzoek op de mate van praktijkontwikkeling, hebben we in eerste instantie een diepte-interview gevoerd met de twee coördinatoren van het project 'De STEK'. In het eerste deel van het interview bespraken we wie het initiatief nam voor het evaluatieonderzoek, op welke manier ze het evaluatieonderzoek hebben ervaren en wat er gebeurde nadat het evaluatieonderzoek was afgerond. In een tweede deel bespraken we de verschillende factoren van organisationeel leren. De vragen hierover zijn geconstrueerd vanuit de literatuurstudie van Greiling en Halachmi (2013). Tot slot hebben we het gehad over mogelijke toekomstige veranderingen.

Ten tweede zijn we aan de hand van diepte-interviews in gesprek gegaan met vier opbouwwerkers, twee CAW-partners en een Ligo-partner van de vijf geselecteerde STEK-praktijken. Ze werden geïnterviewd over hun kennis omtrent het evaluatieonderzoek, de leer- en veranderingsprocessen die hebben plaatsgevonden naar aanleiding van het evaluatieonderzoek en over mogelijke toekomstige veranderingen. Deze interviews werden uitgevoerd door vijf derdejaars bachelor studenten Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen. Deze dataverzameling vereiste dan ook een intense voorbereiding, opvolging, bijsturing en kwaliteitscontrole. Niet alleen hebben we samen met de studenten nagedacht over de vragen die gesteld moesten worden, maar we hebben ook intensieve gesprekken gevoerd over de semantiek en connotaties bij de formulering van de vragen. Ook hier werden de vragen samengesteld op basis van een literatuurstudie omtrent de verschillende topics van dit hoofdstuk, evenals op basis van de inzichten uit het interview met de coördinatoren. Het was echter moeilijk te voorspellen hoe de studenten de interviewleidraad zouden gebruiken en/of de vragen zoals wij die formuleerden zouden interpreteren. Daarom was een intense samenwerking met de studenten belangrijk om een zo volledig en gestructureerd mogelijk leidraad uit te werken. In tabel 3 geven we een overzicht van de respondenten.

Tabel 3: Overzicht respondenten

Organisatie	Respondenten
SAAMO	Projectcoördinator De STEK Stafmedewerker – project De STEK
Dinamo	1 opbouwwerker 1 partner (CAW)
Onder Ons	1 opbouwwerker 1 partner (CAW)
Kom-Af	1 opbouwwerker
Welkom & Co	1 partner (Ligo)
De Palaver	1 opbouwwerker

Kwalitatieve data-analyse

In een eerste stap van de data-analyse werden de opnames zorgvuldig beluisterd en getranscribeerd volgens het VERBATIM-principe. Dit betekent dat een letterlijk weergave van de interviews zo goed als mogelijk werd neergeschreven (Yin, 2015). Het interview met de coördinatoren hebben we zelf getranscribeerd, de studenten de interviews met de praktijkwerkers. De interviews werden gecodeerd in het kwalitatieve softwarepakket NVIVO met behulp van open en axiale codering volgens het principe van *sensitizing concepts*. Dit zijn concepten die richting geven aan het kwalitatieve onderzoek. Het zorgt ervoor dat de onderzoeker aandacht heeft voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Mortelmans, 2013). Het gaat hierbij om de concepten evaluatieonderzoek, praktijkontwikkeling en de negen factoren van Greiling en Halachmi (2013) die lerenprocessen kunnen beïnvloeden. De analyse van de interviews heeft gezorgd voor een reconstructie ons theoretisch model (zie figuur 3) aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden en het heeft ons in staat gesteld om te reflecteren over het ontwikkelingsproces dat de STEK-praktijken hebben doorlopen sinds het evaluatieonderzoek.

Om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, hebben we enkele aanvullende acties ondernomen. In eerste instantie werd het analyseproces in nauwe samenwerking gedaan tussen de onderzoekers. Het proces werd beoordeeld na beide fasen van dataverzameling en bijgestuurd waar nodig. Dit resulteerde in een eenvoudig en ondubbelzinnig analyse. Daarnaast hebben we beide coördinatoren van het project en telkens minstens één opbouwwerker en/of partner per praktijk geïnterviewd om zoveel mogelijk verschillende ervaringen te kunnen verzamelen. Daarbij hebben we bij de presentatie van de resultaten een goede balans gezocht tussen de percepties van de coördinatoren enerzijds en de percepties van de praktijkwerkers anderzijds.

4. Resultaten

Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag, gaan we in het resultatengedeelte dieper in op het leerproces van de STEK-praktijken. Naar aanleiding van de diepte-interviews, stellen we vast dat er op vier niveaus factoren te identificeren zijn die van invloed kunnen zijn op het leerproces van de organisatie. Zo hebben we factoren geïdentificeerd op niveau van de context, de lerende organisatie, het evaluatieonderzoek en de praktijkwerkers. We bespreken elk van deze factoren achtereenvolgens.

Factoren op niveau van de context als randvoorwaarden

Op niveau van de context vinden we omgevingsfactoren terug als belangrijke randvoorwaarden om een leerproces te kunnen aangaan. Greiling en Halachmi (2013) geven aan dat het hierbij kan gaan om factoren zoals concurrentie, druk om te innoveren en moderniseren en wettelijke verplichtingen. Het gaat met andere woorden om externe factoren, waar een organisatie weinig tot geen invloed op kan uitoefenen. Zoals uit het evaluatieonderzoek blijkt, zijn de STEK-praktijken ontstaan vanuit het idee om de sociale rechten van mensen in kwetsbare posities te realiseren die een kluwen aan noden ervaren op diverse levensdomeinen. SAAMO wil vanuit de STEK-praktijken een antwoord bieden op de gefragmenteerde hulpverlening waar Vlaanderen mee geconfronteerd wordt. De praktijken kunnen dus omschreven worden als innovatieve praktijken in het Vlaamse hulpverleningslandschap, die bovendien erkend worden door de Vlaamse en lokale overheden. Zo worden de STEK-praktijken gefinancierd vanuit de Vlaamse overheid, werd het opgenomen in het Vlaams Armoedeplan en zijn Schepen van verschillende gemeenten nauw betrokken bij de ontwikkeling van STEK-praktijken *'evengoed waar SAAMO niet actief is'* (Coördinator).

Een hele duidelijke is het moment dat [voormalig minister van Welzijn] Beke of verschillende ambtenaren die middelen hebben vrijgemaakt. Dat was een hele duidelijke. Ook in het Armoedeplan van Vlaanderen en in het persbericht van [voormalig minister van Welzijn] Beke stond dat ook vermeld. Dus het staat er in en het wordt meegepikt. (Coördinator)

Hoewel de omgevingsfactor vanuit dit perspectief als een veelbelovende stimulerende factor kan omschreven worden, blijkt de toekomst van de STEK-praktijken toch heel onduidelijk te zijn omwille van hun financiële onzekerheid en afhankelijkheid van subsidieverleners. Dit sluit aan bij het knelpunt dat we eerder formuleerden, dat organisationeel leren een financiële investering vereist (Ebrahim, 2005; Edwards, 1997; Greiling & Halachmi, 2013). Een van de coördinatoren geeft aan: *'We kunnen dit blijven doen tot december 2022 met de middelen van [voormalig minister van Welzijn] Beke en hoe*

zien we het daarna verder? (Coördinator). Indien de financiering op Vlaams niveau stopt in 2022, zullen de coördinatoren wel verder aan de slag blijven gaan met het model, *'maar op een gegeven moment wordt dat dan niet meer verrijkt omdat je geen nieuwe aanknopingspunten of kansen meer ziet'* (Coördinator). De vraag die ze zich dan stellen is: *'Moet je het model beter gebruiken zodat je ervoor zorgt dat die bestaande organisaties beter worden gefinancierd of moet je ervoor zorgen dat het model op zich wordt gefinancierd?'* (Coördinator). Hun financiële afhankelijkheid bepaalt met andere woorden in welke mate de STEK-praktijken kunnen inzetten op organisationeel leren en dwingt hen om na te denken op welke manier ze het STEK-model verder moeten implementeren zodat de vruchten van het onderzoek niet verloren gaan. Dit wordt bevestigd tijdens de gesprekken met de STEK-praktijken. Daaruit blijkt dat opbouwwerkers en partners graag het STEK-model willen toepassen in hun praktijk, maar omdat ze afhankelijk zijn van projectmatige subsidies, moeten ze soms intekenen op subsidiekanalen die hen dwingen om delen van het STEK-model los te laten.

Ik denk dat SAAMO ook hier graag die STEK-methode willen toepassen, maar omdat zij financieel afhankelijk zijn van subsidies, moeten die soms intekenen op subsidiekanalen die hun dwingen om bepaalde methodes van die STEK los te laten en maar met een onderdeel bezig te zijn van die STEK-methode.
(Partner)

Hieruit blijkt dat niet alleen de financiële afhankelijkheid van de Vlaamse overheid een belangrijke rol speelt, maar evengoed de convenanten die gesloten worden tussen STEK-praktijken en lokale overheden. Uit de interviews met de praktijken komt ook naar boven dat sommige STEK-praktijken slechts middelen hebben voor één à twee jaar, terwijl er bij andere praktijken geen einddatum staat op de middelen die toegewezen worden aan de praktijk. In een van de STEK-praktijken is er bijvoorbeeld een basisteam waar er heel actief op het STEK-model ingezet wordt, maar *"andere werkingen en steden hebben meer projectmatige middelen voor de STEK"* (Opbouwwerker). Meer nog, er zijn ook praktijken waar *"het lokaal beleid echt heel rigide alles in handen heeft en beslist 'dit kan je doen en dit mag je doen, dan ga je dat doen en op dat moment'"* (Opbouwwerker). Dergelijke convenanten zetten druk op de autonomie van STEK-praktijken. Zo geeft een opbouwwerker aan: *"We kunnen geen conflict aangaan, want het is ook de broodheer. Als we te hard in conflict gaan en ze liquideren ons, dan is het gewoon voor onze doelgroep volledig gedaan. Daarmee ligt die autonomie op dat punt heel zwak"* (Opbouwwerker). De mate waarin STEK-praktijken zich dus kunnen ontwikkelen is ook erg afhankelijk van de visie die een stad heeft. *"Die visie strookt niet altijd met de visie die de welzijnssector heeft en die*

visie strookt ook niet altijd met de manier waarop wij willen dat het zou aangepakt worden of met de noden die er op het terrein zijn” (Opbouwwerker).

We concluderen dat het voeren van een wetenschappelijk onderzoek voor SAAMO een bewuste inhoudelijke keuze is geweest, maar *‘de randvoorwaarde is natuurlijk dat er ook geld moet zijn. Eens dat het onderzoek er is, moeten de middelen extern worden gezocht of verworven. Het moet eigenlijk altijd gezocht worden’* (Coördinator). Zo stelt een coördinator: *‘Mocht dat nu iets zijn waar er niet direct een pot voor handen was of geen aanknopingspunt, dan hadden we dat waarschijnlijk ook niet gedaan’* (Coördinator). Financiering is dus een belangrijke randvoorwaarde om aan wetenschappelijk onderzoek te kunnen doen, zowel op Vlaams en lokaal niveau. Bovendien blijkt ook dialoog met deze overheden belangrijk te zijn, zodat de onderlinge verwachtingen en mogelijkheden duidelijk zijn.

Factoren op niveau van de lerende organisatie

Op niveau van de lerende organisatie vinden we drie factoren van het model van Greiling en Halachmi (2013) terug die van invloed zijn op het leerproces van de STEK-praktijken, namelijk: politieke, culturele en structurele factoren. Onze bevindingen tonen aan dat de politieke factor een eerste stimulerende factor is om tot organisationeel leren te komen. Enerzijds omvat de politieke factor de goedkeuring van het management van de organisatie om te leren. Dit betekent dat het management actief en betrokken is bij het leerproces en strategisch meedenkt over de te volgen weg. Anderzijds moet er toestemming zijn van het management voor een open discussie over gemaakte fouten (Greiling & Halachmi, 2013). Zoals we uit voorgaande kunnen afleiden, blijkt dat het initiatief voor het evaluatieonderzoek bij SAAMO zelf ligt en dat zij nog steeds betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van de STEK-praktijken. Met andere woorden, organisationeel leren en praktijkontwikkeling is mogelijk geworden doordat SAAMO zelf het startsein heeft gegeven voor het evaluatieonderzoek.

Een tweede stimulerende factor is de culturele factor. Dit betekent dat de organisatie een leercultuur bevordert en dat er een algemene openheid is om zaken in vraag te stellen. De culturele dimensie van organisationeel leren vereist met andere woorden openheid, onderzoek en vertrouwen (Greiling & Halachmi, 2013). In dit geval, kunnen we stellen dat de culturele factor sterk gelinkt is aan de politieke factor. Aangezien het initiatief voor het onderzoek bij SAAMO ligt, kunnen we stellen dat er sprake is van een leercultuur binnen SAAMO en dat er dus openheid is om zaken in vraag te stellen. Dit blijkt ook uit de interviews met de opbouwwerkers. Zo wordt het STEK-model als een manier om te experimenteren ervaren, waarin praktijkwerkers op zoek mogen naar nieuwe manieren van hulpverlening en toenadering zoeken om mensen te bereiken. Deze

experimenteerruimte is belangrijk om te kunnen bepalen welke manier van werken werkt voor hun doelgroep (van der Zwet et al., 2020).

Ik zie de STEK als één grote experimenteerruimte. Nieuwe manieren van hulpverlening, nieuwe manieren van toenadering zoeken, nieuwe manieren om mensen te bereiken. Dus voor mij is dat één groot experiment. (Opbouwwerker)

Een derde set aan factoren die organisationeel leren stimuleren, zijn structurele factoren. Het betreft hier de uitwisseling van ervaringen en problemen tussen collega's om zo nieuwe kennis te creëren, de brede verspreiding van gecreëerde kennis en de evaluatie van de feedback over de veranderingen die in de organisatie hebben plaatsgevonden (Greiling & Halachmi, 2013). De coördinatoren trachten dit in de praktijk te realiseren door dialoog te faciliteren tijdens en na het evaluatieonderzoek.

a. Uitwisseling van ervaringen tijdens het evaluatieonderzoek

De coördinatoren stimuleren reeds tijdens het evaluatieonderzoek het dialoog tussen de opbouwwerkers van verschillende STEK-praktijken door tegelijkertijd een praktijkonderzoek op te starten. Aan het praktijkonderzoek namen 11 STEK-praktijken deel die elkaar elke twee à drie maanden ontmoetten, telkens in een andere praktijk. Dit praktijkonderzoek had niet alleen als doel om mee het STEK-model te ontwikkelen, maar de interviews tonen aan dat opbouwwerkers op die manier ook informatie konden uitwisselen en van elkaar konden leren.

Je merkt ook dat in die praktijkgroep ook werkingen zaten die heel jong en beginnend waren, die nog de STEK aan het oprichten waren en die zich wel zo heel hard aan dat kader hielden. Die dan ook zo wel vaak ons, als anciens, vragen stelden van de STEK van: "Hoe doen jullie dat?" (Opbouwwerker)

Een opbouwwerker concludeert: "*Je leert daar wel heel veel uit en ik vind het ook heel fijn dat ik daardoor andere collega's van andere praktijken heb leren kennen*".

b. Uitwisseling van ervaringen na het evaluatieonderzoek

Daarnaast dragen de coördinatoren ook actief kennis uit na het evaluatieonderzoek. Enerzijds ten aanzien van externen (vb. partners of overheidsfunctionarissen) door het organiseren van inspiratiedagen, door het verspreiden van het onderzoeksrapport en door het verspreiden van hun eigen publicatie die tot stand is gekomen naar aanleiding van het wetenschappelijk onderzoek en het eigen praktijkonderzoek. Anderzijds zorgen de coördinatoren ervoor dat er ook tussen opbouwwerkers van verschillende praktijken ervaringen, vragen en problemen worden uitgewisseld. Dit doen ze aan de hand van

maandelijkse online bijeenkomsten in de vorm van vergaderingen, workshops of webinars. De coördinatoren nemen het initiatief om deze bijeenkomsten te organiseren, zodat de relevante vragen en problemen in groep opgelost kunnen worden, waarbij het de bedoeling is dat de opbouwwerkers elkaar helpen. Deze bijeenkomsten kunnen thematisch georganiseerd worden of vanuit de vragen die opbouwwerkers op dat moment hebben. Een opbouwwerker illustreert: *"Alles kan daar besproken worden. [...] Ondersteuning naar collega's toe, ondersteuning binnen de samenwerking toe, intervisiemomenten met partners..."*. Deze bijeenkomsten hebben *"altijd een wisselende samenstelling. Ervaren opbouwwerkers, nieuwe opbouwwerkers en dat wordt dan ook teruggekoppeld aan de anderen die niet aanwezig waren"* (Coördinator). Eén van de coördinatoren geeft verder ook aan dat de opbouwwerkers deze bijeenkomsten *"heel interessant vinden. Ze zeggen altijd dat ze achteraf heel enthousiast zijn, omdat ze zoiets hebben van 'We zitten met hetzelfde en we moeten niet het warm water uitvinden. We moeten leren van inspirerende praktijken'"*. Deze online bijeenkomsten tussen opbouwwerkers zijn belangrijk, omdat ze op die manier hun ervaringen en goede praktijken kunnen delen (Coördinator). Dit wordt bevestigd door een van de opbouwwerkers: *"Dan kan je wat uitwisselen en dat is wel fijn. Sowieso wisselen we ook wel wat uit met de STEK in Leopoldsburg en Beringen, omdat we die collega's af en toe zien, maar het helpt wel om uit te wisselen"*. Daarnaast zorgen de bijeenkomsten er ook voor dat *"dat heel wat opbouwwerkers mee zijn met het verhaal en met het model"* (Coördinator). Een van de opbouwwerkers maakt wel de kanttekening dat dergelijke bijeenkomsten beter fysiek zouden doorgaan, omdat dat veel leerrijker is. Zo geeft de opbouwwerker aan: *"Ik wil die plekken zien, ruiken, voelen, met de mensen daar ook praten en niet gewoon op een web met een andere STEK-coördinator praten. Dat moet echt wel fysiek gebeuren. Elkaar bezoeken. Heel leerrijk"*.

Daarnaast zorgen de coördinatoren er ook over dat de informatie rond een centraal probleem online verzameld wordt. Dit doen ze bijvoorbeeld via Microsoft Teams, zodat alle opbouwwerkers de juiste informatie ter beschikking hebben, deze informatie kunnen raadplegen als er zich problemen blijven stellen rond een specifiek thema, maar ook informatie met elkaar kunnen blijven delen en vragen kunnen stellen als zaken onduidelijk blijven.

Via Teams. Daar proberen we dan bijvoorbeeld alle informatie rond registratie te verzamelen. Bijvoorbeeld iedereen zit te zoeken "Hoe kunnen we signalen registreren?". Dat wordt dan op Teams gezet van "Ons systeem in de Kom-af is zo" of "Het nieuwe systeem van Tienen is zo" en dan inspireren ze elkaar op een heel efficiënte manier, in plaats van allemaal te bellen en zo verder. Want je zit toch wel met een grote groep, 24 praktijken is toch niet niets. Dat gaat

over veel werkers. Dus dat vinden we heel belangrijk, om via Teams alle documenten te verzamelen zodat iedereen er aan kan en vragen kunnen gesteld worden. (Coördinator)

Dit wordt bevestigd door een van de opbouwwerkers. Zo zegt een opbouwwerker over het Teams kanaal: *"Ik zie wel regelmatig zo berichten passeren van iemand die zegt van 'Oh wij komen dat tegen. Hebben jullie dat ook meegemaakt? Hoe gaan jullie daar mee om? Of hebben jullie documentjes daarover?'"*.

Tot slot bezorgen de coördinatoren ook een presentatie aan nieuwe medewerkers, zodat deze medewerkers steeds op de hoogte zijn van het onderzoek en het STEK-model.

Er komen ook telkens nieuwe werkers bij SAAMO en andere organisaties om die te betrekken, dat vinden we wel belangrijk. [Coördinator] heeft bijvoorbeeld ook een PowerPoint ingesproken. Die wordt eigenlijk veel gedeeld en daar wordt het model in uitgelegd, met ook verwijzingen naar het onderzoek. Dat schema. Werkers en coördinatoren die starten, die krijgen die door de lokale praktijk of door ons doorgestuurd. (Coördinator)

Doordat SAAMO zowel tijdens als na het evaluatieonderzoek sterk inzet op het faciliteren van dialoog, laat ze zien dat ze reeds van bij de aanvang van het leertraject geïnvesteerd zijn in het ontwikkelen van de STEK-praktijken. Zo vinden we immers verschillende kernelementen van praktijkontwikkeling in deze citaten terug. Niet alleen heeft SAAMO vanuit verschillende invalshoeken kennis verzameld over de STEK-praktijken dankzij het praktijk- en evaluatieonderzoek, maar ze zetten dankzij dit dialoog daarnaast ook in op de professionele ontwikkeling van de praktijkwerkers en zorgen ze ervoor dat de praktijkwerkers de evidence-based kennis gebruiken in de praktijk (van Pelt et al., 2020).

c. *Evaluatie van het leerproces: verzamelen van feedback*

Het evalueren van het leerproces, het derde aspect van de structurele factor, is iets waar de coördinatoren zich niet actief mee bezig houden. Zo geven ze aan dat ze een goed beeld hebben van *"waar die praktijken staan, welke vragen zij hebben, welke focus zij gaan leggen, hoe de werking verloopt, hoe de lokale samenwerking verloopt, hoe de geschiedenis van de partners is..."* (Coördinator), maar ze volgen dat niet systematisch op. *"Dat gaat gewoon niet"* (Coördinator). Uit de interviews blijkt echter dat het wel belangrijk kan zijn om feedback te verzamelen over het proces die STEK-praktijken hebben doorgemaakt. In eerste instantie blijkt dat er in sommige praktijken *"wel een aantal aanpassingen en veranderingen zijn gebeurd"* (Opbouwwerker). Een opbouwwerker gaf als voorbeeld:

Ik heb dat al gezegd dat er heel veel impliciete en expliciete leerkanten zijn. Door dit model naast onze werking te leggen, hadden we bijvoorbeeld wel het gevoel van "dat doorverwijzen, daar kunnen we nog wel in groeien". We doen dat wel, [...] maar we moeten toch wel is goed nadenken hoe we dat als buurtwerk en als team doen. [...]. Dus daar zijn we nu wel heel hard op aan het inzetten.

Maar dit was niet in elke praktijk het geval. Zo stelt een opbouwwerker dat de komst van het STEK-model "eigenlijk gewoon een bevestiging was" van het werk dat ze al deden en dat ze "al op die lijn zaten gewoon". De vraag is dan hoe het komt dat sommige praktijken zich wel of niet hebben ontwikkeld naar aanleiding van het traject en of het voor elke praktijk nodig was om zich te ontwikkelen of niet. Garvin et al. (2008) geven aan dat het belangrijk is dat coördinatoren zich bewust zijn van verschillen tussen STEK-praktijken. Ze kunnen immers verschillen in hun focus of leerrijpheid. Coördinatoren moeten dan aandachtig zijn voor de lokale leerculturen van STEK-praktijken, omdat die per praktijk sterk kunnen verschillen.

Daarnaast blijkt ook dat er elementen zijn die een leerproces in de weg kunnen staan. Waar van Pelt et al. (2020) aangeven dat een faciliterende praktijkwerker belangrijk is om te komen tot effectieve praktijkontwikkeling, blijkt uit de gesprekken met de praktijkwerkers dat het als belemmerend wordt ervaren dat slechts één praktijkwerker op de hoogte was van het evaluatieonderzoek. Zo geeft een van de opbouwwerkers aan dat het hele team betrokken zou moeten worden, als je er als organisatie in wilt slagen om de praktijk verder te kunnen ontwikkelen. Hier kan het belangrijk zijn om vanuit SAAMO de rol van de praktijkwerker als faciliterende praktijkwerker duidelijk te schetsen.

Ja het feit dat ik het alleen moest doen. Dat klinkt nu raar, maar het feit dat... Ik denk als je een STEK wil veranderen, dat je het hele team in dat STEK verhaal moet gaan meepakken. Ik ben helemaal alleen in dat onderzoek mee moeten stappen en ik merkte dat mijn collega's totaal geen idee hadden van waar ik mee bezig was. En ik kon dat hun wel uitleggen, maar dat was zeer abstract. (Opbouwwerker)

Tot slot leren de interviews ook dat niet elke STEK-praktijk vragende partij was om deel te nemen aan het STEK-verhaal en het onderzoek. Opbouwwerkers wisten niet altijd wat ze moesten verwachten en zagen de meerwaarde van het traject in eerste instantie niet in. Dit illustreert dat een negatieve attitude ten aanzien van het evaluatieonderzoek invloed kan hebben op het leerproces van STEK-praktijken (Chen, 2006; Gray et al., 2013; Torres & Preskill, 2001; van der Zwet et al., 2020). Echter tonen de interviews ook wel aan dat de attitude verbeterde naarmate men verder in het leertraject zat. Ook hier zou dialoog

tussen de coördinatoren en de praktijken vóór de aanvang van het traject kunnen helpen om de betrokkenheid van praktijkwerkers reeds van bij de start van het traject te verhogen. Dialoog zal er volgens Suárez-Herrera et al. (2009) immers voor zorgen dat er meer begrip komt omtrent de nodige leer- en veranderingsinspanningen en praktijkwerkers zal het nut ervan meer inzien.

Oh, nu ga ik echt dood eerlijk zijn hé. Ik was geen vragende partij om in dat STEK verhaal te moeten gaan zitten en ik ben daar eigenlijk toe verplicht van mijn organisatie. Omdat Onder Ons het meest leek op wat een STEK zou moeten worden. Dus ik had ook geen enkele verwachting. Maar ik moet zeggen, gaandeweg is dat wel beter geworden en heb ik de meerwaarde wel heel erg ingezien van heel dat proces dat we verlopen hebben en heel het STEK verhaal. Maar ja, heel eerlijk, in het begin had ik niet echt veel verwachtingen en was ik meer gefrustreerd dan iets anders. (Opbouwwerker)

We concluderen dat de STEK-praktijken kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen doordat ze vanuit SAAMO de goedkeuring krijgen om te leren en dat SAAMO betrokken blijft bij de verdere praktijkontwikkeling. Er is met andere woorden sprake van een leercultuur binnen SAAMO en de STEK-praktijken. Daarnaast blijkt uit het onderzoek ook dat SAAMO sterk inzet op het faciliteren van intern en extern dialoog om de verworven kennis te verspreiden, zowel tijdens als na het leerproces. Ook dit stimuleert de ontwikkeling van de STEK-praktijken. Het is echter belangrijk dat dit dialoog structureel blijft georganiseerd worden. Uit het onderzoek blijkt immers dat de praktijkwerkers ook graag voor de aanvang van het leertraject in dialoog kunnen gaan over bijvoorbeeld de verwachtingen. Daarnaast kan het ook aangewezen zijn om vanuit het management feedback te verzamelen bij de praktijkwerkers over het traject, zodat de praktijk zich nog verder kan ontwikkelen.

Factoren op niveau van het evaluatieonderzoek

Een derde set aan factoren die het leerproces van STEK-praktijken stimuleert, heeft betrekking op informatieve factoren. Volgens Greiling en Halachmi (2013) dient informatie valide, betrouwbaar, rijk en kwalitatief te zijn. We kunnen deze factor sterk koppelen aan de perceptie van de coördinatoren over de meerwaarde van evaluatieonderzoek. Zo zorgt een wetenschappelijk onderzoek er in de eerste plaats voor "dat je een stuk de dingen taal geeft en onderbouwt" (Coördinator). Ook de partners van de STEK ervaren dit zo. Zo stelt een partner: "Het vat wel op een goede manier samen wat wij doen". Een van de coördinatoren geeft ook aan dat ze "als opbouwwerker heel hard in de praktijk bezig zijn". Wetenschappelijk onderzoek is dan belangrijk om "daar een theoretisch kader rond te hebben", want dat is "soms ook wel een houvast voor ons van 'Oké we zijn

daarrond bezig' en om bepaalde dingen in vraag te stellen. Dat maakt het sterk' (Coördinator). Wetenschappelijk onderzoek geeft met andere woorden informatie over en taal aan het werk van de STEK-praktijken en het geeft hen een houvast, zonder te sturen.

Ik heb daar niks in gelezen waarvan ik zei: "Ho, hier zijn we helemaal de andere kant aan het opgaan." Nee, dat ben ik daar ook niet in tegengekomen. Ik zag vooral in het onderzoek een vertaling van wat er hier in de praktijk gebeurde. (Opbouwwerker)

Ten tweede zorgt het ervoor dat de informatie als legitiem wordt beschouwd, waarbij de blik van een externe onderzoeker cruciaal is. Want *"als je het onderzoek intern doet, dan heb je sowieso toch een gekleurde blik"* (Coördinator). Een wetenschappelijk onderzoek zorgt er met andere woorden voor dat er vanuit een objectieve blik naar de praktijk gekeken wordt.

Ik vind zo een onderzoeken meestal een zeer objectieve blik. Zeer objectief vanuit het helikopter-perspectief waardoor je dat dus veel objectiever kan gaan bekijken. Want anders er zit altijd enige subjectiviteit in van hoe je dat zelf doet. Dat is gewoon zo. (Opbouwwerker)

De meerwaarde van een externe onderzoeker zit erin dat *"die ook wel wat verbindingen kan maken met ander onderzoek en andere thema's"* (Coördinator).

We zeggen dat ook in elk startgesprek van "De UA heeft dit ook mee onderzocht" en dan kan je er ook wel naar verwijzen van "Het is onderzocht. Daar zijn een aantal dingen uitgekomen en dat werkt ook". (Coördinator)

Verder *"verhoogt het je draagvlak en je macht om dingen te kunnen zeggen. Het feit dat de praktijk en de universiteit dat samen zeggen, maakt dat er meer naar jou wordt geluisterd"* (Coördinator). Dit wordt ook bevestigd door de opbouwwerkers: *"in onderhandelingen, in strategie is dat wel handig om te gebruiken"* (Opbouwwerker). Het onderzoek *"is dan wel een goeie tool of kan dat een goede tool zijn om zaken te boven te brengen of te highlighten eigenlijk"* (Opbouwwerker).

Verder zorgt wetenschappelijk onderzoek er volgens de coördinatoren voor dat de praktijk zal verbeteren en dat het de praktijk zal helpen om vraagstukken waarmee men binnen SAAMO wordt geconfronteerd, te verspreiden en uit te dragen. In die zin is wetenschappelijk onderzoek belangrijk om te kunnen leren en praktijken te kunnen ontwikkelen, maar ook om de problemen waar sociaalwerkorganisaties mee te maken hebben, aan het licht te brengen ten aanzien van beleidsmakers.

Ik denk als je erin slaagt om de goede combinatie te maken van een gedeelde praktijkontwikkeling en daar dan ook een wetenschappelijk onderzoek aan kunt koppelen. Als je die link goed kunt maken, dat dat een goede zaak is. Zowel voor de kwaliteit van de praktijk, alsook nadien om de zaken te kunnen verspreiden en uitdragen. (Coördinator)

De coördinatoren geven tot slot ook aan dat de reikwijdte van een wetenschappelijk onderzoek ook erg groot is. *'De resultaten uit het onderzoek worden wel gebruikt tot nu en zullen ook nog gebruikt worden'* (Coördinator). Zo geeft een opbouwwerker bijvoorbeeld aan: *"We hebben dat wel meegepakt in onze nieuwe meerjarenplannen"* (Opbouwwerker). Echter blijkt uit de interviews ook dat niet altijd iedereen op de hoogte is van het evaluatieonderzoek en het STEK-model dat eruit voort gekomen is. Zo geeft de opbouwwerker van Dinamo aan:

Heel veel collega's waren echt niet op de hoogte van dat model van de STEK. Zelfs na dat dit [schema] en die publicatie was gemaakt en dan met het voorstellingsmoment dat het de wereld werd ingestuurd.... Dat we nog maanden erna nog collega's hadden van "Wat is dat nu precies die STEK?". Dus dat is al de eerste stap. Laat staan als we dan waren afgekomen met evaluatieonderzoek. (Opbouwwerker)

Dit wordt ook bevestigd door een van de partners: *"Daar ben ik niet van op de hoogte. Misschien dat mijn collega meer weet. Zij gaat al langere tijd naar [de STEK-praktijk]. Dus misschien dat zij dat weet, maar ik ben daar niet van op de hoogte nee"* (Partner). Zelfs praktijken die betrokken waren bij het evaluatieonderzoek geven aan dat mogelijk niet iedere collega weet wat de STEK is. Zo geeft de opbouwwerker aan:

Binnen SAAMO is heel het project en het model wel uitgelegd geweest. Dus ik denk dat mijn collega's wel mee zijn in het STEK verhaal. Maar of dat ze het helemaal gaan kunnen uitleggen en of ze het zo helemaal door de vingers hebben... Dat weet ik niet. (Opbouwwerker)

Volgens een andere opbouwwerker kan dit te maken hebben met het feit dat ze vaak *"nieuwe teams, nieuwe termen, nieuwe rollen hebben en soms is dat gewoon heel veel en overvalt mensen dat ook. En als je dan met nog een model erbij komt... Ja"* (Opbouwwerker).

We concluderen dat het evaluatieonderzoek een grote rol speelt in mogelijke leerprocessen van STEK-praktijken. Dit bevestigt het feit dat evaluatieonderzoek gebruikt kan worden om veranderingen teweeg te brengen in sociaalwerkorganisaties (Ebrahim, 2005; Guijt, 2010; Lall, 2019). Een evaluatieonderzoek geeft volgens ons onderzoek informatie over en taal aan het werk van de opbouwwerkers (1), de externe blik van een

onderzoeker zorgt ervoor dat de informatie uit het evaluatieonderzoek als legitiem wordt beschouwd (2), het verhoogt het draagvlak en macht om dingen te kunnen zeggen (3), het leidt tot praktijkontwikkeling (4), het zorgt ervoor dat problemen gemakkelijker gesignaleerd kunnen worden ten aanzien van het beleid (5) en een evaluatieonderzoek zou voor een grotere reikwijdte van de informatie zorgen (6). Dit laatste wordt echter tegengesproken door zowel opbouwwerkers als partners. De interviews tonen aan dat het noodzakelijk is om blijvend te communiceren over de verworven kennis, zodat iedereen betrokken blijft in het STEK-verhaal. Het is daarbij belangrijk om ook stil te staan bij de mensen of organisaties die nog niet of onvoldoende bereikt worden en deze ook mee te betrekken in het verhaal.

Factoren op niveau van de praktijkwerkers

Tot slot zijn er ook verschillende factoren die organisationeel leren kunnen stimuleren die samenhangen met de houding en perceptie van de praktijkwerkers. We maken hier een onderscheid tussen psychologische, cognitieve en relationele factoren (Greiling & Halachmi, 2013).

Organisationeel leren wordt op niveau van de praktijkwerkers in de eerste plaats gestimuleerd vanuit psychologische factoren. Dit verwijst naar het veilige gevoel van de opbouwwerkers om fouten te maken en het vertrouwen dat opbouwwerkers hebben in de aanpak van SAAMO met betrekking tot het leerproces in de STEK-praktijken (Greiling & Halachmi, 2013). Binnen de STEK-praktijken vertaalt dit zich in het vertrouwen dat SAAMO heeft in de opbouwwerkers om te leren. Zo deelt een opbouwwerker dat ze de nodige ruimte krijgen om beslissingen te mogen nemen in hoe ze hun praktijk vorm geven, waarbij ze hun eigen tempo mogen volgen.

Ja die ruimte is er wel [om te mogen veranderen]. Wij zijn sowieso een organisatie waarin we zelf heel veel mogen beslissen. Alleen ja... De tijd die je moet vinden om daar allemaal mee bezig te zijn. Het is niet zo zeer de organisatie die zegt "Je mag dat niet doen." Dus het is dus vooral uw eigen agenda die zegt hoeveel tijd je daar in mag steken en kan steken in het juist organiseren en plannen van een STEK-verhaal. Ja. (Opbouwwerker)

Daarnaast wordt organisationeel leren door de opbouwwerkers ook gestimuleerd vanuit cognitieve factoren. Meer specifiek verwijst dit naar aspecten die te maken hebben met de overdraagbaarheid van kennis, de competenties en het absorptievermogen van de praktijkwerkers en de eerdere ervaringen van met leerprocessen (Greiling & Halachmi, 2013). Volgens de coördinatoren is het STEK-model "geen checklist. Het is een inspirerend kader en iedereen begint waar men begint. Van niks of van een werking die al twintig jaar bezig

is en alle variaties ertussen” (Coördinator). Ze merken echter op dat “sommigen daar wel op blijven vastzitten van ‘Wat gaan we nu doen?’” (Coördinator), maar ‘je merkt wel dat [coördinator STEK-praktijk] bijvoorbeeld, maar ook anderen, soms dingen inbrengen omdat die er mee bezig zijn geweest en dat is een mooie mix van ervaren opbouwwerkers die al een STEK-praktijk hebben gedaan en nieuwe opbouwwerkers’ (Coördinator). Uit de interviews met de opbouwwerkers blijkt dat ze “gaandeweg wel heel veel leren” en dat de nodige “competenties meer en meer tot uiting” komen (Opbouwwerker). Volgens de opbouwwerkers is het vooral belangrijk om ook kritisch naar je eigen werking te kunnen kijken om jezelf en je praktijk te kunnen ontwikkelen. Hier verwijzen ze met andere woorden naar het belang van kritische zelfreflectie (Edwards, 1997).

*Je moet vooral openstaan om ook kritisch te kijken naar uw eigen verhaal en te zien waar je misschien dingen anders kunt aanpakken want als ge niet kritisch gaat staan naar- als ge denkt “Mijn werking is de beste.” Ja, dan gaat ge niks veranderen en dan zijt ge met het hele STEK verhaal ook niets hé.
(Opbouwwerker)*

Uit het gesprek met een van de partners blijkt ook dat de STEK-praktijk waarin de partner actief is ook effectief gegroeid is en de nodige competenties heeft ontwikkeld om het STEK-verhaal uit te dragen naar zowel partners, als het beleid toe. Hierdoor kunnen ze ook hun doelgroep beter bereiken en bijstaan.

Ik heb dat wel zien groeien. Ik heb [de STEK] zien groeien ook. Ook ten aanzien van andere partners en ook naar beleid toe. [De STEK] is een heel waardevolle partner voor de mensen. Daar komt ontzettend veel volk en ook het beleid waardeert dat heel sterk. (Partner)

Bovendien blijkt uit de interviews dat opbouwwerkers het ook gewend zijn om zich te moeten aanpassen aan een steeds veranderende werkomgeving. Zo geeft een opbouwwerker aan: “Ik werk nu zeven jaar bij SAAMO en ik heb ook wel altijd in [de STEK] gewerkt. Maar omdat wij met die meerjarenplannen werken, verandert eigenlijk het team waar je in werkt elke vijf jaar” (Opbouwwerker). Opbouwwerkers dienen met andere woorden ook heel aanpasbaar te zijn. We kunnen hier concluderen dat er een zekere mate van overdraagbaarheid van kennis is en dat de opbouwwerkers van SAAMO over voldoende competenties en absorptievermogen beschikken om het STEK-verhaal te kunnen uitdragen. De mate waarin deze competenties aanwezig zijn, kan echter verschillen naargelang hun werkervaring.

Tot slot kan organisationeel leren ook beïnvloed worden door de partners waarmee de STEK-praktijken samenwerken. Het gaat met andere woorden over relationele factoren van organisationeel leren met betrekking tot (1) de intenties van partners, (2) een sfeer van openheid en vertrouwen en (3) de gelijkenissen tussen de organisatie en zijn partners en diens netwerkbanden omvat (Greiling & Halachmi, 2013). Uit de interviews blijkt dat het in de eerste plaats heel belangrijk is dat de intenties van de samenwerking duidelijk zijn. Daarbij is het belangrijk om elkaar te leren kennen, “om u in te leven in wat de andere organisaties doen” (Partner) en om de verwachtingen ten aanzien van elkaar scherp te stellen. Zo hebben een van de partners bijvoorbeeld “een soort bad van de STEK gekregen en sindsdien is die samenwerking wel verbeterd. Omdat ze beter zouden snappen in welk plaatje ze passen daarin en wat van hen verwacht wordt” (Opbouwwerker). Binnen en andere STEK-praktijk zijn die intenties tussen medewerkers van SAAMO en partners bijvoorbeeld niet altijd even duidelijk, wat tot bizarre situaties kan leiden.

Wij werken heel veel samen, maar soms weten we niet altijd precies van elkaar waarmee we bezig zijn. Of dat zij [SAAMO] bijvoorbeeld een aantal initiatieven nemen die wij pas leren kennen vanaf het moment dat ze hier op de werkvloer worden ontplooid. Maar andersom ook, dat wij intekenen op een bepaald project en dat binnenhalen en dat zij dan zeggen van “Ah jullie gaan dat doen?”. Soms is dat ook heel raar. (Partner)

Dit citaat toont aan dat communicatie en openheid over wat er gaat gebeuren binnen de STEK belangrijk is. In een van de STEK-praktijken is er bijvoorbeeld wekelijks een kort overleg en maandelijks een vergadering tussen de opbouwwerkers en hun partners om af te toetsen hoe de werking verloopt en of er eventueel bijgestuurd moet worden.

Ik heb eigenlijk twee partners die vast meedraaien met Koffie en Formulieren en wij zien elkaar sowieso elke week. Dan kunnen we ook al kleine dingetjes aftoetsen en om de paar maanden doen wij ook echt vergaderingen om te zien hoe de dingen lopen en of er dingen zijn die wij moeten bijsturen. (Opbouwwerker)

Maar ook wanneer er zaken zijn die minder goed verlopen, moet er gezegd kunnen worden: “Dit lukt zo niet langer, wij kunnen dit niet meer aan” (Opbouwwerker) en moet erover in gesprek kunnen gegaan worden. Dit is belangrijk aangezien de partnerschappen eerder vanuit organisationele verschillen ontstaan en minder vanuit gelijkenissen, omdat ze een aanvulling zijn op elkaars werking. Om die reden zijn duidelijke afspraken en een duidelijke taakverdeling tussen de organisaties cruciaal. Een opbouwwerker illustreert dat ze dit niet onmiddellijk hadden gedaan in hun samenwerking met het CAW, waardoor de samenwerking niet vanaf de start vlot verliep.

Het CAW is een hele grote organisatie, een best hiërarchisch opgebouwde organisatie dus je moet echt vanaf het begin over alles hele goeie afspraken maken. Je moet zien da je dezelfde visie op dingen hebt. Dat is iets dat we in het begin wat hebben gemist en achteraf hadden we gemerkt van "Oei dat loopt hier niet zo heel vlot". (Opbouwwerker)

Samenwerken om tot praktijkontwikkeling te komen (van Pelt et al., 2020) is met andere woorden een leerproces op zich. Daarbij is het belangrijk dat er sprake is van "*duidelijke communicatie, goede afspraken en een goede sfeer*" (Partner), maar ook dat de organisaties duidelijk van elkaar weten wat ze kunnen doen binnen de STEK-praktijken. De intenties moeten dus duidelijk zijn en er moet openheid zijn om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

We concluderen dat er op niveau van de praktijkwerkers vier factoren zijn die bijdragen aan het leerproces van de STEK. In de eerste plaats blijkt uit het onderzoek dat de praktijkwerkers de ruimte krijgen van SAAMO om op hun eigen tempo te experimenteren met het STEK-model. Dit zorgt ervoor dat ze ongedwongen de praktijk kunnen ontwikkelen. Daarnaast blijkt dat de praktijkwerkers ook kritisch kijken naar hun eigen manier van werken. Dit zorgt ervoor dat zowel de praktijk kan ontwikkelen, als de praktijkwerkers zelf. Ten derde leert het onderzoek dat de opbouwwerkers reeds over een groot aanpassingsvermogen beschikken, omwille van de manier van werken van SAAMO, waardoor het opnemen van het STEK-model in de praktijk niet als een obstakel wordt ervaren. Het onderzoek leert echter dat het belangrijk is dat de praktijkwerkers vertrouwd zijn en kennis hebben over de nieuwe manier van werken, zodat de STEK-praktijken zich vanuit een gemeenschappelijke visie tussen het management en de praktijkwerkers kunnen ontwikkelen. Tot slot zorgen de opbouwwerkers van SAAMO en hun partners ervoor dat de onderlinge verwachtingen op elkaar worden afgestemd en dat ze duidelijke afspraken maken over de manier van werken binnen de STEK-praktijken. Dit is belangrijk om de praktijk vanuit een gemeenschappelijk visie op de STEK te kunnen ontwikkelen. Belangrijk is wel dat de communicatie open en duidelijk is en dat er ruimte en vertrouwen is tussen de praktijkwerkers om ook de zaken te benoemen die minder vlot gaan.

5. Conclusie: van evaluatieonderzoek naar praktijkontwikkeling en terug

De laatste jaren wordt er van organisaties verwacht dat ze informatie beheren en waarderen, dat ze kunnen leren uit het verleden en dat ze zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden (Barrados & Mayne, 2003). Het gaat hier over organisationeel leren. Organisationeel leren is een proces waarbij de hele organisatie

leert en verbetert. Dit doen ze door informatie en feedback te verzamelen over de processen en resultaten van de organisatie en door de afstemming van de waarden, attitudes en percepties van alle leden van de lerende organisatie (Torres & Preskill, 2001). Organisationeel leren kan tot stand komen door een evaluatieonderzoek te voeren naar de praktijk van de organisatie zodat organisaties zich kunnen ontwikkelen (Ebrahim, 2005). Uit onderzoek blijkt echter dat het implementeren van evidence-based kennis uit een evaluatieonderzoek naar de praktijk niet zo evident is (Gray et al., 2013; Steens et al., 2018; Torres & Preskill, 2001; Zhang et al., 2022) en dat dit niet noodzakelijk tot directe leereffecten leidt (Mullen et al., 2008). Vanuit de literatuur worden wel verschillende randvoorwaarden geformuleerd die organisationeel leren kunnen bevorderen of belemmeren (zie bvb. Friedman et al., 2003; Greiling & Halachmi, 2013; Rashman et al., 2009; Schillemans, 2008), maar er werd nog geen onderzoek gedaan naar de factoren die organisationeel leren mogelijk maken in de praktijk of welke factoren door sociale professionals als belangrijk worden geacht om tot praktijkontwikkeling te komen.

Het doel van dit onderzoek was om na te gaan op welke manier evaluatieonderzoek bijdraagt aan praktijkontwikkeling, waarbij we een antwoord zochten op de vraag: *“In welke mate kunnen STEK-praktijken zich ontwikkelen op basis van een evaluatieonderzoek?”*. Concreet hebben we getracht om vanuit diepte-interviews met de coördinatoren van het STEK-project en praktijkwerkers inzicht te verwerven in de bevorderende en belemmerende leerfactoren op niveau van de context, het onderzoek, de organisatie en de praktijkwerkers die inspelen op de mate waarin praktijken zich kunnen ontwikkelen.

In de eerste plaats vinden we bevorderende leerfactoren terug op niveau van de lerende organisatie. Niet alleen nam SAAMO het initiatief om het evaluatieonderzoek op te starten, maar daarnaast zijn ze ook actief betrokken geweest bij de uitwerking van het STEK-model en zijn ze nog steeds betrokken bij de uitrol van het model in de verschillende STEK-praktijken (Greiling & Halachmi, 2013). Daardoor bevorderen ze een leercultuur in de STEK-praktijken, waar er een openheid is om dingen in vraag te stellen en aan te passen waar nodig (Greiling & Halachmi, 2013). Bovendien zetten ze ook actief in op het genereren van kennis via het evaluatieonderzoek en door het voeren van een eigen praktijkonderzoek en zorgen ze ervoor dat deze kennis uitgewisseld en toegepast wordt zowel intern als extern (Greiling & Halachmi, 2013). Op die manier kunnen de STEK-praktijken zich ontwikkelen vanuit verschillende kennisbronnen (van Pelt et al., 2020). Het onderzoek leert echter wel dat het leerproces enerzijds geoptimaliseerd zou kunnen worden door dialoog te voeren en feedback te verzamelen zowel voor, tijdens als na het leerproces. Het belang van feedback om het leerproces te bevorderen, wordt ook vanuit de literatuur benadrukt (Chen, 2006; Crossan et al., 1999; Garvin et al., 2008; Suárez-

Herrera et al., 2009). Anderzijds ook door het aanduiden van een faciliterende praktijkwerker die ervoor zorgt dat er over de *evidence-based* kennis gecommuniceerd wordt naar de hele STEK-praktijk en dat deze goed geïmplementeerd kan worden (van Pelt et al., 2020).

Op niveau van de praktijkwerkers toont het onderzoek in eerste instantie aan dat de lerende organisatie de nodige randvoorwaarden creëert opdat de praktijkwerkers kunnen leren. Zo krijgen de praktijkwerkers de nodige ruimte om op hun eigen tempo te experimenteren met het toepassen van het STEK-model op hun praktijk (Greiling & Halachmi, 2013). Deze experimenteerruimte is belangrijk om te kunnen bepalen welke manier van werken werkt voor hun doelgroep (van der Zwet et al., 2020). Ten tweede geven de praktijkwerkers aan dat ze ook de kans grijpen om kritisch te kijken naar zichzelf en hun praktijk, wat volgens Edwards (1997) een vereiste is om tot leren te komen. Verder beschikken ze ook over het nodige aanpassingsvermogen om met het STEK-model in de praktijk aan de slag te kunnen (Greiling & Halachmi, 2013) omwille van de organisatiecontext van SAAMO die vereist dat praktijkwerkers zich bij elk nieuw meerjarenplan kunnen aanpassen aan een nieuwe context en manier van werken. Het onderzoek leert echter wel dat praktijkwerkers voldoende vertrouwd moeten zijn met de nieuwe *evidence-based* kennis vanuit het onderzoek om zich te kunnen ontwikkelen. Tot slot blijkt ook dat de opbouwwerkers van SAAMO en de partners waarmee ze binnen de STEK-praktijken de verwachtingen op elkaar afstemmen met betrekking tot de manier van werken binnen de STEK (Greiling & Halachmi, 2013). Een belangrijke voorwaarde hier is wel dat er sprake is van een open communicatie en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt tussen de praktijkwerkers, opdat leren optimaal kan gebeuren.

Verder vinden we ook bevorderende leerfactoren terug op niveau van het evaluatieonderzoek. Het onderzoek toont aan dat een evaluatieonderzoek in de eerste plaats informatie geeft over en taal geeft aan het werk van de praktijkwerkers. Bovendien blijkt de blik van een externe onderzoeker van de Universiteit Antwerpen belangrijk te zijn om het onderzoek objectief te houden, zorgt het ervoor dat de *evidence-based* kennis verspreid kan worden, verhoogt het de macht en het draagvlak van lerende organisaties om te zeggen dat hun manier van werken werkzaam is en zorgt het ervoor dat ze problemen kunnen signaleren bij het beleid (Greiling & Halachmi, 2013). Dit bevestigt het belang van het inschakelen van een universiteit of onderzoeksinstelling voor het voeren van een evaluatieonderzoek en het implementeren van de *evidence-based* kennis (Johnson & Austin, 2006; Nutley et al., 2009; van der Zwet et al., 2020). Belangrijk is wel dat de lerende organisatie de nieuwe *evidence-based* kennis continu blijven verspreiden. Niet

alleen naar de praktijkwerkers die ze reeds bereiken, maar ze dienen ook stil te staan bij de praktijkwerkers die ze nog niet bereiken.

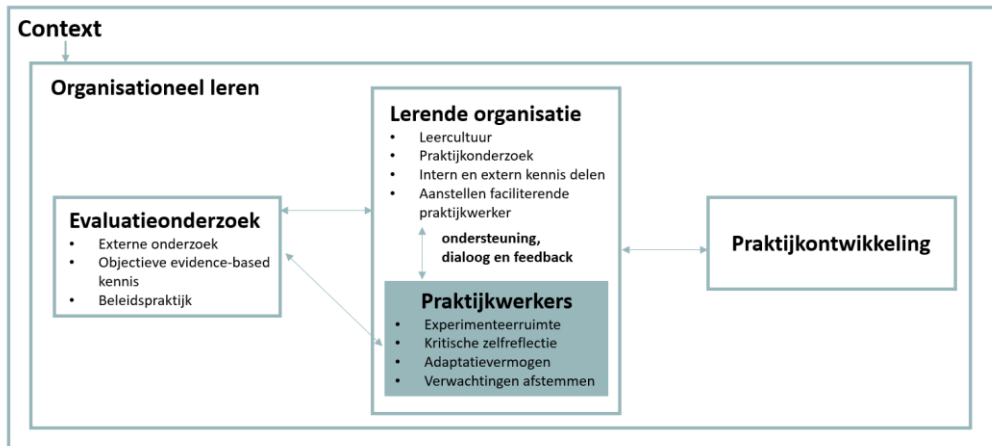
Ook op niveau van de context vinden we enkel bevorderende leerfactoren terug. Zo heeft enerzijds de Vlaamse overheid gezorgd voor de financiering van de STEK-praktijken en werd de STEK mee opgenomen in het Vlaams Armoedeplan. Anderzijds werd er op lokaal niveau ook verschillende convenanten gesloten tussen lokale overheden en individuele STEK-praktijken (Greiling & Halachmi, 2013). Er valt echter wel de kanttekening te maken dat de context hier een grote factor speelt in het al dan niet mogelijk maken van organisationeel leren en praktijkontwikkeling binnen de STEK-praktijken. Zo blijkt uit het onderzoek dat de STEK-praktijken afhankelijk zijn van hun subsidieverleners voor het kunnen ontwikkelen van het STEK-model in de praktijk. Dit zorgt ervoor dat sommige STEK-praktijken beperkte en voorwaardelijke middelen krijgen, waardoor er zelfs op lokaal niveau verschillen in werk- en bestaanswijze kunnen ontstaan tussen verschillende STEK-praktijken. Dit zet bovendien druk op de autonomie van elke STEK-praktijk en op de ontwikkelingsmogelijkheden van de STEK-praktijken. De coördinatoren gaven immers aan dat indien de financiering wegvalt, men het STEK-model niet meer verder zal kunnen ontwikkelen (Ebrahim, 2005; Edwards, 1997; Greiling & Halachmi, 2013).

We concluderen dat het leerproces binnen STEK-praktijken niet lineair verloopt en dat de interactie tussen het evaluatieonderzoek en de lerende organisatie niet voldoende is om te komen tot praktijkontwikkeling (Edwards, 1997). We zijn het ermee eens dat een organisatie die als doel heeft om te leren, een evaluatieonderzoek als middel kan gebruiken om te komen tot praktijkontwikkeling (Ebrahim, 2005; McSherry & Warr, 2006; Reeve & Peerbhoy, 2007), maar we vullen aan dat het samenspel tussen de context, de lerende organisatie, de praktijkwerkers en het evaluatieonderzoek cruciaal is. De manier waarop deze componenten zich tot elkaar verhouden, zal immers bepalen in welke mate organisaties zich kunnen ontwikkelen. We brengen deze inzichten vanuit de praktijk samen in de herwerking van ons theoretisch model (zie figuur 4).

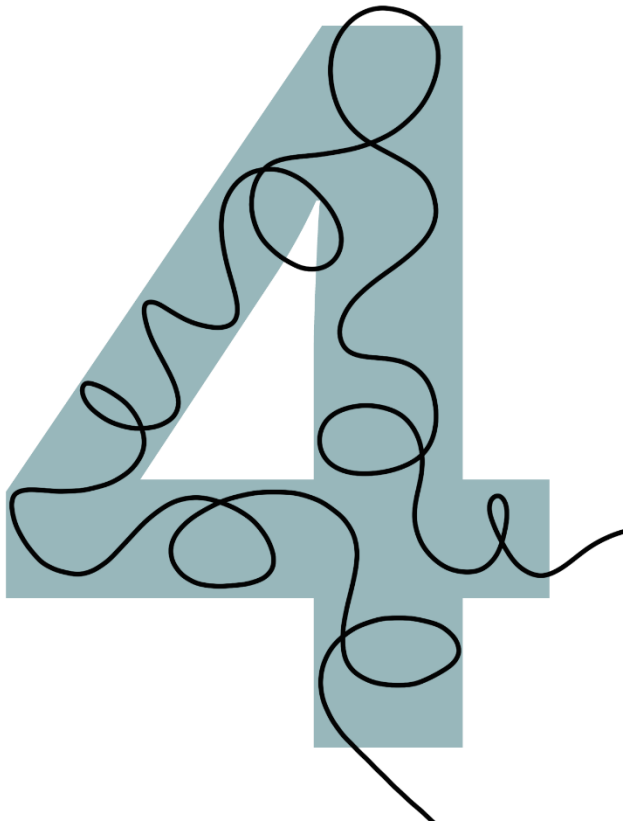
We identificeren tot slot nog twee beperkingen van ons onderzoek. Ten eerste biedt onze studie slechts een gedeeltelijk beeld van de leerprocessen die de STEK-praktijken hebben doorgemaakt. Praktijkontwikkeling moet immers gebeuren vanuit een gedeelde inzet van sociale professionals, cliënten, coördinatoren, beleidsmakers en wetenschappers (van Pelt et al., 2020). Door enkel het perspectief van de coördinatoren en praktijkwerkers in beeld te brengen, hebben we geen zicht op de mate waarin en hoe beleidsmakers of bezoekers van de STEK het leerproces van de STEK-praktijken hebben ervaren. Daarnaast moedigen we aan om dergelijke onderzoek ook binnen andere contexten te voeren en met een groter aantal respondenten om na te gaan of het model dat we hebben

ontwikkeld ook binnen andere contexten stand houdt of eventueel aangevuld en verfijnd kan worden.

Figuur 4: Van evaluatieonderzoek naar praktijkontwikkeling en terug



***Top-down
prestatie­meting in
functie van opwaartse
verantwoording***



Standaardisering of discretionaire ruimte? Een mixed-method onderzoek naar door de overheid opgelegde prestatiemeetinstrumenten in het sociaal werk

1. Introductie

Voortgestuwd door het New Public Management-paradigma (NPM) zijn sociaal werkers getuige geweest van een verschuiving in het beheer en de organisatie van hun werk. De infusie van ideeën uit de particuliere sector in de sociale dienstverlening stelde sociaal werkers steeds meer bloot aan het idee van prestatie meting en prestatie meetinstrumenten (Denvall et al., 2019). Prestatie meetinstrumenten worden over het algemeen gedefinieerd als instrumenten die maatregelen omvatten om het behalen van vooraf gedefinieerde resultaten of doelen te monitoren (Poister et al., 2013), op organisatie- of cliëntniveau (George et al., 2019). In de sociale dienstverlening worden vaak cliëntgerichte meetinstrumenten gebruikt om de voortgang van kwetsbare doelgroepen te volgen om te beoordelen in hoeverre de diensten van maatschappelijk werkers in staat zijn om vooraf gedefinieerde resultaten te behalen (Hvidman & Andersen, 2014; Moynihan & Pandey, 2010).

Ondanks de toegenomen wetenschappelijke belangstelling van subsidieverleners, overheden en sociaalwerkorganisaties voor prestatie meting en het toegenomen gebruik van dergelijke instrumenten, ontbreekt het aan onderzoek over hoe sociaal werkers deze meetinstrumenten gebruiken (Carnochan et al., 2014; Richmond et al., 2017). Een overvloed aan onderzoek richt zich op de acceptatie van prestatie meetinstrumenten en bestudeert de beloften, valkuilen en uitdagingen waarmee organisaties en overheden worden geconfronteerd bij het ontwikkelen van prestatie meetinstrumenten (Carnochan et al., 2014; Lall, 2017; Suykens et al., 2021). Bijgevolg is er weinig bekend over de implementatie van prestatie meetinstrumenten, dit wil zeggen het daadwerkelijke gebruik in de dagelijkse praktijk van maatschappelijk werkers (Julnes & Holzer, 2001). Dit is belangrijk, aangezien overheden dergelijke instrumenten implementeren met de belofte van standaardisering, wat betekent dat deze instrumenten geacht worden op dezelfde manier te worden toegepast en geïnterpreteerd door verschillende sociaal werkers in verschillende organisaties en contexten (Baines et al., 2011; Suykens et al., 2021). Deze veronderstelling staat echter haaks op de bevindingen van de *street-level bureaucracy* literatuur, die de discretionaire ruimte van sociaal werkers in sociaalwerkorganisaties

benadrukt. Deze studies tonen aan dat er variaties zijn in de manier waarop sociaal werkers beslissingen nemen binnen de marges van hun discretionaire ruimte en dat deze variaties worden beïnvloed door individuele voorkeuren en contextuele variabelen (Benjamin & Campbell, 2015; Bergmark & Stranz, 2022; Evans, 2010; Hasenfeld, 2000; Lipsky, 1980; Maynard-Moody & Musheno, 2000).

Voortbouwend op dit spanningsveld, gaan we in dit onderzoek na op welke manier sociaal werkers prestatiemeetinstrumenten gebruiken en hoe ze beslissingen nemen bij het beoordelen van hun cliënten volgens vooraf gedefinieerde uitkomstindicatoren die door de overheid werden opgelegd. We onderzoeken welke factoren op individueel niveau en op organisatieniveau dit besluitvormingsproces beïnvloeden door een mixed-method onderzoek uit te voeren in verschillende sociale centra van de dienst Sociale Dienstverlening van de stad Antwerpen. De stad Antwerpen verwacht hierbij van de maatschappelijk werkers dat ze de Zelfredzaamheid-matrix (ZRM) gebruiken, een prestatiemeetinstrument die is ontworpen om de zelfredzaamheid van kwetsbare personen op dertien levensdomeinen te meten (scores gaande van 1 'acute problematiek' tot 5 'volledig zelfredzaam') (Fassaert et al., 2016). Concreet zoeken we binnen dit onderzoek een antwoord op volgende vraag:

Welke factoren beïnvloeden het besluitvormingsproces van maatschappelijk werkers bij het beoordelen van cliëntsituaties aan de hand van het opgelegd prestatiemeetinstrument 'de Zelfredzaamheid-matrix'?

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. In eerste instantie trachten we via kwalitatief onderzoek inzicht te verwerven in de factoren op het niveau van de organisatie, de maatschappelijk werker en het instrument die het besluitvormingsproces beïnvloeden wanneer maatschappelijk werkers cliënten beoordelen volgens de ZRM. Daarnaast trachten we onze kwalitatieve bevindingen te valideren door vervolgens, via een kwantitatief vignettenonderzoek uitgevoerd met 143 respondenten, het effect van de in het kwalitatieve onderzoek geïdentificeerde factoren te toetsen. Op die manier leveren we een bijdrage aan de sociaalwerkliteratuur en -praktijk. We leveren een bijdrage aan de sociaalwerkliteratuur door een meer gesitueerd begrip te bieden van het gebruik van prestatiemeetinstrumenten in de dagdagelijkse sociaalwerkpraktijk. Dit doen we door te focussen op hoe individuele en contextuele factoren het onderliggende besluitvormingsproces van maatschappelijk werkers beïnvloeden wanneer ze een door de overheid opgelegd cliëntgericht prestatiemeetinstrument moeten gebruiken. Waar eerder onderzoek zich vooral richt op de uitdagingen tijdens de adoptiefase van prestatiemeetinstrumenten, richt dit onderzoek zich op de implementatie van prestatiemeetinstrumenten door maatschappelijk werkers in de dagelijkse praktijk

(Julnes & Holzer, 2001). Door kwantitatieve en kwalitatieve gegevens te combineren, leggen we de problemen bloot die aan de basis liggen van het gebruik van prestatiemeetinstrumenten zoals de ZRM. Daarnaast leveren we een bijdrage aan de praktijk door sociaalwerkorganisaties en overheden attent te maken op factoren die van invloed zijn bij het gebruiken van prestatiemeetinstrumenten, wat bijgevolg zijn effect heeft op de betrouwbaarheid van de resultaten van prestatiemeetinstrumenten.

In wat volgt, gaan we in op de literatuur omtrent de opmars van prestatiemeetinstrumenten binnen het sociaal werk en de discretionaire ruimte van sociaal werkers. Nadien gaan we in op de methodologische keuzes die we gemaakt hebben binnen dit onderzoek. In de derde sectie gaan we in op onze bevindingen. Hier maken we een onderscheid tussen de data die we hebben verzameld vanuit de kwalitatieve bevraging van maatschappelijk werkers, waarbij we verschillende factoren destilleren die van invloed zijn op het besluitvormingsproces van maatschappelijk werkers. Daarna gaan we in op de kwantitatieve analyse, waarbij we de verklarende kracht van deze factoren naast elkaar zetten en nagaan in hoeverre ze gegeneraliseerd kunnen worden naar een bredere steekproef van maatschappelijk werkers. We sluiten af met een conclusie waarin we een antwoord formuleren op de onderzoeksvraag en duiding geven bij de beperkingen van ons onderzoek.

2. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie gaan we in eerste instantie in op de opmars van prestatiemeetinstrumenten binnen het sociaal werk. We focussen daarbij op het waarom en de voordelen van prestatie meting en we gaan in op de uitdagingen die gepaard gaan met prestatie meting. Nadien focussen we ons op de discretionaire ruimte van sociaal werkers. Daarbij gaan we in op hoe de aanname van standaardisatie in prestatie meetinstrumenten de discretionaire ruimte en het besluitvormingsproces van sociaal werkers beïnvloedt.

De opmars van prestatie meetinstrumenten in sociaalwerkorganisaties

In de afgelopen decennia hebben overheden de principes van New Public Management (NPM) omarmd om de gebreken te compenseren die verbonden zijn aan het 'oude' paradigma van openbaar bestuur met betrekking tot bureaucratie, controle en bevelvoering (Brodin, 2007, 2011). Ondanks dat de snelheid waarmee dit NPM-achtige beleid (inter)nationaal wordt ingevoerd verschilt (Benjamin et al., 2018; Mosley & Smith, 2018), hebben studies aangetoond dat sociaal werkers in verschillende organisaties binnen diverse contexten steeds meer worden onderworpen aan NPM-achtig beleid en regelgeving (Denvall et al., 2019). NPM schrijft voor dat prestaties van organisaties kunnen

worden verbeterd door doelstellingen en resultaten van organisaties te definiëren en ze voortdurend te monitoren op (het gebrek aan) vooruitgang via prestatie metingen (Lall, 2017). Veel van deze prestatie meetinstrumenten zijn gebaseerd op de aanname dat gestandaardiseerde instrumenten objectieve en neutrale informatie verschaffen en de complexe aard van organisaties en hun omgeving compenseren, aangezien deze instrumenten inzichten verschaffen voor het nemen van rationele beslissingen over hoe bepaalde resultaten bereikt kunnen worden. Normen voor het gebruik van dergelijke instrumenten zijn dus expliciet, schriftelijk en formeel (Brunsson & Jacobsson, 2002), waarbij er verondersteld wordt dat ze op een gelijkaardige manier gebruikt en geïnterpreteerd worden in verschillende (organisatorische) contexten. Daarnaast wordt gezegd dat informatie over prestaties vertrouwen schept en zorgt voor afstemming van doelen tussen subsidieverleners en sociaalwerkorganisaties (Carman, 2010). Toch betwisten ook verschillende studies het sterke geloof in prestatie meetinstrumenten. Brodtkin (2011) concludeert bijvoorbeeld dat het overdreven optimisme over prestatie meetinstrumenten gebaseerd is op een gebrekkig begrip van hoe organisaties en sociale professionals echt werken. Meer specifiek staat de onvermijdelijke discretionaire ruimte die sociaal werkers bezitten vaak haaks op de aanname van standaardisatie die ten grondslag ligt aan prestatie meetinstrumenten.

Discretionaire ruimte en standaardisering

Sociaal werkers worden doorgaans geconfronteerd met zeer complexe casussen van cliënten en worden daarom gedwongen om beslissingen te nemen die zijn afgestemd op individuele cliëntsituaties en -contexten. Gestandaardiseerde regels, procedures en meetsystemen leiden niet tot eenduidige conclusies over wat de meest wenselijke handelswijze is (Evans, 2010; Hasenfeld, 2000; Lipsky, 1980; Maynard-Moody & Musheno, 2012). Sociaal werkers ervaren een 'discretionaire ruimte' in hun besluitvormingsproces (Hasenfeld, 2000; Wallander & Molander, 2014). Deze 'ruimte' wordt door Wallander en Molander (2014) beschouwd als de vrijheid die sociaal werkers tot hun beschikking hebben om hun eigen beslissingen te nemen.

De street-level bureaucracy literatuur heeft zorgen geuit over hoe de ingebouwde aanname van standaardisatie in prestatie meetinstrumenten de discretionaire ruimte van sociaal werkers beïnvloedt. Ten eerste heeft onderzoek aangetoond dat standaardisatie haaks staat op de inspanningen van sociaal werkers om responsief te handelen ten aanzien van diversiteit en complexiteit van cliënten en doelgroepen (Ponnert & Svensson, 2016). Gestandaardiseerde prestatie meetinstrumenten zijn vaak gebaseerd op een vaste categorisering van cliënten en leiden tot een verlies van persoonlijke context, die cruciaal is om de "werkelijke cliënt" te begrijpen (White et al., 2009). Onderzoekers stellen dat

gestandaardiseerde prestatie meetinstrumenten daardoor een negatieve invloed hebben op de pogingen van sociaal werkers om betekenisvolle relaties op te bouwen met cliënten in kwetsbare posities. Christensen en Ebrahim (2006) geven aan dat wanneer de subsidiërende overheid verwacht dat sociaal werkers gestandaardiseerde instrumenten gebruiken, dat het sociaalwerkorganisaties ertoe aanzet om prioriteit te geven aan de doelstellingen die worden opgelegd door het prestatie meetinstrument, ten koste van de participatie en empowerment van cliënten. Het rationele gebruik van prestatie meetinstrumenten kan sociaal werkers stimuleren om te gaan voor 'quick wins' en om 'de cijfers te halen' (Brodin, 2007, 2011).

Ondanks de studies die hun bezorgdheid uiten over de manier waarop prestatie meetinstrumenten de discretionaire ruimte van maatschappelijk werkers beperken door hen af te leiden van hun professionele waarden en responsiviteit ten opzichte van hun cliënten, hebben maar weinig studies zich gericht op het daadwerkelijke gebruik van deze instrumenten door sociaal werkers. Meer specifiek ontbreekt bewijs over de mate waarin maatschappelijk werkers deze prestatie meetinstrumenten op een gestandaardiseerde en vergelijkbare manier gebruiken in verschillende contexten. Ter illustratie, onderzoeken naar risicotaxatie-instrumenten (RTI's) die worden gebruikt in kindervelzinscontexten laten zien dat gestandaardiseerd gebruik van RTI's meer een illusie is dan werkelijkheid. Deze studies tonen aan dat wanneer sociaal werkers cases evalueren aan de hand van een gestandaardiseerde RTI, ze waarschijnlijk niet tot dezelfde conclusies of oordelen komen om hun beslissingen over hoe verder te gaan te onderbouwen (Bosk & Feely, 2020; Gambrill & Shlonsky, 2001; Regehr et al., 2010). Dit gezegd zijnde, terwijl RTI's worden gebruikt om het besluitvormingsproces van sociaal werkers omtrent de te ondernemen interventies op procesniveau te informeren, zijn prestatie meetinstrumenten die worden opgelegd door een subsidiërende overheid vaak gericht op het meten van de resultaten van die interventie.

Om een analyse te kunnen maken van de manier waarop prestatie meetinstrumenten die zijn ontworpen om uitkomsten op gestandaardiseerde manieren te evalueren worden gebruikt door verschillende maatschappelijk werkers in verschillende contexten, richten we ons op het besluitvormingsproces dat ten grondslag ligt aan het gebruik van deze prestatie meetinstrumenten. Volgens Wallander en Molander (2014) kunnen de beslissingen die worden genomen binnen de grenzen van de discretionaire ruimte worden gezien als een cognitieve activiteit die wordt uitgevoerd wanneer een professional oordelen velt en beslissingen neemt onder omstandigheden van onbepaaldheid. Prestatie meetinstrumenten kunnen dan ook niet gezien worden als puur neutraal en objectief op zichzelf. De manier waarop het instrument is geconstrueerd en het type

informatie dat het verschaft, zal hoogstwaarschijnlijk invloed uitoefenen op de manier waarop sociaal werkers werken en zich inzetten voor hun doelgroep (Brodkin, 2011).

Het ontrafelen van de discretionaire ruimte van sociaal werkers

De street-level bureaucracy literatuur leert dat het besluitvormingsproces binnen de marges van discretionaire ruimte bepaald wordt door factoren op organisatie- en individueel niveau (Bosk & Feely, 2020; Maynard-Moody & Musheno, 2000; Schütze & Johansson, 2020). Op het niveau van de organisatorische context wijzen studies op de invloed van taakspecialisatie (1), de steun en aanwijzingen van leidinggevend en collega's (2) en de caseload (3). Taakspecialisatie verwijst naar de mate waarin sociaal werkers zich richten op één specifiek type cliënt, probleem of type ondersteuning of begeleiding (Bergmark & Stranz, 2022; De Wilde & Marchal, 2019). In generalistische organisaties, waar taakspecialisatie tot een minimum is beperkt, hebben sociaal werkers te maken met alle soorten problemen en cliëntsituaties (Blom, 2004; Raeymaeckers, 2016). Generalistische sociaal werkers worden geconfronteerd met problemen en behoeften op meerdere levensdomeinen (Naessens & Raeymaeckers, 2019; Raeymaeckers, 2016). Door hun holistische benadering kunnen ze uitgebreide informatie inwinnen over hun cliënten (Raeymaeckers, 2016), wat hen een voordeel kan geven wanneer ze cliënten beoordelen volgens indicatoren die door prestatie meetinstrumenten naar voren worden geschoven. Maar omdat generalistische sociaal werkers een diepgaand perspectief krijgen op de complexiteit van mensen in kwetsbare posities, kan men ook stellen dat generalisten meer moeite hebben om cliënten in te passen in gestandaardiseerde (lees: vereenvoudigde) maatstaven. De omgekeerde logica geldt bijgevolg ook voor gespecialiseerde sociaal werkers die door prestatie meetinstrumenten kunnen worden uitgedaagd wanneer de informatie die van hen wordt verwacht buiten hun specifieke expertisegebied valt.

Naast taakspecialisatie geven eerdere studies ook het belang weer van een organisatiecultuur waarin zowel coördinatoren als het team van professionals het gebruik van de meetsystemen ondersteunen (Bosk & Feely, 2020; Jacobsson et al., 2020; Raeymaeckers & Dierckx, 2012; Saltiel, 2016; Schütze & Johansson, 2020). Discussies tussen collega's worden belangrijk geacht voor leereffecten, het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van cliënten en het verfijnen van de interventies (Bartle et al., 2002; Maynard-Moody & Musheno, 2000; Saltiel, 2016). Studies tonen zelfs aan dat ondersteunende werkomgevingen waar sociaal werkers regelmatig betrokken zijn bij gedeelde besluitvorming door middel van (in)formele bijeenkomsten, meer kans hebben om vergelijkbare normen te handhaven over bijvoorbeeld het gepercipieerde belang van instrumenten voor prestatie meting. (Jacobsson et al., 2020; Raeymaeckers & Dierckx,

2012). Naast de steun van collega's rapporteren Carnochan et al. (2014) dat het management ook een sleutelrol speelt bij de implementatie van nieuwe prestatie-meetsystemen. Managers kunnen professionals overtuigen en begeleiden om deze metingen op de juiste en bedoelde manier te gebruiken (Fournier et al., 2022). Toch stelt Evans (2010) dat de invloed van managers bij het implementeren van top-down opgelegde prestatie-meetinstrumenten niet moet worden overdreven. Managers in het sociaal werk zijn zich er vaak van bewust dat het verlenen van diensten en ondersteuning flexibiliteit en voldoende discretie vereist, waardoor algemene principes en procedures kunnen worden aangepast aan specifieke contexten en omstandigheden (Evans, 2009, 2010; Harrison, 1998; Hood et al., 2001). In de context van opgelegde prestatie-meetinstrumenten betekent dit dat managers waarschijnlijk discretie toestaan en vertrouwen op het individuele oordeel en de beslissingen van maatschappelijk werkers.

Tot slot wordt caseload doorgaans gezien als een beperkende factor voor discretionaire ruimte (Bergmark & Stranz, 2022; Van Berkel & Knies, 2016). Hoe hoger het aantal cliënten, hoe minder tijd sociaal werkers ervaren om hun cliënten te leren kennen (Bergmark & Stranz, 2022). Studies tonen aan dat caseload sociaal werkers dwingt om strategieën te hanteren zoals shortcuts, ondoordacht goedkeuren, vermijden of verwerpen (Jewell, 2007; Maynard-Moody & Musheno, 2000). Op deze manier beoordelen sociaal werkers cliënten op informatie die ze bijvoorbeeld van collega's of andere instanties hebben gekregen zonder de geldigheid ervan te controleren. Een hoge caseload kan dus leiden tot meer fouten in de beoordeling van cliënten via prestatie-meetinstrumenten (Godfrey & Yoshikawa, 2012; Ryu et al., 2012).

Naast factoren op organisatieniveau kunnen ook percepties op individueel niveau ten aanzien van het gebruik van prestatie-meetinstrumenten een rol spelen in de manier waarop sociaal werkers hun cliënten beoordelen met behulp van prestatie-meetinstrumenten (Bergmark & Stranz, 2022). Sociaal werkers hebben vaak negatieve percepties ten aanzien van prestatie-meetinstrumenten. Zo wijst onderzoek van Jacobsson et al. (2020) bijvoorbeeld op de administratieve last die prestatie-meetinstrumenten met zich meebrengen. Meer fundamenteel ervaren sociaal werkers opgelegde prestatie-meetinstrumenten als schadelijk voor hun professionele waarden en inspanningen om betekenisvolle relaties op te bouwen met hun cliënten. Bovendien worden prestatie-meetinstrumenten vaak als een last ervaren en kunnen ze gevoelens van beleidsvervreemding, angst en een laag gevoel van eigenwaarde oproepen (Ponnert & Svensson, 2016; Tummers et al., 2009). Dit betekent dat prestatie-meetinstrumenten dus paradoxaal genoeg kunnen leiden tot onzekerheid, angst

en gevoelens van burn-out. Als gevolg hiervan kunnen negatieve gevoelens en percepties ten aanzien van prestatiemeetinstrumenten leiden tot een breed scala aan strategieën om de situatie 'creatief te bemiddelen' (Oliver, 1991). Sociaal werkers kunnen dus niet gezien worden als passieve uitvoerders, maar ze geven actief vorm aan het gebruik van deze instrumenten (Binder, 2007; Brodtkin, 2011). Eerder onderzoek identificeert verschillende strategische reacties van sociaal werkers op prestatiemeetinstrumenten die door de overheid worden opgelegd (Brodtkin, 2011; Hasenfeld, 2000; Oliver, 1991; Raeymaeckers & Cools, 2022). Sociale werkers blijken het gebruik van deze instrumenten te kunnen manipuleren (Gillingham & Humphreys, 2010) of om te buigen en short cuts te kunnen nemen om de workflow op peil te houden en prestatiedoelen te halen (Broadhurst et al., 2010). Sommige studies melden zelfs dat sociaal werkers '*gewoon x in verplichte velden zetten*' (De Witte et al., 2016, p. 1260).

3. Methodologie

Dit onderzoek focust op de percepties van maatschappelijk werkers ten aanzien van het opgelegde prestatiemeetinstrument de Zelfredzaamheid-matrix dat ze dienen te gebruiken in het beoordelen van cliëntsituaties. In wat volgt, gaan we in op de casebeschrijving en geven we een stapsgewijze omschrijven van de verschillende momenten van dataverzameling en -analyse.

Casebeschrijving

We onderzoeken het gebruik van de Zelfredzaamheid-matrix (ZRM) door maatschappelijk werkers in verschillende sociale centra van de dienst Sociale Dienstverlening van de stad Antwerpen. Deze centra zijn opgericht en worden gefinancierd en gereguleerd door de Stad Antwerpen. Het betreft een totaal van 22 lokale centra die sociale diensten verlenen aan mensen in een kwetsbare positie in een bepaalde wijk van de stad Antwerpen. Elk centrum werkt met een team van maatschappelijk werkers en een coördinator en hebben specialisatiegebieden zoals budgetbeheer, ondersteuning bij de opvoeding van kinderen of ondersteuning bij mentaal welzijn. Elk centrum heeft doorgaans tien tot vijftien maatschappelijk werkers en een coördinator in dienst. In totaal komt dit neer op 206,25 voltijdse equivalenten maatschappelijk werkers in dienst van de stad Antwerpen.

In december 2018 legde het stadsbestuur de ZRM op aan de verschillende centra. Na een opleiding omtrent het instrument, werden maatschappelijk werkers verplicht om de noden van cliënten op dertien levensdomeinen (bv. huisvesting, geestelijke gezondheid) te scoren aan de hand van een 5-punts Likert-schaal, gaande van het hebben van een 'acute problematiek' tot 'volledig zelfredzaam' (Fassaert et al., 2013; Lauriks et al., 2017). Vanuit het NPM gedachtengoed (Suykens et al., 2021), vond de stad Antwerpen de ZRM

een geschikt meetinstrument omdat het zich richt op: (a) het objectief vaststellen van casusprioriteiten, (b) het op gestandaardiseerde wijze monitoren van de voortgang (of het gebrek daaraan) van cliënten door het meten van uitkomsten, en daarmee (c) het inzichtelijk maken van de effectiviteit van hun interventies.

Dataverzameling en analyse

Gezien onze onderzoeksvraag hebben we gekozen voor een complementair en verkennend mixed-method onderzoeksdesign, dat wordt gekenmerkt door een sterke kwalitatieve basis die de latere kwantitatieve analyse informeert (Creswell, 2009; Small, 2011). Zie figuur 5 voor de verschillende onderzoeksfasen.

Figuur 5: Fasen mixed-method onderzoek



a. Kwalitatieve interviews en analyse

Voor de kwalitatieve interviews hebben we gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproefmethode (Flyvbjerg, 2001) door centra te selecteren die actief gebruik maken van de ZRM en op basis van verschillende specialisaties, missies, doelgroepen en de caseload (zie tabel 4). We hebben onze vier casussen gekozen in samenwerking met vertegenwoordigers van het stadsbestuur en zij hebben ons voorzien van de contactgegevens van de coördinatoren en maatschappelijk werkers van de verschillende sociale centra.

Na vier verkennende interviews met coördinatoren om te leren over de introductie (verwachtingen van verschillende belanghebbenden), het gebruik (uitdagingen en oplossingen) en de gerealiseerde effecten van de ZRM, hielden we interviews met 16 maatschappelijk werkers (zie tabel 4). Omdat het besluitvormingsproces van maatschappelijk werkers ook beïnvloed kan worden door verschillende niet-geobserveerde kenmerken en interacties tussen maatschappelijk werkers en hun cliënten (Bergmark & Stranz, 2022), besloten we de interviews te centreren rond twee vignetten (d.w.z. twee cliëntcases; één met hoge en één met lage zelfredzaamheid). Hierdoor konden we dieper ingaan op specifieke redenen voor de percepties en interpretaties van

de ZRM door maatschappelijk werkers en de manier waarop ze het instrument zouden toepassen. Omdat het onderzoek gericht was op hoe maatschappelijk werkers de ZRM toepassen in hun dagelijkse praktijk en op de instructies die ze kregen tijdens de opleiding, besloten we om de ZRM-opleiders te vragen de vignetten te schrijven en te scoren. We vroegen hen vignetten te kiezen die volgens hen typische cliëntcases weerspiegelden die tijdens de opleiding met maatschappelijk werkers worden besproken.

Er werd aan de respondenten gevraagd om op voorhand beide casussen te lezen (één pagina per casus). Vervolgens werden de levensdomeinen bekeken om te reflecteren over de manier waarop de maatschappelijk werkers de ZRM toepassen in hun dagelijkse praktijk. Alle interviews werden woordelijk getranscribeerd en gecodeerd in het kwalitatieve softwarepakket NVIVO met behulp van open en axiale codering. Het resultaat was een eerste inzicht in de drijfveren voor het gebruik van de ZRM als prestatie meetinstrument. De kwalitatieve gegevens werden op een verkennende manier geanalyseerd. We gebruikten een thematische analyse (Hsieh & Shannon, 2005) om de kwalitatieve gegevens te reduceren door kernconsistenties en betekenissen te identificeren (Patton, 2002). Op basis van deze analyse identificeerden we de factoren die variaties tussen maatschappelijk werkers in het gebruik van de ZRM verklaren. We documenteerden deze factoren en gebruikten feedbacklussen terwijl we heen en weer bewogen tussen de literatuur over bureaucratie op straatniveau, de besluitvorming van maatschappelijk werkers en de resultaten van de interviews.

Tabel 4: Overzicht cases kwalitatieve onderzoeksfase

Case	Missie	Doelgroep	Caseload	Gebruik ZRM	Respondenten	Werkervaring
Sociale dienst A	In een openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn kunt u informatie en advies krijgen.	Iedereen	50-60 cases per maatschappelijk werkers	Elke volwassen cliënt die recht geeft op een leefloon. Binnen de 30 dagen invullen na het opstarten van een case.	1 coördinator 4 maatschappelijk werkers	9 maand – 4 jaar
Sociale dienst B	Maatschappelijk werkers luisteren naar uw problemen en vragen. En samen met u zoeken ze naar oplossingen.			Elke 4 maanden daaropvolgend	1 coördinator 4 maatschappelijk werkers	2 jaar - 10 jaar
Dienst Budgetbeheer	De maatschappelijk werker helpt uw schulden te verminderen en uw budget te beheren. Hij bemiddelt met schuldeisers, maakt afbetalingsplannen en geeft advies.	Elke vollwassene die in Antwerpen woont en inspanningen wil leveren om zijn schulden te verminderen.	35 cases per maatschappelijk werkers	Na het opstarten van een case en elke 8 maanden daaropvolgend.	1 coördinator 4 maatschappelijk werkers	3 jaar - 18 jaar
Dienst Extra	De maatschappelijk werkers van Extra bieden gratis en vrijwillig hulp. Zij signaleren problemen en behoeften bij mensen die vaak zelf geen duidelijke hulpvraag hebben gesteld, en werken met hen aan oplossingen op maat.	Kwetsbare personen van alle leeftijden met diverse problemen en noden inzake inkomen, gezondheid, administratie, huisvesting, vrije tijd, met een vaste verblijfplaats in de stad Antwerpen en die niet in begeleiding zijn bij andere diensten.	20 cases per maatschappelijk werkers	Elk levensdomein voor cliënten die nog niet elders in begeleiding zijn of de levensdomeinen geassocieerd met de thema's opvoeding en onderwijs voor cliënten die al in begeleiding zijn bij een sociale dienst	1 coördinator 4 maatschappelijk werkers	1 jaar - 26 jaar

b. Kwantitatieve vignettenstudie

In overleg met de Stad Antwerpen lanceerden we vervolgens een kwantitatief vignettenonderzoek bij een willekeurige steekproef van 200 maatschappelijk werkers in vijf lokale centra van de dienst Sociale Dienstverlening om de verklarende kracht te testen van verschillende factoren die in het kwalitatieve deel van ons onderzoek werden geïdentificeerd. Maatschappelijk werkers die minder dan een maand in dienst waren of langer dan een maand inactief waren, werden van de steekproef uitgesloten. Ons onderzoeksoptzet was vergelijkbaar met onze kwantitatieve vignetteninterviews. Ook hier kregen de respondenten twee fictieve, maar realistische cliëntcases voorgelegd (één met hoge en één met lage zelfredzaamheid). De vignetten werden wederom door de ZRM-opleiders aangereikt en via twee focusgroepen met maatschappelijk werkers gevalideerd op hun herkenbaarheid. Er werd aan de respondenten gevraagd om voor beide vignetten een ZRM en bijhorende survey in te vullen. Na verschillende herinneringen ontvingen we 143 volledige reacties, waarmee we een respons van 71,5% bereikten (Groves et al., 2011) (zie tabel 5).

Tabel 5: Overzicht cases kwantitatieve onderzoeksfase

Case	Missie	Doelgroep	Respondenten	Werkervaring
Maatschappelijke hulp	Hulp aan volwassenen bij het verkrijgen van een leefloon, budgetbeheer en/of schuldhulpverlening en hulp bij het vinden van betaalbare huisvesting, voedsel, vrijetijdsactiviteiten, juridische hulp, gezondheid, online en op de computer, begrafenis, kinderopvang....	Volwassenen met financiële moeilijkheden	127 maatschappelijk werkers	8 maanden – 39 jaar
Dienst Extra	De maatschappelijk werkers van Extra bieden gratis en vrijwillig hulp. Zij signaleren problemen en behoeften bij mensen die vaak zelf geen duidelijke hulpvraag hebben gesteld, en werken met hen aan oplossingen op maat.	Kwetsbare personen van alle leeftijden, met diverse problemen en noden, met een vaste verblijfplaats in de stad Antwerpen en die niet in begeleiding zijn bij andere diensten.	11 maatschappelijk werkers	1,5 jaar – 14 jaar
Welzijn – Gezondheid	Maatschappelijk werkers van de dienst Gezondheid verlenen zorg op het gebied van gezondheidsbevordering, gezondheidspreventie, geestelijke gezondheid en algemene zorg en welzijn.	Iedereen met geestelijke en/of lichamelijke gezondheidsproblemen.	1 maatschappelijk werker	4 jaar
Welzijn – Jeugdwerking	Jeugdwerking is een psychosociale tweedelijnsdienst. Het team helpt jongeren zich te ontwikkelen tot zelfredzame jongvolwassenen.	Jongvolwassenen van 18 tot 25 jaar	1 maatschappelijk werker	5,5 jaar
Wonen	De maatschappelijk werkers van Wonen zorgen voor dag- en nachtopvang van daklozen en stedelijke dispatching.	Daklozen	3 maatschappelijk werkers	6,5 jaar – 13,5 jaar

De afhankelijke variabele verwijst naar het verschil tussen de ZRM-scores die de maatschappelijk werkers aan de vignetten gaven en de basisscore. Voor de basisscores vroegen we de ZRM-opleiders de vignetten te beoordelen aan de hand van de ZRM. De scores die de ZRM-trainers gaven voor elk levensdomein werden beschouwd als de basisscores (d.w.z. de voorgeschreven scores indien de maatschappelijk werkers de ZRM

op een gestandaardiseerde manier zouden gebruiken). We hercodeerden de door de maatschappelijk werkers verstrekte scores naar '0' (verstrekte score wijkt niet af van de voorgeschreven basisscore) en '1' (verstrekte score wijkt af van de voorgeschreven basisscore). Uiteindelijk telden we alle scores bij elkaar op om de mate van afwijking van de voorgeschreven basisscores door de ZRM-trainers te verifiëren.

De onafhankelijke variabelen zijn gebaseerd op de resultaten van ons kwalitatief onderzoek en verwijzen naar factoren op verschillende niveaus (organisatie, maatschappelijk werker en instrument) die verschillen met de basisscore zouden kunnen verklaren. Ten eerste, wat we vaststellen in onze kwalitatieve analyse, zou het ontwerp van het instrument een verklarende kracht kunnen hebben voor heterogene ZRM-scores, aangezien sommige levensdomeinen (bv. financiën) beter kunnen worden gevat in een 5-punts Likert-schaal dan andere (bv. geestelijke gezondheid). Om na te gaan welke levensdomeinen homogener dan wel heterogener scoorden, creëerden we een dummyvariabele voor elk levensdomein, waarbij het domein financiën als referentiecategorie diende.

Ten tweede, op basis van onze kwalitatieve studie en eerder werk (bijv. Bergmark & Stranz, 2022) waaruit blijkt dat persoonlijke eigenschappen en de organisatorische omgeving van de maatschappelijk werkers ook kunnen leiden tot verschillen in ZRM-score (Bergmark & Stranz, 2022), voegden we een controlevariabele toe om bekendheid met de ZRM op individueel niveau te meten. Er werd daarbij aan de respondenten gevraagd aan te geven hoelang ze met de ZRM hadden gewerkt (gemeten in klassen: 0-1 jaar, 1-2 jaar, 2-3 jaar).

Ten derde vonden we in het kwalitatief onderzoek ook dat maatschappelijk werkers verschillende zorgen hadden omtrent de ZRM. Daarom gebruikten we principale componenten analyse om een factor te berekenen over de perceptie van de ZRM (Cronbach alpha: 0,71) bestaande uit de volgende items (gescoord op een 5-punts Likert-schaal, variërend van helemaal eens tot helemaal oneens): Ik vind de ZRM een nuttig instrument om: (a) de noden van de cliënt vast te leggen, (b) de sterke punten van een cliënt vast te leggen, (c) ondersteuning op maat te bieden aan cliënten, (d) de zelfredzaamheid van cliënten op meerdere levensdomeinen te monitoren, (e) te communiceren over de zelfredzaamheid van cliënten, (f) de situatie van cliënten objectief in beeld te brengen en (g) een gesprek met een cliënt voor te bereiden. Deze factor werd gebruikt om een variabele te construeren die verwees naar verschillende aspecten van de zorgen die maatschappelijk werkers in ons kwalitatief onderzoek naar voren schoven over hoe de ZRM er niet in slaagt de complexiteit van cliëntsituaties te vatten.

Ten vierde bleek uit ons kwalitatief onderzoek ook dat de organisatorische context waarin maatschappelijk werkers zijn ingebed een belangrijke rol speelt. Terwijl de ene organisatie zich richt op het versterken van de financiële zelfredzaamheid, investeren andere eerder in problemen rond geestelijke gezondheid. Daarom werd aan respondenten gevraagd maximaal drie levensdomeinen te rangschikken die door hun centrum als prioritair werden beschouwd (1 = belangrijkste levensdomein, 2 = tweede belangrijkste, 3 = derde belangrijkste). Bovendien namen we ook een factor op die verwijst naar de mate waarin maatschappelijk werkers zich tot hun collega's wenden om het gebruik van de ZRM te bespreken. We gebruikten principale-componentenanalyse om een factor te construeren uit de volgende items: In hoeverre overlegt u met collega's: (a) bij het toekennen van ZRM-scores, (b) tijdens een collectieve vergadering bij het toekennen van ZRM-scores, (c) één-op-één bij het toekennen van ZRM-scores en (d) uw coördinator bij het toekennen van ZRM-scores" (Cronbach alpha: 0,68). Alle items werden gescoord op een 5-punts Likert-schaal, gaande van nooit tot altijd. Tot slot namen we vanuit de bevindingen uit onze kwalitatieve analyse ook de variabele 'caseload' op door aan de maatschappelijk werkers te vragen hoeveel casussen ze per week scoren met de ZRM.

Data-analyse

Op basis van de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek onderscheiden we variabelen op drie verschillende, maar onderling samenhangende niveaus die de manier waarop maatschappelijk werkers de ZRM gebruiken verklaren: (1) het organisatieniveau, (2) het niveau van de maatschappelijk werker en (3) het niveau van het instrument⁴. Om de variantie op deze niveaus te controleren, kozen we voor een mixed model (Tuerlinckx et al., 2006). Alle onderliggende hypothesen werden gecontroleerd en vervuld. Om de modelspecificatie te testen, specificeerden we de koppelfunctie en nesting met behulp van het lme4-pakket van Rstudio (Lee & Grimm, 2018). Voor multicollineariteit testen we VIF (< 5), Increased SE en Tolerance (> 0,25) (zie tabel 6). Tot slot namen we aan dat respondenten onafhankelijk waren en dat individuele observaties de model fit niet bovenmatig zouden beïnvloeden (Müller et al., 2013).

⁴ We hebben het organisatieniveau niet opgenomen in de specificatie omdat we om privacy redenen geen variabelen mochten opnemen over het sociaal centrum waar de maatschappelijk werker actief was. We hebben echter wel enkele variabelen over de organisatie opgenomen.

Tabel 6: Multicollineariteit

Variables	VIF	Increased SE	Tolerance
Werk en opleiding	1.72	1.31	0.58
Tijdsbesteding	1.74	1.32	0.57
Huisvesting	1.82	1.35	0.55
Huiselijke relaties	1.81	1.35	0.55
Geestelijke gezondheid	1.79	1.34	0.56
Lichamelijke gezondheid	1.69	1.30	0.59
Middelengebruik	1.33	1.15	0.75
Basale ADL	1.47	1.21	0.68
Instrumentele ADL	1.82	1.35	0.55
Sociaal netwerk	1.8	1.34	0.55
Maatschappelijke participatie	1.45	1.20	0.69
Justitie	1.09	1.04	0.92
Focus op financiën	1.37	1.17	0.73
Focus op werk en opleiding	1.33	1.15	0.75
Focus op geestelijke gezondheid	1.54	1.24	0.65
Focus on huisvesting	1.19	1.09	0.84
Focus op instrumentele ADL	1.40	1.18	0.72
Aantal ingevulde ZRM's	1.23	1.11	0.81
Opinie tegenover ZRM	1.18	1.09	0.85
Overleg met collega's	1.12	1.06	0.89
Aantal jaar ervaring met ZRM	1.51	1.23	0.66
Aantal jaar ervaring binnen organisatie	1.20	1.10	0.83

Om ervoor te zorgen dat zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve analyses de interpretaties van de respondenten weerspiegelen, organiseerden we tot slot twee focusgesprekken met telkens vijf maatschappelijk werkers, in de vorm van feedbackbijeenkomsten. Het doel van deze bijeenkomsten was om de betrouwbaarheid en de geldigheid van de analyse te controleren en eventuele zorgen of problemen aan het licht te brengen (Morris, 2006). Deze bijeenkomsten bevestigden onze bevindingen en leidden tot enkele aanvullende inzichten.

4. Resultaten

Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag, gaan we in het resultatengedeelte dieper in op de factoren die het besluitvormingsproces van maatschappelijk werkers kunnen beïnvloeden in het gebruik van de Zelfredzaamheid-matrix. Vanuit het kwalitatieve onderzoek formuleren we factoren op niveau van de organisatie en op niveau van de maatschappelijk werker. Aan de hand van het kwantitatieve onderzoek zetten we de verklarende kracht van deze factoren naast elkaar en gaan we na in hoeverre ze veralgemeend kunnen worden naar een bredere steekproef van maatschappelijk werkers.

Resultaten kwalitatieve interviews

In dit onderdeel bespreken we de resultaten van onze interviews met de maatschappelijk werkers. Op basis van onze literatuurstudie identificeerden we factoren op organisatieniveau (Hasenfeld, 2000) en op het niveau van de maatschappelijk werker (Bergmark & Stranz, 2022) die variaties tussen maatschappelijk werkers in het gebruik en de interpretatie van de ZRM zouden kunnen verklaren.

a. Op niveau van de organisatie

Op organisatieniveau bevestigden onze interviews het belang van taakspecialisatie, caseload en overleg met collega's.

Specialistische focus van sociaalwerkorganisaties

Een eerste factor verwijst naar de mate van taakspecialisatie. Zoals uitgelegd in de methodesectie, richten maatschappelijk werkers zich in sommige van de geselecteerde sociale centra op bepaalde gespecialiseerde taken, zoals budgetbegeleiding, of ondersteuning bij mentaal welzijn. Uit onze interviews blijkt dat maatschappelijk werkers het in specialistische organisaties moeilijk vinden om de ZRM-domeinen in te vullen die zich buiten de specialistische focus van hun centrum bevinden (Blom, 2004; Raeymaeckers, 2016; van der Tier et al., 2022). Een van de maatschappelijk werkers die voor de dienst budgetbeheer werkt, richt zich bijvoorbeeld vooral op de financiële situatie van cliënten en benadrukte het belang van financiële zelfredzaamheid, wat werd gedefinieerd als de mate waarin cliënten in staat zijn om een financieel onafhankelijk leven te leiden.

Iedereen legt andere accenten in zijn begeleiding. Het grootste levensdomein waar we ons op richten is financiën. Inkomen en het verbeteren of stabiliseren van inkomen. Die andere domeinen zijn optioneel, maar mogen toch niet ontbreken in de begeleiding. (Maatschappelijk werker 9, case 3)

De maatschappelijk werkers verklaren dat hun eigen subjectieve perceptie en interpretatie daardoor een belangrijke rol speelt bij het scoren van de cliënt op de levensdomeinen die buiten de specialistische focus van hun organisatie vallen. De respondenten uiten hun bezorgdheid over de "betrouwbaarheid" van dergelijke scores door te benadrukken dat de ZRM wordt ingevuld op basis van de subjectieve perceptie van elke maatschappelijk werker.

De ene volgt mensen eerder financieel op, de andere meer algemeen. Ik denk dus dat we de moeilijkheden in de ZRM vooral invullen vanuit ons eigen perspectief, omdat wij die zomaar kunnen inschatten. Daardoor kunnen we veel andere levensdomeinen soms niet goed genoeg inschatten om precies te

weten onder welke score de situatie valt, omdat het niet zo duidelijk is.
(Maatschappelijk werker 1, focusgroep 2)

Caseload

Bovendien bleek uit onze interviews dat ook de caseload, die typisch hoog is voor maatschappelijk werkers in sociale centra, een belangrijke rol speelt in de manier waarop ze omgaan met de verwachtingen om de ZRM in te vullen. Mensen leren kennen kost veel tijd. Uit onze interviews bleek dat een hoge caseload hand in hand gaat met een grotere variatie waarop de ZRM werd toegepast, omdat maatschappelijk werkers minder tijd besteden aan het leren kennen van hun cliënten en het verzamelen van informatie die hen in staat stelt om de ZRM grondig in te vullen.

Als je drie jaar iemand begeleidt, dan kan je meer en meer beginnen invullen en dan ga je misschien je score ook wel aanpassen en denken 'oei, ik heb hier een 4 gescoord maar eigenlijk is dat toch wel een 3'. Mensen leren kennen duurt vaak wel even. (Maatschappelijk werker 12, case 3)

Als gevolg hiervan maken maatschappelijk werkers gebruik van shortcuts om te voldoen aan de verwachting om de ZRM tijdig in te vullen. Deze shortcuts moeten worden gezien als strategieën van individuele maatschappelijk werkers die, volgens onze respondenten, een snelle en gemakkelijke manier van het invullen van de ZRM mogelijk maken in plaats van een grondig gebruik van het instrument op basis van uitgebreide informatie van cliënten. Als maatschappelijk werkers bijvoorbeeld de deadline bereiken voor het invullen van de ZRM en ze vinden dat er op het eerste gezicht niet veel veranderd is in de situatie van de cliënt, zullen ze de scores niet of nauwelijks aanpassen. De "nieuwe" ZRM-scores worden dan vaak overgenomen van de vorige ZRM. Een maatschappelijk werker geeft aan:

Dat resulteert heel vaak in: 'Ik moet verlengingen doen en oh die ZRM ook nog. Efkes rap kopiëren. Alles snel invullen. Klopt alles nog? Ja alles klopt nog. Hup weg en volgend dossier'. (Maatschappelijk werker 7, case 2)

Informeel overleg met collega's

Onze respondenten gaven aan dat ze een aanzienlijke mate van discretie ervaren bij het gebruik van de ZRM. De coördinatoren benadrukten dat ze de door maatschappelijk werkers toegekende scores niet controleerden. Verder bleek uit ons onderzoek dat maatschappelijk werkers vaak met elkaar overleggen als ze twijfelen over hoe ze (sommige van) de levensdomeinen in de ZRM moeten scoren. Een maatschappelijk werker stelt bijvoorbeeld: *"Ik heb geleerd dat als je iets niet weet, je gewoon aan je collega's moet vragen hoe zij het zouden beoordelen"* (Maatschappelijk werker 6, case 2). Het is echter

belangrijk op te merken dat de maatschappelijk werkers tijdens de focusgesprekken aanhaalden dat ze soms, zelfs na een discussie met collega's, alsnog een andere score kiezen. Deze bevinding toont aan dat zelfs wanneer collega's de ZRM bespreken, er variatie kan optreden tussen maatschappelijk werkers in hun interpretatie van de indicatoren.

Wij hebben dat ook met een aantal collega's is gedaan, zo samen die ZRM scoren. Dan bleek wel uit sommige onderwerpen dat we er niet uit geraakten. De ene gaf een drie, de andere een vier, de andere misschien een twee. Ieder had zijn idee en zijn reden om dat cijfer te geven. Dat was eigenlijk ook wel opvallend. Ik kon dat ook niet weerleggen of zeggen "Allee waarom doe je dat nu?". Dat was ook niet vreemd. Dat was gewoon zo. (Maatschappelijk werker G, Focusgroep 2)

Dit is interessant omdat het erop kan wijzen dat, naast de organisatiecultuur, het instrument zelf mogelijk niet geschikt is om de complexiteit die ten grondslag ligt aan sommige cases voldoende vast te leggen.

b. Op niveau van de maatschappelijk werker: bezorgdheden over het instrument

Onze respondenten stelden zich vaak kritisch op tegenover de ZRM. We vonden dat deze negatieve percepties de variatie in het gebruik van de ZRM door maatschappelijk werkers verklaart. Velen beschouwen de ZRM als betekenisloos (Tummers et al., 2009). Ze waren het erover eens dat het instrument "*nog steeds erg kunstmatig is*", dat ze er "*geen enkele feeling mee hebben*" en dat het invullen van de ZRM hen "*wel een beetje gestolen kan worden*". Tijdens de interviews kwamen drie thema's naar voren die deze kritische houding verklaarden: (1) scores worden toegekend op basis van wisselende gemoedstoestanden, (2) de perceptie dat de ZRM de stem van cliënten negeert en (3) verschillende opvattingen over welke levensdomeinen het meest objectief zijn.

Variërende scores omwille van dagelijkse omstandigheden

Een belangrijke bevinding die de verschillen tussen maatschappelijk werkers in de manier waarop zij de ZRM gebruiken kan verklaren, verwijst naar de zeer variabele en dynamische werkomgeving en omstandigheden van maatschappelijk werkers. Veel respondenten waren kritisch over de ZRM en stelden dat het gebruik ervan grotendeels afhangt van hun wisselende "gemoedstoestand", afhankelijk van zeer individuele dagelijkse ervaringen. Eén maatschappelijk werker gaf aan dat: "*Heb je een goede dag, dan zie je alles rooskleurig in. Heb je een slechte dag, dan ben je al wat negatiever. Dat sluipt sowieso in die punten*" (Maatschappelijk werker H, focusgroep 2). Deze bevinding sluit aan bij bevindingen uit eerder onderzoek dat stelt dat de beslissingen die maatschappelijk

werkers nemen van dag tot dag kunnen verschillen, afhankelijk van zeer variabele en dynamische omstandigheden in het leven, de werksituatie en emoties van de maatschappelijk werker zelf (Bergmark & Stranz, 2022; van der Tier et al., 2022).

De ZRM negeert de stem van cliënten

Een tweede factor die de houding van de maatschappelijk werkers ten opzichte van de ZRM bepaalt, is de relatie met het cliëntperspectief of hoe de cliënt zijn eigen situatie definieert. Meer concreet, vinden we dat variaties tussen maatschappelijk werkers kunnen voorkomen in de perceptie van de situatie van de cliënt en zijn of haar bereidheid om samen te werken en informatie te verstrekken. Maatschappelijk werkers streven er vaak naar om hun cliënten te helpen een zo hoog mogelijk niveau van zelfredzaamheid te bereiken. Sommige van onze respondenten gaven echter aan dat als de cliënt tevreden was met bepaalde aspecten van zijn of haar situatie - ongeacht of deze als (on)zelfredzaam werden beschouwd - maatschappelijk werkers niet per se zouden proberen om dit te veranderen. Een maatschappelijk werker gaf bijvoorbeeld aan:

Wat wij als maatschappelijk werker niet zo goed of niet zo zelfredzaam vinden, kan de cliënt prima vinden. Het is niet onze taak om voor de cliënt te bepalen wat hij of zij moet veranderen in zijn of haar leven. (Maatschappelijk werker 6, case 2)

Deze maatschappelijk werker geeft zelfs aan dat ze "deze levensdomeinen inderdaad hoger scoort", maar dat ze in dat geval ook notities toevoegt in de ZRM, zoals: "Het huis mag dan vies zijn, maar de cliënt heeft daar helemaal geen last van. Het beïnvloedt zijn leven niet" (Maatschappelijk werker 6, case 2).

Deze bevindingen bevestigen onderzoek van Maynard-Moody en Musheno (2000), die vonden dat cliënten een aanzienlijke invloed uitoefenen op de beslissingen en acties van maatschappelijk werkers. Daarnaast geven de maatschappelijk werkers aan dat cliënten vaak hele kleine, maar betekenisvolle stappen kunnen nemen die niet kunnen worden vastgelegd door het ZRM, of dat sommige zeer belangrijke details over de individuele situatie zelfs verloren kunnen gaan. Met andere woorden, de visie van de cliënt op zijn of haar situatie kan van invloed zijn op de uiteindelijke scores die de maatschappelijk werker toekent in de ZRM. Tegelijkertijd kan ook het gedrag van de cliënt en zijn motivatie om actief deel te nemen aan zijn of haar traject van invloed zijn op hoe maatschappelijk werkers de ZRM scoren, zowel positief als negatief.

Ik weet dat wij ooit eens iemand hebben gehad en dat was een heel negatieve cliënt. [...] Die scores waren allemaal kei slecht, omdat die man ook gewoon echt niet aangenaam was. [...] Terwijl ik denk dat die man wel vrijwilligerswerk

deed en dat liep allemaal kei goed, maar dat kwam in de ZRM niet naar boven. Want die was bij ons zo lastig en zo ambetant. Dat was allemaal negatief. Dan vonden wij dat allemaal wel erg dat wij die positieve dingen niet meer zagen. (Maatschappelijk werker 7, case 2)

De complexiteit van cliëntsituaties: verschillende percepties over welke levensdomeinen objectiever zijn dan andere

Tot slot zien we verschillen tussen maatschappelijk werkers over hoe zij de objectiviteit van de levensdomeinen van de ZRM ervaren. Verschillende respondenten benadrukken dat de ZRM er niet in slaagt om de complexe en vaak unieke situatie van cliënten vast te leggen. Vaak worden deze situaties het best omschreven als "wicked". Dit zijn cliëntsituaties die complex, onvoorspelbaar, open eindig of hardnekkig zijn en vaak worden gezien als "verloren cases" (Head & Alford, 2015). Meer specifiek waren de respondenten het erover eens dat deze problemen uitdagingen vormen die niet het best kunnen worden aangepakt door ze op te delen in eenvoudige elementen die ogenschijnlijk onafhankelijk van elkaar zijn. Sociaal werkers stelden daarentegen dat deze levensdomeinen vaak met elkaar verbonden zijn. Ze verwezen expliciet naar het feit dat het niet altijd eenvoudig is om situaties van cliënten te categoriseren en te reduceren tot vooraf gedefinieerde domeinen. Een maatschappelijk werker illustreert dit:

Ik heb ooit een dossier gehad van een alleenstaande, zwangere vrouw. Die had een alcoholprobleem. Dan was die in opname, dan weer niet. Dan zat die in de gevangenis, dan weer niet. Dan had ze ineens toch nog vier kinderen. Dat was heel moeilijk om dat iedere maand bij te houden van: Oei het is duidelijk dat er iets moet gebeuren met dat dossier, maar er gaat heel veel verloren omdat de situatie te complex werd na een tijd. Er zaten ook heel veel diensten op, waardoor er heel veel info verloren ging. Dat was echt een dossier waar je eigenlijk gewoon elke dag een ZRM zou moeten maken. Elke dag veranderde daar iets mee. (Maatschappelijk werker 7, Case 2)

Interessant genoeg waren de respondenten het echter niet eens over welke levensdomeinen het gemakkelijkst te scoren zijn. Sommige respondenten noemden 'huisvesting' of 'werk en opleiding'. Deze maatschappelijk werkers vinden het bijvoorbeeld gemakkelijk om vast te stellen of cliënten in een geschikte woning wonen. Anderen benadrukken dat het domein 'justitie' tastbaarder was dan andere domeinen. Meer algemeen met betrekking tot de objectiviteit van levensdomeinen, geven sommige maatschappelijk werkers aan dat het streven naar objectiviteit goed is, maar weliswaar niet erg haalbaar omdat "*zelfredzaamheid iets subjectiefs is*" (maatschappelijk werker 9, case 3). Het gebrek aan objectiviteit werd vaak genoemd in de context van het moeten

beoordelen van iemands geestelijke gezondheid of middelengebruik. In deze gevallen aarzelden de maatschappelijk werkers wanneer ze de situatie van een cliënt moesten beoordelen. Zoals een maatschappelijk werker illustreert:

Bijvoorbeeld, over dat middelengebruik. In de ZRM staat dan: "Gebruikt af en toe middelen of volgt een behandeling met potentieel verslavende middelen maar gebruikt geen middelen" of " heeft geen problemen te verwijten aan het middelengebruik". Het is altijd dat "of... of." Ik vind dat moeilijk. Wat doe je daar dan? (Maatschappelijk werker 12, case 3)

Ook hier suggereren onze interviews dat naast factoren op organisatieniveau en individueel niveau, de ZRM zelf ook verklarende kracht heeft over de mate waarin het wordt geïnterpreteerd en toegepast. Naast de observatie dat de ZRM de complexiteit van cliëntsituaties onvoldoende weergeeft, stellen maatschappelijk werkers dat de interpretatie en het scoren van de levensdomeinen inherent ambigu is. Tabel 7 geeft een samenvatting van onze kwalitatieve bevindingen met betrekking tot de factoren op organisatorisch, individueel en instrumentniveau die variaties tussen maatschappelijk werkers in het gebruik van de ZRM zouden kunnen verklaren. In onze daaropvolgende kwantitatieve analyse vergelijken we de verklarende kracht van deze factoren en gaan we na in hoeverre ze generaliseerbaar zijn naar een bredere steekproef van maatschappelijk werkers.

Tabel 7: Overzicht kwalitatieve bevindingen

Niveau	Factoren die variatie kunnen verklaren
Organisatie	Levensdomeinen die buiten de specialistische focus van de organisatie vallen
	Hoge caseload
	Informeel gesprekken tussen collega's
Maatschappelijk werker	Variërende scores omwille van dynamische dagelijkse omstandigheden
	De complexiteit van cliëntsituaties: verschillende percepties over welke levensdomeinen objectiever zijn dan andere
ZRM-instrument	Houdt onvoldoende rekening met de complexiteit van de cliëntsituatie
	De ZRM negeert de stem van cliënten
	De interpretatie en score van de levensdomeinen is inherent ambigu

Resultaten kwantitatief vignettenonderzoek

Tabel 8 geeft de beschrijvende statistiek en correlaties van de variabelen die van belang zijn voor het onderzoek. In de laatste kolom zien we dat de gemiddelde maatschappelijk werker 5,34 van de 13 levensdomeinen anders scoort dan de baseline score van de ZRM-trainers. Dit betekent dat bijna de helft van de scores toegekend door maatschappelijk werkers afwijkt van die van de ZRM-trainers.

Tabel 8: Descriptieve statistiek en correlaties

		Obs.	M (SD)	Min (Max)	Gemiddelde afwijking van basisscore
<u>Afhankelijke variabele</u>					
	Afwijkend scoren van de basisscore	143	5.43 (1.40)	1 (18)	5.43 (1.40)
<u>Onafhankelijke variabele</u>					
Organisatie	Focus op financiën	143	0.94 (0.23)	0 (1)	5.36 (1.37)
	Focus op werk en opleiding	143	0.83 (0.37)	0 (1)	5.31 (1.40)
	Focus op mentaal welzijn	143	0.34 (0.47)	0 (1)	5.82 (1.32)
	Focus op huisvesting	143	0.67 (0.47)	0 (1)	5.47 (1.33)
	Focus op instrumentele ADL	143	0.48 (0.55)	0 (1)	5.42 (1.44)
	Caseload	143	5.60 (5.7)	1 (15)	
	Overleg met collega's	143	1.53 (0.39)	1 (3)	
Sociaal werker	Perceptie tegenover ZRM	143	3.22 (0.78)	1 (5)	
	Aantal jaar ervaring met ZRM	143	1.57 (0.63)	1 (3)	
Instrument	Financiën	143		0 (1)	5.64 (1.25)
	Werk en opleiding	143		0 (1)	6.31 (1.03)
	Tijdbesteding	143		0 (1)	5.55 (1.26)
	Huisvesting	143		0 (1)	5.79 (1.23)
	Huiselijke relatie	143		0 (1)	6.15 (1.23)
	Mentale gezondheid	143		0 (1)	6.01 (1.42)
	Lichamelijke gezondheid	143		0 (1)	5.55 (1.43)
	Middelengebruik	143		0 (1)	5.94 (1.34)
	Basale ADL	143		0 (1)	5.60 (1.28)
	Instrumentele ADL	143		0 (1)	6.02 (1.23)
	Sociaal netwerk	143		0 (1)	6.29 (1.45)
	Maatschappelijke participatie	143		0 (1)	5.50 (1.31)
	Justitie	143		0 (1)	6.13 (1.26)

Op basis van de resultaten van het kwalitatief luik van het onderzoek stellen we dat de variantie in ZRM-scores terug te voeren is op factoren op het niveau van de organisatie (gemeten op niveau van de maatschappelijk werker), de maatschappelijk werker en het instrument zelf. We gebruiken mixed models om na te gaan welke parameters op verschillende niveaus de verschillen tussen de ZRM-scores kunnen verklaren. We kijken eerst naar de verdelingen tussen de verschillende niveaus met behulp van Variance Partitioning Analysis (VPA). De VPA geeft weer hoeveel procent van de variantie kan verklaard worden door de sociaal werker, het ZRM-instrument en de cases die de sociaal werkers hebben beoordeeld. Tabel 9 laat zien dat de cliëntsituaties in de vignetten een zeer klein percentage van de variantie tussen de ZRM-scores verklaren. Dit betekent dat de variantie van onze afhankelijke variabele moet worden toegeschreven aan andere variabelen. Het blijkt daarbij voornamelijk om variabelen op niveau van de ZRM te gaan, aangezien 54% van de variantie verband houdt met het instrument. Meer dan de helft van de verschillen tussen de ZRM-scores kan dus worden verklaard door factoren op het niveau van het instrument, terwijl factoren op het niveau van de maatschappelijk werker slechts 4% van de variantie verklaart.

Tabel 9: Variance Partitioning Analysis

Level	Variance Partition
Sociaal werker	0.04
Instrument	0.54
Case	0.01
Residuelen	0.41

Tabellen 10 en 11 geven de resultaten van het binomiaal logistisch model weer. We hebben in dit onderzoek de prestaties van drie verschillende modellen geëvalueerd. In het eerste model hebben we de kenmerken op het niveau van de maatschappelijk werker geschat. Het tweede model omvat de variabelen van de maatschappelijk werker en de organisatie. Het derde model integreert het effect van variabelen op niveau van maatschappelijk werker, de organisatie en het instrument. Uit de resultaten van tabel 10 blijkt dat het derde model de beste resultaten oplevert. Meer bepaald verbetert de R-kwadraatwaarde voor dit model tot 37%, wat suggereert dat het instrument zelf de meest effectieve voorspeller was van het anders scoren dan de basisscore. Bovendien blijkt uit het Bayesiaanse Informatiecriterium (BIC) dat het derde model de laagste score heeft, wat het belang van het opnemen van het instrumentniveau in de analyse benadrukt.

Tabel 10: Model performance parsimony indicatoren

Model	npar	AIC	BIC	R-squared
Nulmodel	4	4216.99	4241.87	
Model 1	5	5044.2	5075.3	0.022
Model 2	12	5046.5	5121.2	0.030
Model 3	24	4169.4	4318.7	0.377

De schattingen in tabel 11 tonen de odds ratio's. De odd's ratio's geven de verhouding weer 'de kans dat de score van een maatschappelijk werker op het levensdomein vergelijkbaar is met de score van de ZRM-trainers' op 'de kans dat de score van een maatschappelijk werker afwijkt van de score van de ZRM-trainers'. In de analyse hebben we van de odd's ratio's het logaritme genomen. Dit wil zeggen dat we ze getransformeerd hebben naar ratio variabelen, zodat we de afhankelijke variabele lineaire kunnen maken. Een odd's ratio groter dan 1 wil zeggen dat maatschappelijk werkers vaker een afwijkende score geven voor dat levensdomein, een odd's ratio kleiner dan 1 wil zeggen dat maatschappelijk werkers vergelijkbaar met de ZRM-trainers scoren. Op basis van het kwalitatieve onderzoek hebben we drie modellen geschat om de invloed te meten van variabelen op het niveau van de maatschappelijk werker, de organisatie en het instrument op de odds ratio van een score die afwijkt van de basisscore.

Tabel 11: Binomiale mixed model logistische regressie

Predictors	Model 1			Model 2			Model 3			
	Odds Ratios	CI	P	Odds Ratios	CI	P	Odds Ratios	CI	P	
Intercept	1.73	0.82–3.67	0.153	1.57	0.69–3.58	0.279	2.08	0.70–6.17	0.184	
Sociaal werker	Aantal jaar ervaring met ZRM	0.89	0.79–1.00	0.053	0.94	0.84–1.05	0.278	0.92	0.79–1.07	0.279
	Perceptie tegenover ZRM	0.92**	0.85–0.99	0.025	0.93*	0.86–1.00	0.042	0.91*	0.83–1.00	0.042
Organisatie	Focus op financiën			0.81	0.57–1.14	0.226	0.76	0.49–1.18	0.220	
	Focus op werk en opleiding			0.88	0.72–1.09	0.241	0.85	0.65–1.11	0.239	
	Focus op mentale gezondheid			1.20*	1.01–1.42	0.040	1.26*	1.01–1.58	0.040	
	Focus op huisvesting			0.96	0.82–1.13	0.629	0.95	0.77–1.17	0.624	
	Focus op instrumentele ADL			0.95	0.81–1.12	0.555	0.94	0.76–1.15	0.548	
	Caseload			1.00	0.99–1.01	0.779	1.00	0.98–1.01	0.781	
	Overleg met collega's			1.05	0.87–1.28	0.584	1.07	0.84–1.37	0.588	
Instrument	Financiën (Ref.)						0.98	0.70–1.38	0.930	
	Sociaal netwerk						1.17	0.84–1.64	0.348	
	Huisvesting						1.42*	1.01–1.98	0.041	
	Instrumentale ADL						1.64**	1.17–2.29	0.004	
	Huiselijke relatie						1.99***	1.42–2.79	<0.001	
	Geestelijke gezondheid						2.94***	2.08–4.17	<0.001	
	Werk en opleiding						7.95***	5.30–11.93	<0.001	
	Maatschappelijke participatie						0.67*	0.48–0.95	0.023	
	Tijdsbesteding						0.53***	0.37–0.75	<0.001	
	Lichamelijke gezondheid						0.14***	0.09–0.22	<0.001	
	Middelengebruik						0.24***	0.16–0.36	<0.001	
Basale ADL						0.03***	0.01–0.07	<0.001		
Justitie										

note: Resultaten gebaseerd op glmmer procedures; Ref: Finance; *0.05, ** 0.01, *** 0.001

In eerste instantie analyseren we de variabelen met betrekking tot de maatschappelijk werker. Als we naar het eerste model kijken, zien we geen significant effect ($P > 0,05$) van het aantal jaren dat maatschappelijk werkers met de ZRM hebben gewerkt. De perceptie van de maatschappelijk werkers ten aanzien van de ZRM blijkt in alle modellen consistent significant te zijn. Dit suggereert dat, zelfs na controle voor factoren op niveau van de organisatie en het instrument, maatschappelijk werkers met een negatieve perceptie ten aanzien van de ZRM meer scores geven die afwijken van de basisscore dan maatschappelijk werkers met een positieve perceptie. Zoals vermeld in het kwalitatieve luik, maken respondenten zich zorgen over de betrouwbaarheid van het instrument, omdat het instrument de complexiteit van cliëntsituaties en de stem van de cliënten moeilijk kan vastleggen.

In het daaropvolgende model nemen we drie variabelen op met betrekking tot het organisatieniveau. De eerste variabele heeft betrekking op het gespecialiseerde hulpverleningsdomein van de lokale centra en hoe dit een invloed heeft om de scores van maatschappelijk werkers in vergelijking met de basisscore. We namen ook de variabelen "caseload" en "informele gesprekken met collega's" op, maar deze zijn echter niet significant. Interessant genoeg toont het onderzoek aan dat centra waar maatschappelijk werkers zich richten op geestelijke gezondheid vaker anders scoren dan de basisscore in vergelijking met centra die hier niet specifiek op focussen. Het positieve en significante effect houdt stand, zelfs na controle voor variabelen op instrumentniveau in het derde

model. We veronderstellen dat deze maatschappelijk werkers – vanwege hun focus op het brede domein van geestelijke gezondheid – veel moeite doen om de complexe aard van de zaak volledig in kaart te brengen en daarom meer moeite hebben met de interpretatie van de indicatoren van de ZRM.

Ten derde, omdat uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat de maatschappelijk werkers vraagtekens zetten bij het vermogen van de ZRM om cliëntsituaties objectief vast te leggen, nemen we alle levensdomeinen van de ZRM in het model op en identificeren we de domeinen waarvoor de scores van de maatschappelijk werkers en de basisscores het meest verschillen. Op basis van deze resultaten delen we de levensdomeinen in drie groepen in. Ten eerste identificeren we de levensdomeinen die niet significant ($P > .05$) verschillen van de referentiecategorie (financiën). Deze groep omvat huisvesting en sociaal netwerk. De tweede groep is een verzameling van levensdomeinen die wel significant verschillen van financiën en een grotere kans hebben op een andere score dan de basisscore. Deze groep bevat werk en opleiding, huiselijke relaties, geestelijke gezondheid, instrumentele activiteiten van het dagelijks leven (zoals: koken, opruimen, medicatie innemen,...) en maatschappelijke participatie. De derde en laatste categorie omvat variabelen die significant verschillen, maar een kleinere kans hebben om anders te scoren dan de basisscores. Deze groep omvat tijdsbesteding, lichamelijke gezondheid, middelengebruik, basale activiteiten van het dagelijks leven (zoals: eten, drinken, wassen,...) en justitie. Deze resultaten bevestigen de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek en benadrukken dat de mate waarin maatschappelijk werkers vergelijkbaar scoren met de basisscores sterk samenhangt met de indicatoren van het instrument (d.w.z. de levensdomeinen). Dit betekent mogelijk dat sommige domeinen even gemakkelijk te scoren zijn als financiën (zoals huisvesting), omdat zij betrekking hebben op indicatoren die uitgaan van meer tastbare informatie, zoals het al dan niet hebben van een huis of een inkomen. Deze bevinding betekent ook dat andere domeinen, zoals werk en opleiding, huiselijke relaties, geestelijke gezondheid en instrumentele activiteiten van het dagelijks leven zeer moeilijk te interpreteren en te vertalen zijn in het licht van de complexiteit van cliëntsituaties. Op basis van onze kwalitatieve bevindingen veronderstellen we dus dat maatschappelijk werkers worstelen met het interpreteren en vertalen van de ZRM-indicatoren, die niet de *wicked* en zeer complexe cliëntsituaties kunnen weergeven.

5. Conclusie

Onder impuls van de NPM-hervormingen eisen overheden steeds vaker van sociaal werkers dat ze instrumenten gebruiken om hun prestaties te meten en aan te tonen. Terwijl eerder onderzoek zich richtte op de moeilijkheden en uitdagingen die gepaard gaan met het implementeren van prestatiemeetinstrumenten in de praktijk van organisaties (zie bvb. Carnochan et al., 2014), hebben wij onderzocht hoe kenmerken met betrekking tot de organisatie, de sociaal werker en het gebruikte instrument invloed hebben op hoe het prestatiemeetinstrument wordt toegepast in de dagelijkse praktijk. We voerden daarbij een diepgaand mixed-method onderzoek uit binnen de dienst Sociale Dienstverlening van de stad Antwerpen, waar maatschappelijk werkers worden geacht de Zelfredzaamheid-matrix toe te passen om te meten in hoeverre hun cliënten voldoen aan een aanvaardbaar niveau van zelfredzaamheid. Hieruit komen twee overkoepelende observaties naar voren.

Onze studie toont aan dat de veronderstelling van standaardisatie die vaak ten grondslag ligt aan door de overheid opgelegde prestatiemeetinstrumenten niet opgaat. We bevestigen de street-level bureaucracy literatuur die stelt dat sociaal werkers actief zijn in complexe en ambigue contexten en onvermijdelijk een aanzienlijke mate van vrijheid bezitten om regels en procedures te implementeren in hun dagelijkse praktijk (Maynard-Moody & Musheno, 2000). Bijgevolg beïnvloedt deze discretionaire ruimte de factoren die de variatie onder sociaal werkers bepalen in de manier waarop ze door de overheid opgelegde prestatiemeetinstrumenten in hun dagelijkse praktijk implementeren. Op basis van onze kwalitatieve en kwantitatieve analyse vinden we dat het onvermogen van de ZRM om de complexiteit van de situatie van cliënten adequaat te vatten de belangrijkste voorspeller is van de variatie tussen sociaal werkers in de manier waarop de ZRM wordt gebruikt. Dit is een belangrijke bevinding, aangezien de huidige literatuur zich voornamelijk richt op verklaringen op het niveau van de organisatie en op kenmerken van maatschappelijk werkers zoals geslacht, ras en socio-demografische kenmerken (Bergmark & Stranz, 2022; Bosk & Feely, 2020). Onze studie onderstreept dus de relevantie om kritisch te kijken naar de ingebouwde veronderstellingen van prestatiemeetinstrumenten en niet alleen de context waarin ze worden geïntroduceerd en ingebed.

Deze observaties vullen eerder werk aan dat het belang benadrukte van inclusieve en participatieve benaderingen voor het leveren van bewijs over prestaties (Benjamin, 2013; Benjamin & Campbell, 2015). Zo kaarten Benjamin en Campbell (2015) het belang aan van co-determinatiewerk om te komen tot dergelijke participatieve en inclusieve aanpak. Co-determinatiewerk houdt in dat sociaal werkers en cliënten samenwerken om te bepalen

wat prestaties zijn en hoe resultaten worden vormgegeven. Elke poging om de prestaties van sociaalwerkorganisaties vast te leggen moet dus gebaseerd zijn op een zorgvuldige analyse van de lokale context, de specifieke praktijken van de organisatie en het co-determinatiewerk tussen sociaal werkers en cliënten (Benjamin, 2013; Benjamin & Campbell, 2015; Ebrahim, 2019). Idealiter biedt een dergelijke aanpak de mogelijkheid aan organisatiemedewerkers, sociaal werkers en cliënten om deel te nemen aan het besluitvormingsproces over het soort bewijs dat geleverd moet worden, hoe de uitkomsten gedefinieerd moeten worden en hoe deze resultaten geconstrueerd moeten worden in het werk tussen sociaal werkers en cliënten. Uit deze inzichten kunnen twee implicaties voor de praktijk worden getrokken.

Houdt rekening met de complexiteit die centraal staat in de relatie tussen sociaal werkers en cliënten

Zoals eerder aangegeven, worden cliënten van sociaal werkers geconfronteerd met "*wicked problems*". Deze problemen zijn complex, veranderlijk en gesitueerd in verschillende levensdomeinen (Head & Alford, 2015). Zo wordt armoede vaak opgevat als de verwevenheid van problemen in verschillende levensdomeinen, zoals financiën, onderwijs en huisvesting (Vranken, 2019). Dit betekent dat bij pogingen om prestaties te meten er rekening moet worden gehouden met het feit dat het erg moeilijk is om de complexe cliëntsituaties in te passen in vooraf gedefinieerde categorieën en meetsystemen die vooruitgang proberen vast te leggen met sets van indicatoren. Sociaal werkers en cliënten moeten de meting van prestaties kunnen afstemmen op de complexe en wicked problemen van hun cliënten.

Definieer proces en vooruitgang op het niveau van de relatie tussen sociaal werkers en cliënten

Daarnaast wordt in de literatuur het werk van sociaal werkers vaak gedefinieerd als het betrekken van opkomende praktijken, wat betekent dat resultaten worden geconstrueerd door het proces dat zich ontvouwt tussen sociaal werkers en hun cliënten (Ebrahim, 2019; Pawson, 2013). Dit wil zeggen dat wat op een bepaald moment als een zinvolle maat voor vooruitgang kan worden gezien, niet noodzakelijkerwijs nog steeds zinvol is in volgende stappen in het proces (Vandekinderen et al., 2020). Bovendien heeft onderzoek ook aangetoond dat het zeer moeilijk – zo niet onmogelijk – is om de causale relatie af te bakenen tussen wat sociaal werkers doen en de uitkomsten of effecten van hun praktijken (Ebrahim, 2019). De uitkomsten van sociaalwerkpraktijken worden dus gevormd door verschillende factoren die zich op verschillende niveaus bevinden. We zijn het daarom eens met Benjamin en Campbell (2015) die benadrukken dat naast het vastleggen van resultaten door indicatoren te gebruiken om vooruitgang te meten, het

even belangrijk is om het proces dat tot deze veranderingen leidt op cliëntniveau zichtbaar te maken. Sociaal werkers passen zich altijd aan complexe contexten en veranderende omgevingen aan (Ebrahim, 2019). Elke poging om de prestaties van sociaalwerkorganisaties vast te leggen moet rekening houden met dit onvoorspelbare kenmerk van de sociaalwerkpraktijk. Juist daarom moeten we vermijden om op een te lineaire manier te denken over de relatie tussen het proces en de vooruitgang van cliënten (Depauw et al., 2023; Steenssens et al., 2009).

Tot slot erkennen we dat casestudies doorgaans worden bekritiseerd vanwege hun gebrek aan generaliseerbaarheid. Hoewel ons mixed-method onderzoek bewijs levert dat door de overheid opgelegde prestatie meetinstrumenten niet doelgericht werken vanwege (a) gebreken in het instrument en (b) de discretionaire ruimte die kenmerkend is voor het beroep van sociaal werker, nodigen we toekomstig onderzoek uit om andere contexten te bestuderen om na te gaan in hoeverre onze bevindingen ook elders gelden. Meer concreet, aangezien onze studie werd uitgevoerd in sociale centra die zeer nauw verbonden zijn met de overheid, zou toekomstig onderzoek zich kunnen richten op sociaalwerkorganisaties die verder afstaan van de overheid. Gezien deze grotere afstand, veronderstellen we dat de waarschijnlijkheid van doelgericht gebruik van prestatie meetinstrumenten nog onwaarschijnlijker is. Verder raden we aan om in toekomstig onderzoek dieper in te gaan op cases waarin organisatorische omstandigheden minder discretionaire ruimte toestaan. Zoals gezegd, laat onze studie zien dat coördinatoren in de door ons geselecteerde cases geen aandacht besteden aan de ZRM-scores die sociaal werkers toekennen. Dit biedt sociaal werkers uiteraard veel discretionaire ruimte om de ZRM in te vullen. Minder discretionaire ruimte zou kunnen leiden tot een meer gestandaardiseerd gebruik van prestatie meetinstrumenten. Voor nu onderstreept dit onderzoek de aannames die ten grondslag liggen aan het instrument en de discretionaire ruimte die essentieel is voor het beroep van sociaal werker om de variatie te verklaren in het gebruik van prestatie meetinstrumenten in de dagelijkse praktijk van het sociaal werk.

***Bottom-up
prestatie meting in
functie van opwaartse
verantwoording***



Prestatiemeting in sociaalwerkorganisaties: de uitdagingen van het ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument in samenwerking met sociaal werkers

1. Introductie

Sociaalwerkorganisaties dienen steeds meer en meer aan te tonen hoe en of ze al dan niet op een efficiënte en doeltreffende manier presteren. Om dit bewijs te leveren, worden er prestatiemeetinstrumenten geïntroduceerd in sociaalwerk-praktijken (Benjamin et al., 2018; Greiling & Stötzer, 2016; Mosley & Smith, 2018). Dit betekent dat er een verschuiving plaatsvindt van een 'vertrouw mij'- naar een 'bewijs mij'-cultuur, waardoor sociaalwerkorganisaties niet alleen onder druk komen te staan om goed te presteren, maar ook om dit duidelijk te documenteren en erover te communiceren (Greiling & Stötzer, 2016). Informatieverzameling is daarom een belangrijk onderdeel geworden van het werk van sociaalwerkorganisaties (Benjamin et al., 2018). Dit heeft ertoe geleid dat er ook onder sociaalwerkorganisaties een groeiende belangstelling is voor prestatiemeting (Arvidson & Lyon, 2014), waardoor ze zelf op zoek gaan naar manieren om de resultaten en meerwaarde van hun werk zichtbaar te maken (Baines, 2006; De Waele et al., 2022) aan de hand van zelf ontwikkelde meetinstrumenten (Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022; Jolles et al., 2017; Poole et al., 2000). Uit onderzoek blijkt echter dat het niet eenvoudig is om informatie over de effecten van sociaalwerkinterventies te verzamelen (Wartna et al., 2012) en dat organisaties geconfronteerd worden met diverse uitdagingen in het ontwerpen en gebruiken van prestatiemeetinstrumenten. Zo toont onderzoek van Carnochan et al. (2014) – en later bevestigd en verfijnd door Fink en Roholt (2022) in de context van jeugdwerk – aan dat sociaalwerkorganisaties uitdagingen ervaren omtrent het definiëren van uitkomsten van interventies, het gebruiken van meetinstrumenten en het opzetten van structuren en processen ter ondersteuning van de prestatiemeting in de organisatie. Daarnaast blijken sociaalwerkorganisaties ook moeilijkheden te hebben met het ontwikkelen van een instrument dat rekening houdt met het co-determinatiewerk dat plaatsvindt tussen sociaal werkers en cliënten (Fink & Roholt, 2022). Co-determinatiewerk wil zeggen dat sociaal werkers en cliënten samenwerken om te bepalen hoe en welke prestaties men binnen een begeleiding wil bereiken. Prestaties worden dus niet alleen bereikt door een bepaalde interventie, maar ze worden ook beïnvloed door deze samenwerking (Benjamin & Campbell, 2015; Fink & Roholt, 2022; LeRoux & Wright, 2021). Om co-determinatiewerk te

kunnen implementeren in prestatiemeetinstrumenten, is het volgens Fink en Roholt (2022) belangrijk om dergelijke instrumenten te ontwikkelen in samenwerking met sociaal werkers en cliënten.

Met dit onderzoek bieden we een unieke blik in het ontwikkelingsproces van een prestatiemeetinstrument waarbij een sociaalwerkorganisatie co-determinatiewerk tracht te implementeren in het instrument door actief sociaal werkers bij het proces te betrekken. Daarbij focussen we op de uitdagingen die sociaalwerkorganisaties ervaren met betrekking tot het bottom-up ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument in samenwerking met sociaal werkers. Meer specifiek vertrekken we vanuit de gesprekken tussen stafmedewerkers, teamcoördinatoren en woonbegeleiders van CAW Groep, CAW Antwerpen, CAW Oost-Vlaanderen en onderzoekers van SAM, Steunpunt Mens en Samenleving. Concreet zoeken we binnen dit onderzoek een antwoord op volgende onderzoeksvragen:

- *Met welke uitdagingen wordt CAW geconfronteerd bij het ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument die rekening houdt met het co-determinatiewerk tussen ambulante woonbegeleiders en cliënten?*
- *Op welke manier draagt een evaluatieonderzoek bij aan het ontwikkelen van het prestatiemeetinstrument door CAW?*

Het doel van dit onderzoek is met andere woorden tweeledig. In eerste instantie willen we inzicht krijgen in de uitdagingen waar sociaalwerkpraktijken mee geconfronteerd worden wanneer ze een prestatiemeetinstrument ontwikkelen in samenwerking met sociaal werkers. Daarnaast trachten we te achterhalen of en op welke manier een evaluatieonderzoek, dat voorafgaand heeft plaatsgevonden binnen de sociaalwerkpraktijk, kan bijdragen aan de ontwikkeling van het instrument. Hierdoor leveren we op twee manieren een bijdrage. In de eerste plaats aan de sociaalwerkliteratuur, door vanuit een nieuwe invalshoek naar de uitdagingen geformuleerd door Carnochan et al. (2014) en Fink en Roholt (2022) te kijken. Zo gaan we niet alleen na met welke uitdagingen sociaalwerkorganisaties geconfronteerd worden wanneer ze sociaal werkers betrekken bij het ontwikkelen van het prestatiemeetinstrument, maar bekijken we ook welke uitdagingen het implementeren van co-determinatiewerk in het instrument met zich meebrengt. Dit stelt ons in staat om de eerder gevonden uitdagingen af te toetsen binnen een nieuwe case, ze te verfijnen en uit te breiden waar mogelijk en geeft het ons de mogelijkheid om het integreren van co-determinatiewerk in prestatie meting te toetsen aan de praktijk. We bieden met andere woorden een aanvulling op reeds bestaande literatuur. Ten tweede trachten we een bijdrage te leveren aan het debat rond evidence-based practice door na te gaan op welke manier een evaluatieonderzoek

kan bijdragen aan het ontwikkelen van prestatiemeetinstrumenten. Tot slot draagt dit onderzoek ook bij aan de sociaalwerkpraktijk door te wijzen op de mogelijke uitdagingen van en aandachtspunten voor het ontwikkelen van een eigen prestatiemeetinstrument.

In wat volgt, gaan we in op de belangrijkste literatuur omtrent prestatie meting. Dit wil zeggen dat we duiding geven bij wat prestatie meting binnen sociaal werk inhoudt, hoe het in de praktijk kan plaatsvinden, met welke uitdagingen sociaalwerkorganisaties geconfronteerd worden bij het ontwikkelen van prestatie meetinstrumenten en bespreken we de rol van co-determinatiewerk in prestatie meting. Ten tweede bespreken we de methodologische keuzes die we hebben gemaakt voor dit onderzoek. Nadien gaan we dieper in op onze bevindingen. Onze bevindingensectie focust zich op uitdagingen op drie niveaus: (1) het conceptualiseren van prestaties, (2) het operationaliseren van prestaties in naar een meetinstrument en (3) het gebruiken van het prestatie meetinstrument in de praktijk. In het laatste deel van de resultaten reflecteren we over de rol van evaluatieonderzoek in het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument. We sluiten af met een conclusie waarin we een antwoord formuleren op de onderzoeksvragen en duiding geven bij de beperkingen van ons onderzoek.

2. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie gaan we achtereenvolgens in op prestatie meting in sociaalwerkorganisaties, de uitdagingen die het ontwikkelen en gebruiken van prestatie meetinstrumenten met zich meebrengt en rol van co-determinatiewerk in prestatie meting.

Prestatie meting in sociaalwerkorganisaties

Prestatie meting is een veelgebruikte manier om een verantwoordingsplicht ten aanzien van de overheid te vergemakkelijken (Ebrahim, 2003, 2016; Lall, 2019) en kan verschillende vormen omvatten zoals effectevaluaties, uitkomstmetingen en programmamonitoring (Benjamin & Campbell, 2015; Lall, 2017). Prestatie meting is een voortdurend proces van het vaststellen van programmadoelstellingen, het omzetten van deze doelstellingen in indicatoren en het verzamelen, analyseren en rapporteren van de metingen over de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt (Ebrahim, 2003, 2016; Lall, 2017, 2019; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011). Prestatie meting gebeurt dan om de meerwaarde van de praktijk zichtbaar te maken naar stakeholders (De Waele et al., 2022; Lall, 2019). De metingen kunnen betrekking hebben op resultaten op korte (output), middellange (outcome) of lange termijn (impact) die betrekking hebben op activiteiten en processen van organisaties

(Ebrahim, 2003, 2016). Output betreft dingen die 'gemakkelijk' te meten zijn, zoals het aantal geholpen cliënten of ondernomen interventies. Outcomes verwijst naar behaalde doelstellingen of resultaten van een programma over de kwaliteit van de geleverde hulp- en dienstverlening (LeRoux & Wright, 2010). Impact gaat over zowel positieve en negatieve, als bedoelde en onbedoelde effecten die op de lange termijn en als gevolg van een praktijk optreden (Cools & Raeymaeckers, 2018; De Waele et al., 2022).

Prestatiemeting is een zeer complex en uitdagend proces om te implementeren in de praktijk van sociaalwerkorganisaties (Lall, 2019), omdat er geen 'one size fits all' strategie is (Cools & Raeymaeckers, 2018). Niet alleen is het terrein van het sociaal werk complex en ontbreekt er vaak een duidelijke maatstaf voor succes (Cools & Raeymaeckers, 2020). Bovendien zijn er in het sociaal werk zelden duidelijke oorzaak-gevolg relaties waarbij praktijk A tot uitkomst X leidt (Befani, 2012; Befani & Mayne, 2014; Depauw et al., 2022; Stern et al., 2012). Het sociaal werk speelt zich immers af in een evoluerende context die de sociaalwerkpraktijk beïnvloedt en waarbij de resultaten van interventies tot stand komen door een samenspel van factoren (Berghmans et al., 2014; Cools & Raeymaeckers, 2020; Depauw et al., 2022). Desondanks worden er in heel wat sociaalwerkorganisaties wel prestatie meetinstrumenten geïmplementeerd en gaan ze zelf op zoek naar manieren om de resultaten en meerwaarde van hun werk zichtbaar te maken (Baines, 2006; De Waele et al., 2022) aan de hand van zelf ontwikkelde meetinstrumenten (Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022; Jolles et al., 2017; Poole et al., 2000). Sociaalwerkorganisaties komen echter voor verschillende uitdagingen te staan wanneer ze prestatie meetinstrumenten proberen te ontwikkelen die het nodige bewijs leveren omtrent hun output, outcome en impact om te voldoen aan de verantwoordingsvraag van de overheid (Alexander et al., 2010; Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022; Julnes & Holzer, 2001). In de volgende sectie gaan we dieper in op deze uitdagingen.

Uitdagingen bij het ontwikkelen van prestatie meetinstrumenten

Uit onderzoek blijkt dat het niet eenvoudig is om informatie over de effecten van sociaalwerkinterventies te verzamelen (Wartna et al., 2012) en dat organisaties geconfronteerd worden met diverse uitdagingen in het ontwerpen en gebruiken van prestatie meetinstrumenten. Zo toont onderzoek van Carnochan et al. (2014) aan dat sociaalwerkorganisaties drie grote uitdagingen ervaren, namelijk: het definiëren van uitkomsten van interventies (1), het ontwikkelen en gebruiken van meetinstrumenten (2) en het opzetten van structuren en processen ter ondersteuning van de prestatie meting in de organisatie (3).

a. Definiëren van uitkomsten van interventies

Het onderzoek van Carnochan et al. (2014) toont aan dat sociaalwerkorganisaties in de eerste plaats uitdagingen ervaren omtrent het definiëren van uitkomsten van interventies. Zo is bijvoorbeeld de aard van de vooruitgang die cliënten maken vaak zeer dynamische en complex en dus ook moeilijk om in indicatoren te vatten. Bovendien zijn er vaak meerdere meetmomenten nodig om vooruitgang echt te kunnen meten. Zo toont het onderzoek aan dat de eerste meting vaak positiever worden ingeschat, terwijl de tweede meting eerder de werkelijkheid weerspiegelt en er pas bij een derde meting vooruitgang zichtbaar gemaakt kan worden. Ten tweede blijkt uit onderzoek van Baines et al. (2014) dat sociaal werkers er een hekel aan hebben hoe de uitkomsten van hun werk door middel van indicatoren gereduceerd worden tot momentopnames, waardoor sociaal werkers het gevoel krijgen dat er niet gemeten wordt wat ze echt doen. Bij het definiëren van uitkomstindicatoren is het dan ook belangrijk dat deze gericht zijn op de belangrijkste onderdelen en/of het resultaat van de interventie dat de organisatie wil meten. De indicatoren moeten worden gekozen en gebruikt op een wijze die zeer specifiek verband houden met de doelstellingen van de interventie (Pencheon, 2008). Daarnaast ervaren sociaal werkers ook spanningen tussen cliënt-specifieke uitkomsten en uitkomsten op geaggregeerd niveau. Zo worden er op cliëntniveau soms positieve resultaten bereikt, die niet altijd doorsijpelen in de rapportage van prestatiemetingen. Bovendien ervaren sociaal werkers een gebrek aan systematische processen voor het definiëren van uitkomsten. Tot slot ervaren sociaal werkers ook een discrepantie tussen de opgelegde indicatoren en de opvatting die ze zelf hebben met betrekking tot de vooruitgang van hun cliënten (Carnochan et al., 2014). Fink en Roholt (2022) geven aan dat sociaal werkers en cliënten meer flexibiliteit nodig hebben om uitkomsten te kunnen definiëren. Zo zou het cliëntperspectief meer aan bod moeten kunnen komen in prestatie meetinstrumenten.

b. Ontwikkelen en gebruiken van prestatie meetinstrumenten

Ten tweede geven Carnochan et al. (2014) aan dat sociaalwerkorganisaties ook uitdagingen ervaren met betrekking tot het ontwerpen en gebruiken van meetinstrumenten. In de eerste plaats kost het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument heel wat tijd. Niet alleen in de voorbereiding, maar ook voor het proefdraaien en invoeren van het instrument in de praktijk. Ten tweede vereist het ontwikkelen van een instrument een aanzienlijke investering van middelen en voortdurende technische bijstand gedurende het hele proces (Poole et al., 2000). Verder blijken sociaalwerkorganisaties ook uitdagingen te ervaren met betrekking tot de rol van het personeel en processen in het ontwerpen van een effectief systeem. Zo blijkt uit het onderzoek van Carnochan et al. (2014) dat organisaties met ten minste

één stafmedewerker die een gedetailleerde, praktische kennis heeft over het prestatiemeetinstrument zorgt voor meer consistente dataverzameling. Interne expertise over het instrument is dus belangrijk voor het consistent gebruik van het instrument, echter blijkt dat niet elke organisatie erin slaagt om dit te realiseren. Daarnaast geven de onderzoekers ook aan dat bestaande registratiesystemen vaak onderbenut worden en dat er een gebrek is aan systeemintegratie. Uit onderzoek blijkt dat registratiesystemen onderbenut worden omdat bestaande systemen vaak op een inefficiënte manier data verzamelen en een gebrek aan integratie wordt veroorzaakt doordat organisaties vaak verplicht worden om meerdere systemen te gebruiken (Fink & Roholt, 2022). Zo stellen Baines et al. (2014) bijvoorbeeld vast dat organisaties soms verschillende financieringscontracten hebben, met allemaal verschillende vereisten met betrekking tot rapportage en prestatiemeting. Dit zorgt voor de bezorgdheid dat registratiesystemen overmatig gebruikt worden en dat het verzamelen, opslaan en/of gebruiken van gegevens kan worden gebruikt in het nadeel van de cliënten (Carman, 2010; Fink & Roholt, 2022). Voor sociaal werkers is het verzamelen van cliëntgegevens immers niet iets neutraal, maar een manier voor potentiële controle, manipulatie en schade (Fink & Roholt, 2022). Het is daarom belangrijk om sociaal werkers te informeren over het waarom van de dataverzameling, zodat er ook begrip ontstaat voor het ontwikkelen en gebruiken prestatiemeting (Jolles et al., 2017; LeRoux & Wright, 2021; Pencheon, 2008).

c. Opzetten van structuren en processen ter ondersteuning van de prestatiemeting

Een laatste uitdaging heeft betrekking op het opzetten van structuren en processen ter ondersteuning van de prestatiemeting in de organisatie. Zo worden meetinstrumenten vaak opgelegd aan sociaal werkers van bovenaf, maar wordt er weinig rekening gehouden met hoe sociaal werkers naar deze instrumenten kijken en worden ze zelden betrokken bij het ontwikkelen van dergelijke instrumenten (Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022; Jolles et al., 2017). Bovendien blijkt dat prestatiemeetinstrumenten niet altijd even toegankelijk zijn voor sociaal werkers. Zo zijn meetinstrumenten soms te ingewikkeld opgesteld, hebben sociaal werkers te weinig tijd om alles te registreren of zijn niet alle gegevens even noodzakelijk om te registreren (Carman, 2010; Carnochan et al., 2014; Jolles et al., 2017; Schillemans, 2008). Tot slot blijkt dat sociaal werkers soms te weinig ondersteund of opgeleid worden om het prestatiemeetinstrument te gebruiken en zet het implementeren van prestatiemeetinstrumenten druk op de rol van sociaal werkers. Ze moeten immers veel meer tijd maken voor administratieve taken die ten koste gaan van de cliëntcontacten (Carnochan et al., 2014; Pencheon, 2008; Schillemans, 2008). Het is dan ook belangrijk dat organisatie zich bewust zijn van de last die dataverzameling

met zich meebrengt en dat ze deze last niet verhogen zonder met sociaal werkers erover in dialoog te gaan (Pencheon, 2008). Het is met andere woorden de taak van het management om een prestatiecultuur te creëren aan de hand van transparante, positieve berichtgeving over prestatiemeting en door opleiding te voorzien rond het werken met het prestatiemeetinstrument. Dit is belangrijk zodat sociaal werkers weten wat hun rol is en wat de verwachtingen zijn in functie van de prestatiemeting (Baines et al., 2014; Jolles et al., 2017; LeRoux & Wright, 2021).

De rol van co-determinatiewerk in prestatiemeting

Uit onderzoek blijkt dat sociaalwerkorganisaties vaak de input van sociaal werkers en cliënten over het hoofd zien of minimaliseren als het gaat om prestatiemeting, ondanks dat ze een belangrijke bron van informatie zijn omtrent bereikte prestaties (Jolles et al., 2017; LeRoux & Wright, 2021). Sociaal werkers zijn immers niet simpelweg uitvoerders van interventies en cliënten niet zomaar ontvangers. In tegendeel, prestaties worden bereikt vanuit het co-determinatiewerk tussen sociaal werkers en cliënten (Benjamin & Campbell, 2015). Co-determinatiewerk wil zeggen dat sociaal werkers en cliënten samenwerken om te bepalen hoe en welke prestaties men binnen een begeleiding wil bereiken. Prestaties worden dus niet alleen bereikt door een bepaalde interventie, maar ze worden ook beïnvloed door de samenwerking tussen de sociaal werker en de cliënt (Benjamin & Campbell, 2015; Fink & Roholt, 2022; LeRoux & Wright, 2021). Het ontwikkelen van prestatiemeetinstrumenten die rekening houden met dit co-determinatiewerk is dus belangrijk als sociaalwerkorganisaties willen begrijpen hoe en welke resultaten er worden bereikt (Benjamin & Campbell, 2015; Fink & Roholt, 2022). Een opportuniteit die naar voor geschoven wordt om dit te realiseren, is door prestatiemeetinstrumenten te ontwikkelen in samenwerking met sociaal werkers en cliënten (Fink & Roholt, 2022). Hun ervaringskennis kan dan een vollediger beeld opleveren over de effecten van een praktijk (De Waele et al., 2022).

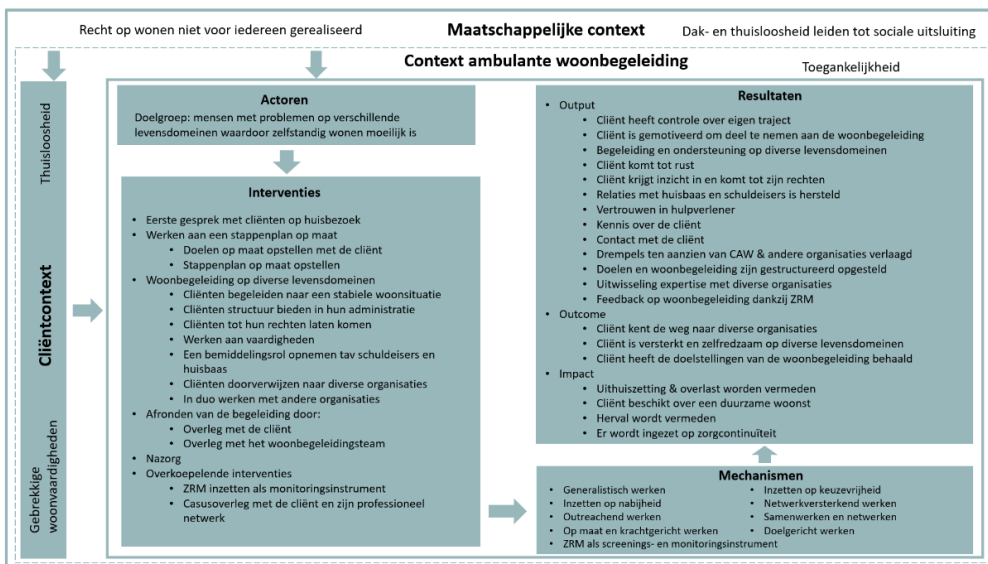
3. Methodologie

Dit onderzoek vertrekt vanuit de percepties van (1) stafmedewerkers, coördinatoren en woonbegeleiders van CAW en (2) onderzoekers van SAM die aan de slag zijn gegaan met het uitwerken van een prestatiemeetinstrument om het effect van de ambulante woonbegeleiding in kaart te brengen. In wat volgt, geven we in eerste instantie een beschrijving van het evaluatieonderzoek naar de ambulante woonbegeleiding. Nadien gaan we in op de caseselectie, dataverzameling en data-analyse van dit onderzoek.

Evaluatieonderzoek naar de ambulante woonbegeleiding van CAW Antwerpen

Vooraleer we ingaan op de gehanteerde methode, geven we eerst een beschrijving van het evaluatieonderzoek naar de ambulante woonbegeleiding van CAW Antwerpen⁵. Dit onderzoek heeft immers input gegeven voor het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument binnen de woonbegeleidingsdienst van CAW. Het evaluatieonderzoek werd gevoerd in de periode september 2019 tot juni 2020. Net zoals in hoofdstuk 1, zijn we ook voor dit evaluatieonderzoek vertrokken vanuit een contextgerichte-participatieve visie op *evidence-based practice*, waarbij de focus lag op een theorie-gestuurde evaluatie. Deze theorie-gestuurde evaluatiemethode helpt immers verklaren waarom interventies werken, hoe ze werken, onder welke condities en voor wie. Dit alles in verschillende contexten en voor verschillende stakeholders (Astbury & Leeuw, 2010; White, 2009). Het was immers de bedoeling om de meerwaarde van de sociale interventies van de woonbegeleiding in kaart te brengen en verder te kijken dan 'wat werkt' (Hermans, 2014). Aan de hand van figuur 6 geven we een overzicht van de bevindingen van het evaluatieonderzoek.

Figuur 6: Programmatheorie ambulante woonbegeleiding CAW Antwerpen



Het evaluatieonderzoek toont aan dat de ambulante woonbegeleiding van CAW Antwerpen zich richt tot mensen die problemen ervaren op verschillende levensdomeinen. Het gaat daarbij om cliënten die hun woning dreigen te verliezen,

⁵ Zie Mathys, E., Van Steenlandt, A., Raeymaeckers, P., & Driessens, K. (2021). *Sociale impactmeting: een evaluatieonderzoek naar werkzame principes van woonbegeleidingsdiensten in Antwerpen*. Universiteit Antwerpen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16215.60320> voor een uitgebreid verslag van dit onderzoek.

omdat ze de huur niet kunnen betalen en waarvan de woonvaardigheden opgekrikt kunnen worden. De woonbegeleiders bieden daarbij een integrale begeleiding op diverse levensdomeinen met een specifieke focus op het domein 'wonen'. We identificeerden verschillende werkzame mechanismen van de ambulante woonbegeleiding. Een eerste werkzaam mechanisme schuilt in het feit dat woonbegeleiders generalistisch werken. Hierdoor slagen ze erin om (1) vertrouwen op te bouwen met cliënten en (2) de drempel naar diverse hulp- en dienstverleningsorganisaties te verlagen, omdat woonbegeleiders als brugfiguur tussen de cliënt en organisaties staan. Een tweede werkzaam mechanisme betreft het krachtgericht werken. De woonbegeleiders gaan daarbij steeds op zoek naar de krachten van cliënten en geven de cliënten de touwtjes in handen om zelf actie te ondernemen. Ten derde werken woonbegeleiders netwerkversterkend samen met (1) andere hulp- en dienstverleners om cliënten bij te staan in specifieke problemen – zoals met een hulpverlener uit de psychische zorg – en (2) het informele netwerk van de cliënt. Ten vierde blijkt outreachend werken de methodiek bij uitstek te zijn om cliënten te leren kennen en om de drempel naar de hulp- en dienstverlening te verlagen. Verder werken de woonbegeleiders op maat van de noden van de cliënt, alsook op maat van de vaardigheden waar cliënten over beschikken en hun persoonsgebonden kenmerken. Bovendien zetten de woonbegeleiders in op de keuzevrijheid van cliënten en werken ze doelgericht om de woonnood en eventueel problemen op andere levensdomeinen op te lossen. Tot slot maken de woonbegeleiders ook gebruik van de zelfredzaamheidsmatrix om (1) zicht te krijgen op de zelfredzaamheid van cliënten op verschillende levensdomeinen en (2) om de voortgang en ontwikkeling van de cliënt te volgen. We stellen vast dat de woonbegeleiders vanuit deze diverse werkzame mechanismen toewerken naar een impact op maat van de cliënt om te komen tot een duurzame woonst.

Casebeschrijving

Impactmeting wordt de komende jaren CAW-breed uitgewerkt en vormt een belangrijke pijler in het nieuw beleidsplan van CAW. CAW stelt vast dat een aantal teams vragende partij zijn en zoekende zijn om hun impact te meten, maar dat het tegelijk een moeilijk opdracht is om de precieze impact van een praktijk aan te tonen. Om die reden is er dan ook in de periode van april 2021 tot april 2022 vanuit een samenwerkingsverband tussen UA, KU Leuven, KdG Hogeschool en SAM, steunpunt Mens en Samenleving een actie-onderzoek opgezet binnen CAW Groep, CAW Antwerpen en CAW Oost-Vlaanderen, werkingsgebied Vlaamse Ardennen-Panacea. Binnen dit actie-onderzoek werd een evaluatietraject opgezet, met als doel inzicht te verwerven in de vragen, uitdagingen en spanningsvelden waar sociaalwerkpraktijken mee geconfronteerd worden als ze hun werkzaamheden onderwerpen aan een

evaluatie. SAM bood tijdens het actie-onderzoek ondersteuning in de uitwerking van het evaluatietraject. Daarna namen CAW Groep en de betrokken individuele CAW het traject zelf verder op.

In dit actie-onderzoek heeft SAM, Steunpunt Mens en Samenleving de belangrijkste stakeholders betrokken. Dit wil zeggen dat ze een gerichte steekproefmethode hebben toegepast door respondenten te selecteren die nauw kennis hebben over de werking van het CAW, de visie van het CAW omtrent impactmeting en de ambulante woonbegeleiding (Flyvbjerg, 2006). Omwille van het evaluatieonderzoek dat ik voerde, werd ook ik geselecteerd om input te geven in het evaluatietraject. Van september 2021 tot september 2022 was ik actief betrokken bij het denkproces achter, de uitwerking van en de verslaggeving rond het evaluatietraject dat CAW doorlopen heeft⁶. Nadien heeft het traject van het CAW input geleverd voor dit onderzoek rond de uitdagingen van het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument in samenwerking met sociaal werkers.

Dataverzameling

De dataverzameling had als doelstelling te achterhalen (1) met welke uitdagingen CAW geconfronteerd wordt bij het ontwikkelen van een meetinstrument en (2) op welke manier het eerder gevoerde evaluatieonderzoek bijdraagt aan het ontwikkelen van het instrument. Het traject van het CAW werd gerealiseerd in samenwerking tussen twee teams: een coördinatieteam en een werkgroep waar ik beiden deel van uitmaakte. In tabel 12 geven we een overzicht van de participanten van de teams.

Tabel 12: Overzicht respondenten

Respondenten	
Coördinatieteam	1 stafmedewerker CAW Groep 1 stafmedewerker CAW Antwerpen 2 onderzoekers SAM, Steunpunt Mens en Samenleving 1 onderzoeker UA
Werkgroep	Leden coördinatieteam 1 teamcoördinator wonen CAW Antwerpen & CAW Oost-Vlaanderen 1 woonbegeleider CAW Antwerpen & CAW Oost-Vlaanderen 1 stafmedewerker CAW Oost-Vlaanderen

Gezien mijn positie binnen het actie-onderzoek als lid van beide teams en de informatie die ik wenste te verzamelen, heb ik ervoor gekozen om de data te verzamelen aan de hand van participatieve observaties. Daarbij trad ik op als actieve

⁶ Zie De Waele, E., Mathys, E., Depauw, J., Raeymaeckers, P., Hermans, K., Driessens, K., & Steel, R. (2023). *Impactevaluatie in het Sociaal Werk: een praktijkvoorbeeld uit het algemeen welzijnswerk*. https://departementwvg.be/sites/default/files/media/Impactevaluatie_in_het_sociaal_werk_Een_praktijkvoorbeeld_uit_het_%20algemeen_welzijnswerk.pdf

deelnemer in het actie-onderzoek (Creswell, 2009). Dit wil zeggen dat ik samen met de leden van het coördinatieteam het voorbereidend werk voor de werkgroep verrichtte, dat ik mee de input uit de werkgroep verwerkte tot de resultaten binnen het traject en dat ik trajectprocessen faciliteerde. De voorbereidingen uit het coördinatieteam werden aan de werkgroep voorgesteld en inhoudelijk in groep bediscussieerd. Het coördinatieteam en de werkgroep kwamen in tandem online samen, goed voor 18 samenkomsten en 26u30 aan audio-opnames.

Kwalitatieve data-analyse

Vooraleer ik met de data-analyse aan de slag ging, heb ik aan alle betrokken actoren toestemming gevraagd en gekregen om de opnames van de samenkomsten te mogen gebruiken in functie van dit doctoraat. Daarbij werd er transparant gecommuniceerd over mijn persoonlijke doelstelling van het gebruik van de data (Creswell, 2009; Morris, 2006) en werd de afspraak gemaakt om geen namen van de stakeholders te vermelden en geen opnames of transcripten te delen. De opnames en transcripten van alle samenkomsten werden mij aangereikt door SAM, Steunpunt Mens en Samenleving. De transcripten werden volgens het VERBATIM-principe uitgeschreven. Dit betekent dat een letterlijk weergave van de gesprekken zo goed als mogelijk werd neergeschreven (Yin, 2015).

Om inzicht te krijgen in de uitdagingen waar CAW mee geconfronteerd wordt bij het ontwikkelen van een meetinstrument en de manier waarop het evaluatieonderzoek heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van het meetinstrument, hebben we de transcripten geanalyseerd volgens het principe van *sensitizing concepts*. Dit zijn concepten die richting geven aan het kwalitatieve onderzoek. Het zorgt ervoor dat de onderzoeker aandacht heeft voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Mortelmans, 2013). Het gaat hierbij om concepten gelinkt aan de uitdagingen die we eerder formuleerden. Het proces dat CAW doorlopen heeft, werd daarbij stapsgewijs ontleed gaande van de verkenningsfase tot de feedback van de woonbegeleidingsteams van CAW Antwerpen en CAW Oost-Vlaanderen. In een volgende fase hebben we bekeken welke overwegingen CAW gemaakt heeft binnen deze uitdagingen, waardoor we meer diepgang konden bieden aan de reeds gekende uitdagingen, als ook nieuwe uitdagingen aan het licht konden brengen die tot hiertoe nog niet werden achterhaald binnen de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, hebben we enkele aanvullende acties ondernomen. In eerste instantie werd het analyseproces in nauwe samenwerking gedaan tussen de onderzoekers. Het proces werd beoordeeld na de analyse en bijgestuurd waar nodig. Dit resulteerde in een eenvoudig en ondubbelzinnig analyse. Ten tweede werden de key stakeholders meegenomen in dit

proces. Er was dus niet alleen aandacht voor de stafmedewerkers die expertise hebben in impactevaluatie, maar er werd ook input gevraagd aan teamcoördinatoren en woonbegeleiders die na dit traject met het instrument aan de slag zouden moeten gaan. Op die manier zijn we erin geslaagd om zoveel mogelijk perspectieven op het proces te verzamelen en te documenteren. We hebben dan ook bij de presentatie van de resultaten een balans gezocht tussen de percepties van het coördinatieteam enerzijds en de werkgroep anderzijds. Tot slot hebben we, om de rapportage zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de beleving van de participanten, een membership-check uitgevoerd. Een membership-check heeft als doel om de betrouwbaarheid en validiteit van de analyse na te gaan en om eventuele zorgen en problemen omtrent de analyse naar voor te brengen (Morris, 2006). Concreet hebben we de analyse via e-mail aan de participanten bezorgd met als vraag om deze na te lezen en eventuele vragen en opmerkingen via e-mail terug te bezorgen. Dit heeft ons in staat gesteld om de analyse af te toetsen, de percepties van de participanten op de resultaten naar boven te brengen en om hiaten weg te werken.

4. Resultaten

In wat volgt, gaan we dieper in op de resultaten van dit onderzoek. Meer specifiek gaan we in op de uitdagingen die CAW heeft ervaren met het ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument in samenwerking met woonbegeleiders om de effecten van de ambulante woonbegeleiding te kunnen aantonen. We gaan in op de uitdagingen met betrekking tot (1) het conceptualiseren van prestaties, (2) het operationaliseren van prestaties naar een meetinstrument en (3) het gebruiken van het prestatiemeetinstrument. We eindigen met een reflectie over de rol van evaluatieonderzoek bij het ontwikkelen van het prestatiemeetinstrument.

Uitdaging 1: Conceptualiseren van prestaties

Een eerste uitdaging betreft het conceptualiseren van prestaties. Zoals blijkt uit de literatuur, is het belangrijk dat organisaties zich bij de conceptualiseringsfase richten op de belangrijkste prestaties van de interventie die de organisatie wil meten (Pencheon, 2008). Het coördinatieteam en de werkgroep hebben dan ook stilgestaan bij de vragen: Wat zijn de prestaties van de ambulante woonbegeleiding? Welke prestaties willen we meten? Welke prestaties kunnen we meten? Wat houden deze prestaties concreet in? Het coördinatieteam en de werkgroep hebben ervoor gekozen om te focussen op de prestaties 'levenskwaliiteit', 'woonvaardigheden' en 'stabiele woonsituatie' van de interventie ambulante woonbegeleiding. In de gesprekken was het al vrij snel duidelijk dat het conceptualiseren – ofwel definiëren – van wat deze uitkomsten concreet willen zeggen, belangrijk is. Onderstaand citaat toont aan dat er

onderling discussie was over de betekenis van de uitkomsten, omdat er geen gemeenschappelijke definitie kon gegeven worden.

Hetgeen ik ook wel meeneem uit die vorige sessie, is dat het wel ook belangrijk is om die begrippen [uitkomsten] goed te verwoorden. Zodat iedereen daar hetzelfde onder verstaat, omdat er soms wel wat discussie over was. (Onderzoeker UA, coördinatieteam)

Wil CAW begrijpen welke prestaties concreet worden bereikt in functie van levenskwaliteit, woonvaardigheden en een stabiele woonsituatie, dan is het belangrijk om het perspectief van de woonbegeleiders en cliënten te hebben op deze prestaties (Benjamin & Campbell, 2015; Fink & Roholt, 2022). Hun kennis kan over de prestaties kan immers een vollediger beeld opleveren over de concrete effecten van de ambulante woonbegeleiding (De Waele et al., 2022) en kan zorgen voor een correcte conceptualisering van de prestaties.

a. Conceptualiseren van prestaties vanuit het perspectief van de woonbegeleiders

Het onderzoek toont aan dat de woonbegeleiders van CAW inderdaad een belangrijke informatiebron zijn voor het conceptualiseren van prestaties. De woonbegeleiders kunnen immers op basis van hun praktijkexpertise de realiteit over de prestaties van de ambulante woonbegeleiding binnenbrengen, waardoor het prestatie meet-instrument zoveel mogelijk kan aansluiten bij de praktijkrealiteit. Dit is noodzakelijk, aangezien stafmedewerkers en onderzoekers van het coördinatieteam soms in het duister tasten over het co-determinatiewerk dat zich afspeelt tussen woonbegeleiders en cliënten. Zo hebben ze geen zicht op de prestaties die hoofdzakelijk bereikt worden en op welke manier deze bereikt worden.

Ik denk dat het goed is om nu terug in gesprek te gaan met hun hé? Op basis van hun input, verder te verfijnen. Want ik heb het gevoel dat wij zo een beetje in het duister tasten voor bepaalde zaken waar we niet genoeg zicht hebben op de processen die de woonbegeleiders doorlopen met de cliënten. (Onderzoeker A SAM, coördinatieteam)

Op basis van de input van de woonbegeleiders, slaagt het coördinatieteam er met andere woorden in om prestaties beter te conceptualiseren, omwille van de praktijkkennis van de woonbegeleiders.

b. Conceptualiseren van prestaties vanuit het perspectief van cliënten

Zoals aangegeven in de literatuurstudie, is het niet alleen belangrijk om de input van sociaal werkers te hebben om een prestatie meetinstrument te kunnen ontwikkelen die rekening houden met co-determinatiewerk, maar blijkt uit onderzoek dat ook cliënten een meerwaarde hierin kunnen leveren (Benjamin & Campbell, 2015; Fink & Roholt, 2022; LeRoux & Wright, 2021). Uit de verkennende gesprekken en de daarop volgende coördinatie- en werkgroep overleggen is er echter nooit ingegaan op het al dan niet betrekken van cliënten bij dit traject. Hoewel de woonbegeleiders op gezette tijd de mogelijkheid hebben gekregen om waar nodig het perspectief van de cliënt in te nemen, hebben ze cliënten nooit betrokken bij het traject en is dit ook niet ter sprake gekomen in de gesprekken. Pas aan het einde van het traject werd er binnen het coördinatieteam gereflecteerd over de rol van cliënten binnen dergelijke traject.

Participatie is iets wat wij heel hard, niet alleen van de hulpverleners maar ook van de cliënten, naar voorschrijven maar we zijn er nog niet uit over de haalbaarheid ervan. [...] Ik heb het al gemerkt dat het niet zo evident is voor organisaties om cliëntperspectief mee te betrekken. Misschien wel in de meting zelf hé? Sowieso in de meting zelf maar niet in het ontwikkelen van bijvoorbeeld een impact evaluatie-instrument. (onderzoeker A SAM, coördinatieteam)

Dan is zo wat de vraag van: Wat is de rol van de cliënt daar dan eigenlijk in? En ik sluit helemaal aan bij de vraag is dat pragmatisch en haalbaar? (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

Deze citaten onderstrepen het feit dat de inbreng van cliënten, hoewel ze een rol spelen bij het bepalen van de prestaties van interventies, enigszins gemarginaliseerd blijft en niet meegenomen wordt als voorspeller van prestaties van een interventie (LeRoux & Wright, 2021) omwille van de haalbaarheid en bruikbaarheid van hun inzichten. De grootste drempel die naar voor geschoven wordt, is dat cliënten vaardigheden nodig hebben. Zeer specifiek verwijst de stafmedewerker van CAW Antwerpen in onderstaand citaat naar taalvaardigheden. Zo is het niet gemakkelijk om met cliënten, die vaak problemen hebben op verschillende levensdomeinen, te spreken over concepten zoals bijvoorbeeld toegankelijkheid of in dit geval levenskwaliteit of stabiele woonsituatie.

Mensen hebben vaardigheden nodig. [...] Als je cliënten hebt met een duo-problematiek, psychiatrische aandoeningen of een zware verslaving en je moet dan bijvoorbeeld gaan praten over begrippen zoals toegankelijkheid... Dat is wel wat zoeken. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

We concluderen dat CAW het betrekken van woonbegeleiders in het conceptualiseringsproces als onontbeerlijk ziet. Aan de hand van de praktijkexpertise zorgen woonbegeleiders ervoor dat de realiteit van de prestaties van de ambulante woonbegeleiding kan gecapteerd worden. Dit zorgt ervoor dat de stafmedewerkers zicht krijgen op het co-determinatiewerk dat plaatsvindt tussen woonbegeleiders en cliënten. Het betrekken van cliënten wordt daarentegen niet als vanzelfsprekend gezien, omwille van de haalbaarheid om hen bij zo'n traject te betrekken en bruikbaarheid van hun inzichten. Zo worden beperkte (taal)vaardigheden als drempel ervaren. CAW vertrouwt op de praktijkkennis van de woonbegeleiders om het cliëntperspectief binnen te brengen in het ontwikkelingsproces van het prestatiemeetinstrument.

Uitdaging 2: Operationaliseren van prestaties naar een meetinstrument

Een tweede uitdaging waarmee CAW geconfronteerd wordt bij het ontwikkelen van een eigen prestatiemeetinstrument is het operationaliseren van prestaties in een meetinstrument. In deze fase van het traject was het belangrijk om de prestaties 'levenskwaliteit', 'woonvaardigheden' en 'stabiele woonsituatie' te vertalen naar concrete indicatoren en een prestatiemeetinstrument die het proces weergeven van hoe prestaties concreet worden bereikt in praktijk. Een vraag die hier echter onmiddellijk naar boven komt, is hoe ver de input van de werkgroep moet rijken. *"Omdat het belangrijk is de hulpverleners te betrekken in dit traject, maar tegelijkertijd niet te belasten met meetvraagstukken waar ze weinig inzicht/expertise in hebben"* (verslag verkenningsoverleg). Uit onderstaand citaat blijkt dat het vooral de bedoeling is dat woonbegeleiders inhoudelijk input geven over hun praktijk en de prioriteiten van wat er gemeten moet worden, maar dat het operationaliseren van het meetinstrument voornamelijk in de handen ligt van het coördinatieteam.

We moeten allemaal samen tot aan het punt geraken waar het mandaat van een hulpverlener op zijn werk ligt. Zij moeten ook kunnen aangeven wat prioriteiten zijn, maar dan heel de finesses rond meten, daar denk ik niet dat we ze er veel in moeten meepakken. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

Het achterliggende idee is dat ieder vanuit zijn eigen expertise input dient te leveren voor het meetinstrument. Zo zorgen de woonbegeleiders en teamcoördinatoren voor praktijkkennis en de onderzoekers en stafmedewerkers *"zijn er om een academische inslag, de organisatieloga en inzichten in meten in te brengen"* (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam). Dit onderscheid is volgens de stafmedewerker belangrijk om tot een gedegen meetinstrument te komen. Concreet wil dit zeggen dat het coördinatieteam zich ontfermt heeft over de operationalisering van de prestaties

naar indicatoren en een meetinstrument en dat de werkgroep als klankbord dient om de vertaalslag van de praktijk naar het instrument niet te missen. Het coördinatieteam wordt echter met verschillende spanningsvelden geconfronteerd bij (1) het operationaliseren van prestaties naar indicatoren en (2) het operationaliseren van het prestatie meetinstrument.

a. Operationaliseren van prestaties naar indicatoren

In een eerste stap binnen de operationaliseringsfase is het omzetten van prestaties in concrete indicatoren. Ons onderzoek toont aan dat de manier waarop uitkomsten geoperationaliseerd worden een invloed heeft op de mate waarin effecten gemeten zullen worden. Indien er in de operationalisering bijvoorbeeld categorieën afgebakend worden op een as waarop de cliënt doorheen de interventie in een bepaalde richting zou moeten opschuiven, is het belangrijk dat de afgebakende categorieën overeenkomen met wat er in de realiteit verwacht kan worden. Anders bestaat het risico dat er geen wenselijke effecten gemeten zullen worden. Onderstaand citaat geeft inzicht in de operationalisering van de prestatie 'stabiele woonsituatie' en toont aan dat het niet gemakkelijk is om prestaties te operationaliseren in indicatoren (Carnochan et al., 2014).

"We gaan van precair naar stabiel, maar het tussengebied... Het is bijvoorbeeld interessant als je met een cliënt ook kunt benoemen van we zijn aan het opschuiven. Het is al een beetje stabiel! Wanneer spreken we van stabiel? Ook al halen we die stabiele woonsituatie niet? We hopen wel al op te schuiven op dat continuüm, een aantal dingen bijvoorbeeld al beter in orde te brengen. (Onderzoeker A SAM, coördinatieteam)

In het proces van het omzetten van prestaties naar concrete indicatoren is het coördinatieteam gebotst op verschillende spanningsvelden: (1) gebruiken van wetenschappelijke kennis of praktijkkennis; (2) operationaliseren van prestaties op individueel of geaggregeerd niveau; (4) operationaliseren van prestaties op basis van objectieve of subjectieve indicatoren en (5) operationaliseren van prestaties in generalistische of specialistische indicatoren.

Indicatoren op basis van wetenschappelijke of praktijkkennis

In de eerste plaats blijkt het niet vanzelfsprekend te zijn om te bepalen op welke manier uitkomsten het best geoperationaliseerd worden. Er moest een overweging gemaakt worden tussen het putten van informatie uit de wetenschappelijke literatuur, dan wel uitkomsten operationaliseren vanuit de praktijk. Zo blijkt uit het overleg met de werkgroep dat het nuttig kan zijn om stil te staan bij: "*Kunnen we op*

wereldniveau ergens de mosterd halen? Of zijn we echt pioniers in wat we aan het doen zijn op dat vlak? Of weten we het gewoon niet?" (Teamcoördinator CAW Oost-Vlaanderen, werkgroep). Meer specifiek kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar trajecten die men in Nederland heeft gelopen, kan er inspiratie gehaald worden uit de internationale literatuur, maar kan er ook gekeken worden informatie die reeds beschikbaar is binnen de eigen organisatie.

Ik ben meestal voorstander om niet het warm water uit te vinden. Moeten we dat toch doen? Dan is het zinvol om ook een keer bij de burens te gluren. Staan ze ook nog niet waar ze willen staan? Daar kunnen we ook wel dingen uithalen en meenemen van: "Dat zien jullie zo? Wij pakken dat zo aan". Dat is altijd een meerwaarde lijkt me. (Teamcoördinator CAW Oost-Vlaanderen, werkgroep)

Voor het operationaliseren van prestaties naar concrete indicatoren, heeft het coördinatieteam ervoor gekozen om informatie te verzamelen vanuit de voorhanden wetenschappelijke en praktijkliteratuur, documenten uit de CAW zelf, om vervolgens tot eigen invullingen van de indicatoren te komen. Een illustratie:

Wat ik wel heb gevonden zijn een aantal checklists die al bestaan rond woonvaardigheden, die eigenlijk ook wel een beetje gebaseerd of gemaakt zijn voor mensen met psychische problemen of iemand met het syndroom van down of met autisme, bijvoorbeeld. Dus daar is een heel specifieke checklist voor gemaakt, die misschien iets te gedetailleerd zijn voor wat we hier willen doen, maar die ik misschien wel als basis wil gebruiken als het dan gaat over het operationaliseren van het begrip woonvaardigheden. (Onderzoeker UA, coördinatieteam)

Het coördinatieteam heeft ervoor gezorgd dat deze indicatoren bovendien aangepast zijn aan "het heel specifieke domein van ambulante woonbegeleiding" (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam), wat volgens Pencheon (2008) belangrijk is om te goede indicatoren te komen. De operationalisering van de indicatoren werd immers verschillende keren met de werkgroep afgetoetst door middel van plenaire discussies en verder verfijnd door het coördinatieteam op basis van deze discussies.

Indicatoren op individueel vs. geaggregeerde niveau

Een tweede spanningsveld heeft betrekking op cliënt-specifieke uitkomsten en uitkomsten op geaggregeerd niveau. Carnochan et al. (2014) hebben aangegeven dat positieve resultaten op cliëntniveau niet altijd doorsijpelen in de rapportage van prestatiemetingen die hoofdzakelijk rekening houden met resultaten op geaggregeerd niveau. In het geval van 'stabiele woonsituatie' lijdt het verkrijgen van

een adres, wat een positieve prestatie op individueel niveau is, bijvoorbeeld niet onmiddellijk tot het hebben van een stabiele woonsituatie.

Ik zeg maar: dat adres. (...) Als je met een cliënt al dat adres geregeld hebt maar, het [de woonsituatie] is wel nog niet zo stabiel, dan ben je al aan het opschuiven. Een aantal dingen zijn al verbeterd. (Onderzoeker A SAM, coördinatieteam)

Door de prestatie 'stabiele woonsituatie' te operationaliseren aan de hand van een continuüm die varieert van een precaire woonsituatie naar een stabiele woonsituatie, slaagt het coördinatieteam erin om zowel de individuele prestaties als de geaggregeerde prestaties te captureren met het meetinstrument. Bovendien zorgt het continuüm ervoor dat de realiteit van wat een stabiele woonsituatie inhoudt, kan gecaptureerd worden. Zo worden er bijvoorbeeld indicatoren opgesteld die peilen naar de algemene woonsituatie van de cliënt (bv. eigenaar, huurder, dakloos), de duurzaamheid van zijn woonsituatie (bv. huurcontract korte duur, lange duur, residentiële voorziening) of de materiele situatie van de woonst (bv. vocht, onvoldoende geïsoleerd,...). Op die manier worden nuances gecaptureerd in wat een stabiele woonsituatie kan betekenen voor een cliënt.

Objectieve vs. subjectieve indicatoren

Een derde spanningsveld betreft het operationaliseren van prestaties aan de hand van objectieve of subjectieve indicatoren. Uit de gesprekken met de werkgroep blijkt dat het zou kunnen dat er aan de hand van objectieve indicatoren geen wenselijke effecten gemeten worden omdat ze te ambitieus zijn, maar dat er in de beleving van de cliënten wel wenselijke effecten zijn. Subjectieve indicatoren zijn indicatoren die peilen naar de perceptie van de cliënt of de woonbegeleider over de cliëntsituatie. Met betrekking tot 'stabiele woonsituatie' reflecteert de stafmedewerker van CAW Antwerpen bijvoorbeeld:

Objectief wil je natuurlijk weten: wat is de staat [van de woning]? Maar als er weinig mobiliteit zit [in de mogelijkheid om de staat van de woning te verbeteren of van woning te veranderen], dan is het dus duidelijk dat het niet het primaire verbeterpunt van een ambulante woonbegeleiding is. En dat het inderdaad ook een deel zit in de relatie objectief en subjectief. Want hoe kun je in eenzelfde situatie blijven zitten objectief gezien volgens een bepaald meetinstrument en toch subjectief misschien beter mee kunnen omgaan? (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

Het coördinatieteam beslist dan ook om zowel objectieve als subjectieve indicatoren uit te werken. Zo wordt er voor 'stabiele woonsituatie' bijvoorbeeld een indicator aan

het instrument toegevoegd die peilt naar de beleving van cliënten omtrent hun woonst. Daarbij wordt aan cliënt gevraagd of ze graag in hun woning wonen ('helemaal akkoord' tot 'helemaal niet akkoord') en of ze graag in hun buurt wonen ('helemaal akkoord' tot 'helemaal niet akkoord').

Generalistische vs. specialistische indicatoren

Het laatste spanningsveld gaat over het operationaliseren van prestaties in generalistische of specialistische indicatoren. Zo is de stafmedewerker van CAW Antwerpen van mening: *"We moeten af van: we doen alles! Dat klopt, maar daar krijg je het niet op verkocht, want je moet ook durven zeggen: voor woonbegeleiding is dit een nastreven"* (werkgroep). Een onevenwichtige keuze voor een van beide heeft onvermijdelijk negatieve implicaties. Zo houdt een te generalistische operationalisering – waarbij alle mogelijke actiedomeinen van de ambulante woonbegeleiding in rekening worden gebracht – het risico in dat de causale relatie tussen de interventie van de ambulante woonbegeleider en de gemeten prestaties niet hard gemaakt kan worden. De stafmedewerker illustreert het met een voorbeeld:

Die mens is slaappillen beginnen pakken omdat hij naar zijn huisarts is gegaan en die slaapt ongetwijfeld, allé, laat ons hopen, beter en vaster. Slaap is verbeterd. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep)

Ja, maar misschien is het door ons dat geweest is, hé? Allé ja, want wij zetten daar op in. Wij moeten soms echt zeggen van: 'kijk, nu moet je een afspraak maken bij jouw huisarts'. Dat wij daar echt op inwerken, want dat is voor veel mensen, veel cliënten geen evidente: 'een huisarts, brrr...'. (Woonbegeleider CAW Oost-Vlaanderen, werkgroep)

Een te specialistische operationalisering – waarbij er enkel naar de kern van de ambulante woonbegeleiding wordt gekeken – houdt dan eerder het risico in dat niet alle positieve effecten van de praktijk zichtbaar worden. Omdat niet alle aspecten van de praktijk zoals die door de ambulante woonbegeleiders effectief in de praktijk gebracht wordt, gemeten worden.

Gaan we dan geen schreeftrekking hebben in de meting? Want als we meten met focus op wonen, maar ze doen er nog alle andere zaken bij? Als wij die module gaan evalueren, dan gaan wij dingen niet meenemen in onze evaluatie die er wel toe doen. (Onderzoeker B SAM, coördinatieteam)

Ik denk toch dat het een deel is waar het over gaat. Als je op een ambulante woonbegeleiding zit, heb je een aantal doelstellingen die zeer specifiek zijn aan wonen, en je wilt weten of dat werkt. [...] Dat kan een

heel bedreigende vraag zijn. Er zal van alles anders worden gedaan, maar dat is dan op een ander moment te evalueren. Er is een bepaalde druk om naar de kern te gaan: zijn die woonvaardigheden omhoog gegaan? Zitten die in een stabielere woonsituatie? (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

De spanningsvelden rond het operationaliseren van objectieve, dan wel subjectieve indicatoren en generalistische, dan wel specialistische indicatoren, wordt sterk beïnvloed door de logica van het co-determinatiewerk tegenover een verantwoordingslogica. Waar de woonbegeleiders eerder geïnteresseerd zijn in subjectieve en generalistische operationalisering van de prestaties van interventies, hebben stafmedewerkers eerder oog voor de objectieve en meer specialistische aard van conceptualisering. Zo wordt de "druk om naar de kern te gaan" (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam) ingegeven door de verantwoordingslogica: waar wil de subsidieverlener resultaten zien? Dit leidt tot een verengende visie op verantwoording door middel van output (vb. een aantal doelstellingen die zeer specifiek zijn aan wonen) die haaks staat op de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de generalistische ambulante woonbegeleiding zoals de woonbegeleiders er in de praktijk mee geconfronteerd worden.

Ik wil geloven en ik volg daar ook in, dat dat inherent is aan de complexiteit van het werkveld, maar daar kun je volgens mij geen kwantitatief meetmodel op bouwen, op dat generalistische altijd, heel de tijd. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

Het uiteindelijke resultaat van de operationalisering van prestaties naar indicatoren is een exclusief kwantitatieve set aan indicatoren geworden waarbij de ambulante woonbegeleiding eerder specialistisch benaderd wordt. De afbakening is gebeurd op basis van wetenschappelijke kennis, die wordt aangevuld met inzichten vanuit de praktijk. Door discussies te hebben met de werkgroep, is het coördinatieteam erin geslaagd om (1) de indicatoren of te bakenen naar de specifieke interventie 'ambulante woonbegeleiding' en (2) om de indicatoren vorm te geven vanuit het interactieniveau tussen de cliënt en de ambulante woonbegeleider. De discussies met de werkgroep hebben er immers voor gezorgd dat het co-determinatiewerk een prominente plaats heeft gekregen bij het opstellen van de indicatoren. Niet alleen heeft het duidelijkheid geschepd voor het coördinatieteam welke prestaties er net bereikt worden binnen de prestaties levenskwaliteit, woonvaardigheden en stabiele woonsituatie, maar het heeft er ook voor gezorgd dat de individuele prestaties van cliënten konden benoemd en geoperationaliseerd worden.

b. Operationaliseren van een prestatie meetinstrumenten

In een tweede stap was het belangrijk om de indicatoren die werden opgesteld door te vertalen naar een prestatie meetinstrument. Daarbij is het belangrijk dat het instrument enkel meet wat het moet meten (Baines et al., 2014). Zo geeft de stafmedewerker van CAW Antwerpen aan:

Metten is duur in tijd van mensen, dus wat ik uiteindelijk wil... Ik wil alleen maar meten wat ik pretendeer te evalueren. Ik moet een vraag beantwoorden [...] Ik wil dan wel uitkomen bij datgene dat ik echt moet vastpakken nu voor de woonbegeleiding. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

Het is met andere woorden belangrijk dat het meetinstrument afgebakend wordt naar datgene wat CAW tracht te meten, namelijk: het effect van de ambulante woonbegeleiding op de prestaties 'levenskwaliteit', 'woonvaardigheden' en 'stabiele woonsituatie'. Echter zijn het operationaliseren van het meetinstrument ook enkele uitdagingen naar boven gekomen: (1) het capteren van de complexiteit van de vooruitgang van cliënten; (2) het capteren van de invloed van contextfactoren op prestaties; (3) het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument vereist technische bijstand; (4) het prestatie meetinstrument dient toegankelijk te zijn en (5) het integreren van het instrument in bestaande registratiesystemen.

Complexiteit van de vooruitgang van cliënten capteren

Een eerste uitdaging om indicatoren te operationaliseren naar een prestatie meetinstrument heeft te maken met de complexiteit van de vooruitgang die cliënten maken in een woonbegeleidingstraject. Uit onderzoek blijkt dat de aard van de vooruitgang die cliënten maken heel dynamisch en complex is (Carnochan et al., 2014). Zo blijkt uit de gesprekken met de werkgroep dat cliënten binnen eenzelfde begeleiding niet noodzakelijk een lineair traject afleggen, maar dat trajecten veel dynamischer en complexer verlopen.

Ik denk inderdaad dat ik het heel rationeel zie. Heel doelbewust. Terwijl dat duidelijk niet altijd werkt in hulpverlening. In mijn hoofd is het dan, assessment van de situatie. We stellen vast dat we aan een probleem moeten werken. We zetten stappen, we evalueren dat. Zo een heel mooi niet bestaand hulpverleningsproces. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieoverleg)

Bovendien blijkt uit de gesprekken met de werkgroep dat cliënten soms vanuit verschillende modules tegelijk worden geholpen, zoals ambulante woonbegeleiding én financiële begeleiding. De effecten van de financiële begeleiding zouden dan de

effecten van de woonbegeleiding kunnen doorkruisen. Ook de intensiteit van de begeleiding kan invloed hebben op de prestaties van de woonbegeleiding. Zo hebben woonbegeleiders soms zogenaamde 'slapende dossiers'. Dit zijn begeleidingen waarbij er bijvoorbeeld weinig contact is tussen de woonbegeleider en de cliënt, waardoor er soms een beperkte vooruitgang wordt gemaakt in de cliëntsituatie. Dit alles zorgt ervoor dat het ontwikkelen van een instrument niet evident is.

Zoals aangegeven door Carnochan et al. (2014) zijn er daarom verschillende meetmomenten nodig om de vooruitgang van cliënten echt te kunnen meten. Binnen het traject van CAW wordt beslist om een afweging te maken tussen wat noodzakelijk is voor een goede prestatiemeting en wat haalbaar is voor de woonbegeleiders en cliënten. Om die reden worden er vier meetmomenten ingelast in het traject van een cliënt. Daarbij is het de bedoeling dat de eerste meting zo vroeg mogelijk in het traject gebeurt en dat er per kwartaal opnieuw een meetmoment wordt ingelast. Uit de feedback van de woonbegeleidingsteams, blijkt wel dat vier meetmomenten niet met open armen wordt onthaald: *"Meetmoment 2, 3, 4: diepe zucht. De verwachting dat we dit elke 4 maanden meten, is veel"* (Schriftelijke feedback ambulant woonbegeleidingsteam CAW Antwerpen). Bovendien integreert CAW een aantal controle-variabelen om de effecten van meerdere modules en de intensiteit van het traject te kunnen meten.

De invloed van contextfactoren op prestaties capteren

Daarnaast drong de vraag zich ook op in welke mate contextfactoren meegenomen moesten worden in het meetinstrument. Contextfactoren zoals wachtlijsten bij de tweedelijnszorg of te weinig mogelijkheden op de arbeidsmarkt, kunnen immers prestaties van de ambulante woonbegeleiding beïnvloeden. Zo stelt een onderzoeker van SAM voor: *"Misschien moeten we [...] de mogelijkheid bieden aan de woonbegeleider om zaken die minder vlot verlopen toe te schrijven aan die contextelementen"* (Onderzoeker B SAM, coördinatieteam). Belangrijk is wel om *"de scope op wonen te houden"* (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam). Een suggestie die binnen deze scope zou kunnen passen, komt van het woonbegeleidingsteam van CAW Antwerpen: *"De woonkwaliteit in Antwerpen zakt elk jaar. Zou dit bij deze bevraging ook moeten kunnen opgepikt worden?"* (Schriftelijke feedback woonbegeleidingsteam CAW Antwerpen). Op die manier kunnen ook structurele factoren die een effect hebben op de prestaties van de ambulante woonbegeleiding gecaptureerd worden.

Een prestatie meetinstrument ontwikkelen vereist technische bijstand

Een derde uitdaging heeft betrekking op het operationaliseren van het instrument zelf. Vanuit de literatuur weten we dat het ontwerpen van prestatie meetinstrumenten

een investering van middelen en technische bijstand vereist (Poole et al., 2000). Ons onderzoek toont aan dat de bijstand die vanuit de onderzoeksinstellingen geboden wordt, onvoldoende blijkt te zijn om het CAW vooruit te helpen in de verdere ontwikkeling van het prestatiemeetinstrument. Zo vult de stafmedewerker van CAW Antwerpen aan:

Uiteindelijk blijft het gewoon zo dat er heel veel belasting bij de organisatie blijft. In de zin dat, als het gaat over het meer technische stuk - wat hier superbelangrijk in is - dat er heel sterk gestoeld is op onze expertise. [...] Als het ook echt gaat over uiteindelijk gaan meten van die effecten waar we dan naartoe zouden moeten? Dan zie ik nog wel een heel groot pad voor mij om dat te gaan verslanken, te gaan upgraden, dat te gaan versnellen. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

Omwille van de aard van het traject, stopte de ondersteuning van de onderzoekers vóór de operationalisering van een concreet meetinstrument. De vraag is dan in welke mate onderzoeksinstellingen sociaalwerkorganisaties kunnen ondersteunen bij de praktische uitwerking van een prestatiemeetinstrument en in welke mate het CAW zelf over deze technische kennis en ondersteuning kan beschikken.

Een prestatiemeetinstrument dient toegankelijk te zijn

Een derde uitdaging bij het operationaliseren van een prestatiemeetinstrument betreft het toegankelijk maken van het instrument voor de gebruikers. Een kritiek die immers vaak weerklinkt vanuit de literatuur is dat prestatiemeetinstrumenten niet toegankelijk genoeg zijn voor sociaal werkers (Carman, 2010; Carnochan et al., 2014; Jolles et al., 2017; Schillemans, 2008). Uit het traject van het CAW blijkt dat ze het instrument zo toegankelijk mogelijk trachten te maken en dit zowel voor de woonbegeleiders als voor de cliënten. Zo was het in de eerste plaats belangrijk om het instrument voldoende af te stemmen op de gebruiker van het instrument. Omdat het instrument zowel door de woonbegeleider als door de cliënt ingevuld zal worden, wordt er bijvoorbeeld rekening gehouden met het taalgebruik. Na een overleg met de werkgroep is er bijvoorbeeld beslist om bij woonvaardigheden te werken met begrippen zoals 'het lukt mij minder goed' in plaats van 'zwak', omwille van het waardeoordeel en de negatieve connotatie die schuilt in het begrip 'zwak'.

Ik had ook nog een vraag maar dat gaat over het taalgebruik van de vragen. Ik heb niet meteen een alternatief. Ik vraag me dan af, als je samen met de cliënt een inschatting maakt, de woordkeuze van 'zwak tot goed'. En ik vraag me af, bij het inschatten van vaardigheden, zijn er geen alternatieven om te zeggen van: Ik ben hier sterk in, ik ben hier niet sterk

in. Maar zwak vind ik zo... Dat is een enorm waardeoordeel ook. Dat is gewoon dat woord hé? (Onderzoeker B SAM)

Ik had dat ook als opmerking. Ik vind dat heel hard en confronterend. Er zit direct een negatieve connotatie aan 'zwak'. Zeker als je dat samen zou invullen met de cliënt, of de cliënt ziet wat jij hebt ingevuld. Dan vind ik dat heel hard. (woonbegeleider CAW Antwerpen)

Het lukt me goed of het lukt me helemaal niet goed. Is dat een idee? (Onderzoeker A SAM)

Dat vind ik al veel beter. (Woonbegeleider CAW Antwerpen, werkgroep)

Bovendien wordt er voor anderstalige cliënten met pictogrammen en vertalingen gewerkt om taalbarrières enigszins te kunnen doorbreken. Deze bezorgdheid rond taalbarrières was niet onterecht. Ze kwam ook terug in de feedback uit de woonbegeleidingsteams: *"Vragen zijn moeilijk te stellen aan mensen die het Nederlands niet machtig zijn"* (Schriftelijke feedback woonbegeleidingsteam CAW Antwerpen).

Het prestatiemeetinstrument integreren in bestaande registratiesystemen

Tot slot blijkt uit de literatuur dat reeds bestaande registratiesystemen vaak onderbenut worden of dat er een gebrek is aan systeemintegratie, waardoor organisaties heel veel registratiesystemen hebben en binnen deze systemen vaak dezelfde gegevens dienen te registreren (Baines et al., 2014; Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022). Binnen het traject van het CAW, waren de stafmedewerkers zich erg bewust van deze kwestie en hebben ze veel aandacht besteed aan het zo optimaal mogelijk samenstellen van het instrument. Zo was van bij de start van het traject duidelijk dat CAW het prestatiemeetinstrument zou opnemen als nieuw formulier binnen het reeds bestaande registratiesysteem Myneva. Waar mogelijk maken ze bovendien de koppeling met relevante data die op case-niveau al verzameld wordt. *"Een hercontactname, dat soort van dingen, zit bijvoorbeeld standaard in het registratieprogramma"* (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam). Daarnaast heeft het coördinatieteam en de werkgroep ook stilgestaan bij aanvullende data die verzameld kan worden om gedegen analyses van de prestaties mogelijk te maken. Zo wordt naast de vragen die peilen naar de drie centrale prestaties, een 'profielmeting' opgenomen in het meetinstrument. Deze profielmeting – een instrument dat CAW reeds gebruikt – omvat indicatoren die peilen naar een aantal socio-economische kenmerken van de cliënt – gezinssituatie, scholingsgraad, werkstatus, financiële situatie – en een inschatting van de woonbegeleider over de

ernst van het dossier. Dit heeft tot doel om effecten van de woonbegeleiding te kunnen verklaren.

*Ik denk dat de kenmerken van uw individu, van uw respondent, van uw cliënt die in dit geval fungeert als de respondent voor uw meting, die gaan altijd wel iets zeggen over uw effectiviteit. En dat mogen we, denk ik, absoluut niet uit het oog verliezen. Dus ik denk wel dat we basisinformatie gaan moeten hebben van onze cliënt om vooruitgang in te schatten.
(Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)*

We concluderen dat het operationaliseren van het prestatiemeetinstrument voornamelijk vanuit de expertise van het coördinatieteam is gebeurd. De werkgroep kreeg wel de kans om input te leveren over de manier waarop het instrument is geoperationaliseerd. Zo was het al snel duidelijk dat (1) ook contextfactoren een invloed kunnen hebben op de prestaties die er worden bereikt binnen een woonbegeleiding, (2) dat niet elk dossier even intensief behandeld wordt, omdat het slapende dossiers zijn, (3) dat cliënten soms vanuit verschillende modules tegelijk begeleid worden en (4) dat het taalgebruik van het instrument te complex was om het instrument te kunnen gebruiken met cliënten. Deze input is belangrijk, omdat dit aan het licht brengt dat woonbegeleiders niet over alle prestaties van de ambulante woonbegeleiding controle hebben. Het betreft hier factoren gerelateerd aan het co-determinatiewerk, namelijk: slapende dossiers en cliënten die opgevolgd worden in verschillende modules. Slapende dossiers zorgen er immers voor dat woonbegeleiders en cliënten over een veel langere termijn pas resultaten bereiken en voor cliënten die opgevolgd worden binnen verschillende modules, kan het moeilijk zijn om te achterhalen welke prestaties vanuit welke module bereikt worden. Deze input is met andere woorden cruciaal om de realiteit van de praktijk binnen te brengen in het prestatiemeetinstrument en ervoor te zorgen dat deze factoren ook geregistreerd worden.

Uitdaging 3: Gebruiken van het prestatiemeetinstrument in de praktijk

Een derde uitdaging betreft het gebruiken van het prestatiemeetinstrument in de praktijk. Zo heeft de werkgroep zich gebogen over de vragen: Vult de cliënt dit zelfstandig in, samen met de woonbegeleider of wordt het instrument ingevuld door de woonbegeleider vanuit de gesprekken met de cliënt? Wordt het op papier afgenomen en later digitaal ingevoerd door de woonbegeleider of wordt er een digitale versie voorzien voor de cliënt? Elk van deze opties heeft immers zijn voor- en nadelen.

In eerste instantie heeft de werkgroep bepaald wie het instrument zal invullen. Er wordt gekozen voor *“een ondersteunende bevraging [...] dat we dialogisch tot stand laten komen”* (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep). Dit wil zeggen dat woonbegeleiders en cliënten het instrument samen invullen. De stafmedewerker waarschuwt wel voor het feit dat woonbegeleiders dan mogelijks een subjectieve vertaling maken van wat de cliënt zegt. Het instrument moet dan zo opgemaakt zijn dat woonbegeleiders vragen letterlijk kunnen stellen aan cliënten en hun antwoorden letterlijk kunnen invullen.

Natuurlijk het gevaar is groot dat je dan subjectief gaat vertalen en zelf de vertaling een invulling geeft. Eigenlijk zou je het zo correct mogelijk moeten vragen, zo letterlijk mogelijk moeten vragen om een juist antwoord te kunnen krijgen. Dus het is zaak van de vragen zo op te stellen dat je ze goed kunt overdragen aan de cliënt, zonder dat het een lastige of moeilijke of vage vraag wordt. (Teamcoördinator CAW Antwerpen, werkgroep)

Om een subjectieve vertaling te vermijden, kan het dan ook aangewezen zijn om cliënten (delen van) het instrument alleen te laten invullen. Zo geeft de stafmedewerker van CAW Antwerpen aan: *“Eventueel als cliënten de facetten waar het relevant is alleen willen doen, dan vind ik wel dat we die optie moeten kunnen voorzien. Zodat het mogelijk wordt voor de cliënt om dat op zichzelf te doen”* (werkgroep). Het belangrijkste is dat cliënten *“niet te veel een bevragingsgevoel krijgen. Er moet ergens een balans zijn tussen: het is een vragenlijst invullen, maar het mag ook wel gewoon een gesprek zijn waar je je goed bij voelt”* (Teamcoördinator CAW Antwerpen, werkgroep). Er dient met andere woorden voldoende aandacht te blijven gaan naar het traject dat woonbegeleiders en cliënten samen afleggen, ondanks dat er prestaties dienen gemeten te worden. De stafmedewerkers zijn het hiermee eens, omdat *“het [invullen van het instrument] anders ook een zeer formeel karakter krijgt”* (Teamcoördinator CAW Antwerpen, werkgroep).

Ten tweede heeft de werkgroep ook stilgestaan bij de manier waarop de prestatiemeting zal worden afgenomen. In eerste instantie kwam de suggestie om de bevraging via een laptop of tablet te laten verlopen. Uit de gesprekken met de werkgroep blijkt dat elke woonbegeleider een laptop heeft, *“maar die wordt niet echt vaak gebruikt als je bij cliënten bent”* (Woonbegeleider CAW Antwerpen, werkgroep). Een twee manier die geopperd werd, was door de bevraging af te nemen via *“een toegankelijke app”* (Teamcoördinator CAW Antwerpen, werkgroep), maar de stafmedewerker van CAW Antwerpen waarschuwt voor het genereren van veel verschillende databronnen. Registratiedata moet immers aan elkaar gekoppeld

kunnen worden en hoe meer databronnen je maakt, hoe groter de kans dat er fouten sluipen in de registratie.

Het probleem met die app is... Ik zou wel opletten met heel veel verschillende databronnen te genereren. We gaan die allemaal niet kunnen koppelen hé? In theorie is dat haalbaar, maar dan gaat er ook ruis inzitten hé. Want die app wat gebeurt er? Op naam. Dus dan gaan mensen een naam typen, dan krijg je spellingsfouten. Of moet je de code van het dossier gaan ingeven. Op dat vlak kan er ook nog problemen zijn. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep)

Er wordt beslist "de registratie idealiter in de context van een dossier te doen, in de vorm van een formulier" (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep). Cliënten krijgen wel de optie het instrument in hun eigen tijd via een papieren versie in te vullen, zodat ze geen druk ervaren om het instrument in te vullen.

Stel dat er cliënten zijn die zeggen van: "Ik wil daar toch over kunnen nadenken. Niet tussen de soep en de patatten. Kan ik een papieren versie mee hebben die ik gewoon zelfvoorbereid?" En dat ge dat dan weet ik veel, in een volgend contact terug kunt ingeven. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep)

Vanuit de onderzoekers wordt er om die reden geopperd om de registratie volledig via een papieren versie te laten verlopen, maar de stafmedewerker geeft aan dat "niemand erop zit te wachten op documenten te gaan digitaliseren" omwille van de tijdsbelasting dat dit met zich meebrengt.

Het gaat over een beperkt aantal, maar stel dat je al 2 of 3 meetmomenten hebt maal 40 dossiers alleen al voor Oost-Vlaanderen en x-aantal vragen. Ik heb daar de tijd niet voor om te gaan ingeven en ik gok dat het voor de mensen in het werkveld nog een groter issue is de tijd vinden daar voor. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep)

Om de gebruiksvriendelijkheid van het instrument te kunnen testen, voorziet het CAW tot slot de mogelijkheid om woonbegeleiders het instrument te laten evalueren. Zo krijgen woonbegeleiders de kans om per prestatie aan te geven hoe de meting verliep en wat er eventueel moeizaam ging in het hanteren van het instrument in het contact met cliënten. "Dat is wel goed om te weten. Dan hebben we een heel belangrijke evaluatie van een evaluatie gemaakt" (stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep).

Daarbij zou ik dan bij elk concept: "Hoe verliep het meten van [concept]?" En het concept is dan wel: levenskwaliteit, woonvaardigheden en stabiele

woonsituatie. "Ik heb daarvoor gekozen: goed, moeizaam en zeer moeizaam" om gewoon een indicatie daarvan te krijgen. Indien dat er zeer moeizaam of moeizaam wordt aangeduid, zou ik eigenlijk willen vragen om dat iets te verduidelijken via een open tekstvlak. (stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep)

We concluderen dat er voor het gebruik van het prestatie meetinstrument veel aandacht gaat naar het cliëntperspectief. Uit de gesprekken blijkt dat ondanks het gaat om een prestatie meting, dat cliënten niet het gevoel mogen krijgen dat ze ondervraagd worden en dat ze ook zeker de kans moeten krijgen om het instrument zelfstandig en in hun eigen tijd in te vullen. Dit wil zeggen dat ze zo de mogelijkheid krijgen om zelf aan te geven bij welke prestaties ze ondersteuning wensen en bij welke niet, eventueel ook vanuit dialoog met de woonbegeleider. Door de prestatie meting vanuit de cliënt zelf of in dialoog met de woonbegeleider te laten invullen, wordt het co-determinatiewerk met andere worden ondersteund en/of bevorderd. Zoals gezegd, wil co-determinatiewerk immers zeggen dat sociaal werkers en cliënten samenwerken om te bepalen hoe en welke prestaties men binnen een begeleiding wil bereiken (Benjamin & Campbell, 2015).

Rol van evaluatieonderzoek

Tot slot reflecteren we ook over de rol van evaluatieonderzoek in het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument. Doorheen het traject is gebleken dat de meetlogica van de organisatie botst met die van de onderzoekers. De onderzoekers zijn gefocust op: *"Wat is de realiteit die zich afspeelt en daarvan gaan we de effecten in kaart brengen"* (Onderzoeker B SAM, coördinatieteam). De stafmedewerker van CAW Antwerpen geeft echter aan: *"Ik wil primair doen wat wij als organisatie geacht worden om te doen. Dat is kijken van: Hebben wij effecten? Welke? Die in een haalbaar meetplan stoppen dat duurzaam kan worden verankerd"* (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam). Waar de onderzoekers dus vooral geïnteresseerd zijn in het verklaren van de effecten van de ambulante woonbegeleiding, wil CAW zich prioritair richten op het monitoren van de effecten. Dit zorgt ervoor dat het prestatie meetinstrument is ontwikkeld vanuit een kwantitatieve meetlogica, die minder ruimte laat voor het integreren van de proceslogica van waaruit het evaluatieonderzoek vertrok. Desondanks erkent CAW wel de meerwaarde van evaluatieonderzoek met betrekking tot prestatie meting. Zo biedt het evaluatieonderzoek de mogelijkheid om achterliggende processen van de verkregen data te verklaren.

Aan de andere kant gaat dat wel in lijn van theorieopbouw. Want uiteindelijk als je de totale variabiliteit hebt op uw fenomeen dat je wilt

gaan verklaren, dan gaat dat op verschillende zaken zitten. [...] Dan kom je op de vraag van: Welke processen spelen hier? (Stafmedewerker CAW Antwerpen, coördinatieteam)

Bovendien blijkt dat ook werkzame mechanismen vanuit het evaluatieonderzoek een plaats kunnen krijgen in het prestatie meetinstrument. Zo geeft de stafmedewerker van CAW Antwerpen aan dat het doelgericht werken interessant kan zijn om mee op te nemen in de vorm van een controle-variabele. Op welke manier er doelgericht gewerkt wordt, kan volgens de stafmedewerker mogelijks verschillen in effecten verklaren. Hier verwijst de stafmedewerker in essentie naar co-determinatiewerk, aangezien dit wil zeggen dat woonbegeleiders en cliënten samenwerken om te bepalen hoe en welke prestaties (doelen) men wil bereiken binnen de woonbegeleiding (Benjamin & Campbell, 2015). De mate van co-determinatiewerk kan met andere woorden verschillen in effecten van de ambulante woonbegeleiding verklaren.

Ik vind persoonlijk het doelgericht werken daar de interessantste in. Als ik gewoon puur kijk naar wat we momenteel als organisatie aan het doen zijn, dan is het altijd handelingsplannen, doelstellingenformulier, dus dat soort van zaken. [...] Dus als we iets als een controller nog zouden meepakken, zou ik dat dan juist naar voorschrijven. Omdat het interessant zou zijn om na te gaan in hoeverre er verschillen in doelgericht werken kan leiden tot verschillen in werkelijke effecten in die trajecten. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep)

Andere werkzame mechanismen, zoals bijvoorbeeld het generalistisch werken, vindt de stafmedewerker minder interessant om mee op te nemen in het instrument, "want dat gaat niet zozeer verklaren wat ons effect is" (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep).

Naast het evaluatieonderzoek, kan ook de kennis van de onderzoeker bijdragen aan het ontwikkelen van het instrument. Het evaluatieonderzoek heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker ook praktijkkennis had over de processen die zich voordoen in de ambulante woonbegeleiding, waardoor de onderzoeker actief betrokken kon zijn bij het ontwikkelingsproces. Hierdoor heeft de onderzoeker ook suggesties kunnen doen voor aanvullende metingen. Zo zijn er een aantal randvoorwaarden of kritische succesfactoren voor het bereiken van prestaties binnen een ambulante woonbegeleiding, zoals: er is een vertrouwensrelatie tussen de woonbegeleider en de cliënt.

Misschien een vraag waar ik nu nog mee zit... Ik kan mij herinneren uit mijn onderzoek dat het bijvoorbeeld heel belangrijk was om wel een klik te hebben met uw cliënt. Dat is iets wat we nu niet opvangen. Moeten we dat ergens opvangen of niet? (Onderzoeker UA, werkgroep)

Het is inderdaad wel zo dat vertrouwen heel vaak als bepalend naar voor wordt geschoven. Dat is het een heel moeilijke om te bevragen. Want de vraag is ook: Gaan cliënten op een eerlijke manier erop reageren als ze weten dat het een hulpverlener is die het moet ingeven in het systeem? Dat weet ik niet, maar ik volg dat zeker wel. (Stafmedewerker CAW Antwerpen, werkgroep)

We concluderen dat een evaluatieonderzoek wel degelijk een rol kan spelen bij het ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument. In de eerste plaats blijkt dat een evaluatieonderzoek kan helpen in het verklaren van gevonden effecten vanuit een prestatiemeetinstrument. Daarnaast leert het onderzoek ons dat de werkzame mechanismen die aangetoond worden in een evaluatieonderzoek een plaats kunnen krijgen in een prestatiemeetinstrument, indien ze effecten van de ambulante woonbegeleiding kunnen verklaren. Tot slot kan ook de onderzoeker van een evaluatieonderzoek betrokken worden in het ontwikkelingsproces van het prestatiemeetinstrument omwille van de theoretische en praktische kennis die de onderzoeker verworven heeft gedurende het evaluatieonderzoek.

5. Conclusie

Sociaalwerkorganisaties dienen steeds meer aan te tonen hoe en of ze al dan niet op een efficiënte en doeltreffende manier presteren (Benjamin et al., 2018; Greiling & Stötzer, 2016; Mosley & Smith, 2018). Dit zorgt ervoor dat sociaalwerkorganisaties op zoek gaan naar manieren om de resultaten en meerwaarde van hun werk zichtbaar te maken (Baines, 2006; De Waele et al., 2022) aan de hand van zelf ontwikkelde prestatiemeetinstrumenten (Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022; Jolles et al., 2017; Poole et al., 2000). Met dit onderzoek bieden we een unieke blik in het ontwikkelingsproces van een prestatiemeetinstrument waarbij een sociaalwerkorganisatie co-determinatiewerk implementeert in het instrument door actief sociaal werkers bij het proces te betrekken. We voerden daarbij een kwalitatief onderzoek vanuit een participatieve observatie (1) om zicht te krijgen op de uitdagingen van het ontwikkelen van het prestatiemeetinstrument en (2) om na te gaan of en op welke manier een evaluatieonderzoek kan bijdragen aan het ontwikkeling van het instrument.

Onze resultaten bevestigen de bevindingen van eerder onderzoek die stellen dat sociaalwerkorganisaties met verschillende uitdagingen geconfronteerd worden in het ontwikkelen en gebruiken van prestatie meetinstrumenten (Alexander et al., 2010; Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022; Julnes & Holzer, 2001). Zo toont ons onderzoek aan dat CAW niet alleen uitdagingen ervaart met het conceptualiseren van prestaties, maar ook met het operationaliseren van prestaties in indicatoren, het operationaliseren van prestaties naar een meetinstrument en het gebruiken van het prestatie meetinstrument in de praktijk. Bovendien blijkt dat het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument een investering van tijd, middelen en technische bijstand vereist, wil een organisatie dit proces grondig en volledig kunnen doorlopen (Poole et al., 2000).

Ons onderzoek levert echter wel bewijs voor het belang van het ontwikkelen van prestatie meetinstrumenten in samenwerking met woonbegeleiders, om co-determinatiewerk te kunnen implementeren (Benjamin & Campbell, 2015; Fink & Roholt, 2022). Door het samenspel tussen de academische-, organisatorische- en meetexpertise van het coördinatieteam en de praktijkexpertise van de werkgroep, slaagde het coördinatieteam erin om een instrument te ontwikkelen dat aansluit bij de realiteit van de praktijk van ambulante woonbegeleiding. Zo blijkt de praktijk kennis van de woonbegeleiders en teamcoördinatoren in de werkgroep de sleutel te zijn voor het conceptualiseren van de prestaties van de ambulante woonbegeleiding en blijkt deze praktijk kennis bovendien ook belangrijk te zijn voor het operationaliseren van de prestaties (Poole et al., 2000). Zo heeft het betrekken van de woonbegeleiders er bijvoorbeeld voor gezorgd dat het coördinatieteam ook aandacht had voor het opnemen van (1) indicatoren die prestaties meten op het individuele niveau van de cliënt, (2) subjectieve indicatoren die peilen naar de beleving van cliënten omtrent prestaties en (3) externe factoren die de prestaties beïnvloeden waar woonbegeleiders geen vat op hebben. Door veelvuldig in gesprek te gaan met de werkgroep, kreeg het coördinatieteam met andere woorden een unieke blik in prestaties die gelinkt zijn aan het co-determinatiewerk die belangrijk waren om mee op te nemen in het prestatie meetinstrument.

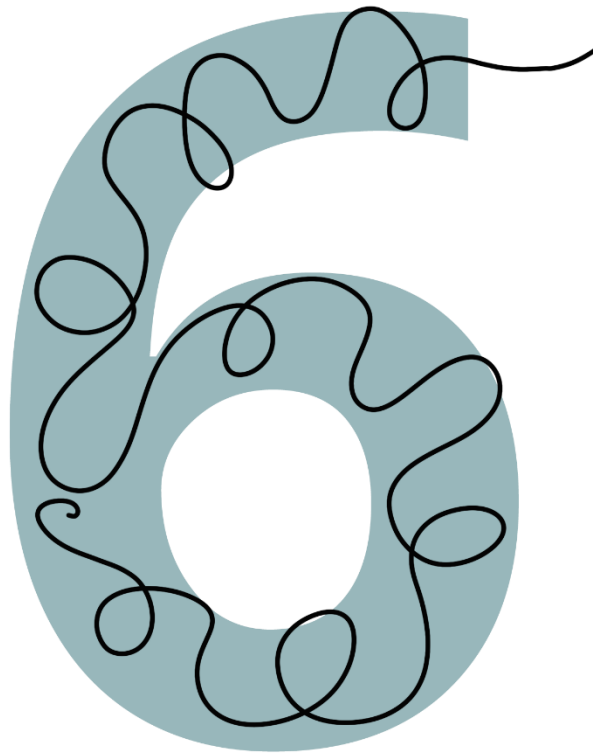
Daarnaast biedt ons onderzoek een aanvulling op de uitdagingen geformuleerd door Carnochan et al. (2014) en Fink en Roholt (2022), door ook aandacht te besteden aan de uitdagingen die gepaard gaan met het gebruiken van het meetinstrument in de praktijk. Ondanks dat CAW cliënten niet actief betreft bij het ontwikkelingsproces van het meetinstrument, hebben ze wel veel aandacht voor de cliënt voor het gebruiken van het instrument in de praktijk. Zo blijkt uit het onderzoek bijvoorbeeld dat cliënten niet het gevoel mogen krijgen dat ze ondervraagd worden en dat ze ook zeker de kans

moeten krijgen om het instrument zelfstandig en in hun eigen tijd in te vullen. Deze bevindingen zorgen ervoor dat we de suggestie van Fink en Roholt (2022) volgen om cliënten toch mee te betrekken in het ontwikkelingsproces. Hun ervaringskennis kan dergelijke uitdagingen ondervangen en cliënten kunnen vanuit hun ervaringskennis zelfs nieuwe inzichten leveren, waar noch woonbegeleiders, noch stafmedewerker weet van hebben.

Verder bieden we een aanvulling op de literatuur omtrent evidence-based practice door in te gaan op de rol die een evaluatieonderzoek kan spelen in het ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument. Ons onderzoek toont aan dat een evaluatieonderzoek wel degelijk een rol kan spelen bij het ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument. Zo kan een evaluatieonderzoek helpen om effecten van een prestatie meting te verklaren, kunnen werkzame mechanismen een plaats krijgen binnen een meetinstrument en kan de onderzoeker ingeschakeld worden als extra kennisbron. Onze bevindingen liggen in lijn met de bevinding van Carnochan et al. (2014) die stellen dat evaluatieonderzoek en prestatie meting gebruikt kunnen worden om elkaar te versterken.

Tot slot merken we twee belangrijke beperkingen van dit onderzoek op. Casestudies in organisaties worden doorgaans bekritiseerd vanwege hun gebrek aan generaliseerbaarheid naar andere organisaties en contexten. Aangezien onze studie werd uitgevoerd in één organisatie, binnen slechts twee teams, die één bepaald type prestatie meetinstrument ontwikkeld in relatie tot één bepaalde context van het welzijnssysteem, stellen we dat verder onderzoek zich dient te richten op andere organisaties en andere contexten, om de generaliseerbaarheid van onze bevindingen af te toetsen. Daarnaast zijn onze bevindingen gebaseerd op inzichten vanuit gesprekken tussen de werkgroep en het coördinatieteam in het voortraject van het ontwikkelen van het prestatie meetinstrument. We hebben daardoor geen zicht op het finale instrument en de implementatie en het gebruik van het instrument in de praktijk, waardoor we mogelijks nog uitdagingen en spanningsvelden mislopen die niet opgenomen zijn binnen de scope van dit onderzoek.

Conclusie



Verantwoording in sociaalwerkorganisaties: de conclusie

In dit concluderend hoofdstuk blik ik terug op de belangrijkste bevindingen van het proefschrift. Ik begin met een terugblik op de probleemstelling. Daarna formuleer ik een antwoord op de onderzoeksvragen vanuit de verschillende casestudies en besteed ik aandacht aan de implicaties van mijn onderzoek voor het beleid en de sociaalwerkpraktijk. Tot slot bespreek ik de tekortkomingen van dit proefschrift en geef ik suggesties voor verder onderzoek.

1. Terugblik op de probleemstelling

Sociaal werk is gericht op het aanpakken van diverse problemen, zoals armoede en sociale uitsluiting, opereert in verschillende contexten en richt zich op verschillende doelgroepen (Piessens, 2008). Sociaal werk streeft naar een rechtvaardige samenleving en komt op voor de rechten van kwetsbare burgers (Hartman et al., 2016; Reynaert et al., 2019). In de afgelopen decennia worden sociaal werkers en hun organisaties echter geconfronteerd met toenemende verwachtingen van zowel de overheid als de organisaties zelf om verantwoording af te leggen voor behaalde resultaten (Alexander, 2000; De Waele et al., 2022; Greiling & Stötzer, 2016; Phillips & Smith, 2011; Smith, 2018; Smith & Phillips, 2016).

Het verzamelen van informatie voor verantwoording is niet eenvoudig (Wartna et al., 2012). Het terrein van sociaal werk is complex en er ontbreekt vaak een duidelijke maatstaf voor succes (Cools & Raeymaeckers, 2020). Bovendien zijn er zelden eenduidige oorzaak-gevolg relaties tussen interventies en bereikte resultaten (Befani, 2012; Befani & Mayne, 2014; Depauw et al., 2022; Stern et al., 2012), omdat de sociaalwerkpraktijk voortdurend evolueert en wordt beïnvloed door verschillende factoren (Berghmans et al., 2014; Cools & Raeymaeckers, 2020; Depauw et al., 2022). Daardoor is het moeilijk om een eenduidige verantwoording te leveren (Barman, 2007; Kendall & Knapp, 2000; Raeymaeckers & Cools, 2022). Nochtans vereist verantwoording een begrip van de oorzaak-gevolg relatie tussen interventies en resultaten van sociaalwerkpraktijken. Wetenschappelijk onderzoek kan hier een antwoord op bieden, ook binnen sociaal werk (Palinkas, 2014).

Dit proefschrift richt zich op de relatie tussen evaluatieonderzoek en de interne en opwaartse verantwoordingsrelatie van sociaalwerkorganisaties. Ik hanteer hiervoor een contextgerichte-participatieve evaluatiebenadering die de complexiteit van het sociaal werk erkent en die in beeld brengt wat er werkt, voor welke doelgroep, op welke manier,

waarom en binnen welke context (Blom, 2009; Boost et al., 2017; Pawson, 2013). Daarbij beantwoord ik volgende onderzoeksvragen:

- *Op welke manier draagt een evaluatieonderzoek bij aan de interne verantwoording van sociaalwerkorganisaties?*
- *Op welke manier draagt een evaluatieonderzoek bij aan de opwaartse verantwoording van sociaalwerkorganisaties richting de subsidiërende overheid?*

Om deze vragen te beantwoorden, heb ik drie casestudieonderzoeken gevoerd. In de eerste casestudie ben ik ingegaan op de interne verantwoordingsrelatie van sociaalwerkorganisaties. Daarbij heb ik gefocust op (1) het in kaart brengen van de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden van STEK-praktijken en (2) het leer- en ontwikkelingsproces van STEK-praktijken naar aanleiding van het evaluatieonderzoek. Aan de hand van de andere twee casestudies heb ik de opwaartse verantwoordingsrelatie van sociaalwerkorganisaties onderzocht. Met het onderzoek naar de zelfredzaamheid-matrix kaart ik de problemen aan die het implementeren van een top-down opgelegd prestatiemeetinstrument met zich meebrengt. Met het onderzoek binnen de ambulante woonbegeleiding van het CAW ontrafel en leg ik de uitdagingen bloot die verklaren waarom het bottom-up ontwikkelen van een prestatiemeetinstrument binnen een sociaalwerkorganisatie moeilijk verloopt.

Dit proefschrift draagt zo op vijf manieren bij aan de wetenschappelijke literatuur. Allereerst aan de beperkte empirische en theoretische kennis over hoe sociale professionals hun doelgroep bereiken en ondersteunen in het realiseren van sociale rechten (Boost et al., 2020; Cortis, 2012; Daigneault et al., 2012). In het onderzoek naar de STEK-praktijken toon ik aan dat sociale professionals sociale rechten realiseren vanuit informaliteit, kennisontwikkeling over de cliënten en de buurt, het opbouwen van een vertrouwensrelatie, generalistisch werk en structureel werken aan beleid samen met cliënten. Ten tweede draagt het bij aan de literatuur naar factoren die organisationeel leren bevorderen of belemmeren (zie bvb. Friedman et al., 2003; Greiling & Halachmi, 2013; Rashman et al., 2009; Schillemans, 2008). Ik lever een empirische bijdrage aan reeds bestaande theoretische modellen rond organisationeel leren. Ik toon aan dat er in de praktijk bevorderende leerfactoren terug te vinden zijn op niveau van de sociaalwerkorganisatie, de sociale professional en het evaluatieonderzoek, maar dat er contextuele factoren zijn die leren kunnen belemmeren. Ten derde biedt het proefschrift een aanvulling op de interne verantwoordingsliteratuur in functie van praktijkontwikkeling. Evaluaties kunnen kennis opleveren over de impact van sociaalwerkpraktijken op cliënten en de externe omgeving (Ebrahim, 2005), maar de implementatie van evidence-based kennis uit een evaluatieonderzoek naar de praktijk

blijkt niet evident te zijn (Gray et al., 2013; Steens et al., 2018; Torres & Preskill, 2001; Zhang et al., 2022). Met dit proefschrift toon ik aan dat de vertaalslag van een evaluatieonderzoek naar de praktijk tot praktijkontwikkeling kan leiden wanneer er enerzijds aan kennisdeling wordt gedaan. Dit wil zeggen dat de resultaten van het evaluatieonderzoek terugvloeien naar de organisatie en worden geïmplementeerd in de praktijk. Daarnaast is praktijkontwikkeling ook mogelijk wanneer er structureel dialoog, feedback en ondersteuning wordt georganiseerd tussen het management van de organisatie en de sociale professionals die met de resultaten van het evaluatieonderzoek aan de slag gaan. Verder vult het proefschrift de opwaartse verantwoordingsliteratuur aan, door enerzijds te onderzoeken hoe sociaal werkers prestatie meetinstrumenten gebruiken in hun dagelijkse praktijk (Carnochan et al., 2014; Julnes & Holzer, 2001; Richmond et al., 2017). Ik toon aan dat prestatie meetinstrumenten binnen sociaalwerkorganisaties niet volgens eenzelfde gestandaardiseerde manier toegepast en gebruikt worden, omwille van individuele (vb. gemoedstoestand) en contextuele factoren (vb. caseload) die het besluitvormingsproces van sociaal werkers beïnvloeden. Anderzijds door te onderzoeken met welke uitdagingen sociaalwerkorganisaties worden geconfronteerd bij het ontwikkelen en implementeren van een eigen meetinstrument dat rekening houdt met het co-determinatiewerk dat plaatsvindt tussen sociaal werkers en hun cliënten (Carnochan et al., 2014; Fink & Roholt, 2022). Dit proefschrift toont aan dat sociaalwerkorganisaties uitdagingen ervaren met betrekking tot het conceptualiseren van prestaties, het operationaliseren van prestaties naar een meetinstrument en het gebruik van het meetinstrument in de praktijk. Veder in dit besluit toon ik tot slot ook aan dat verantwoording en leren tegelijk kunnen plaatsvinden en dat praktijken zich kunnen ontwikkelen tijdens en dankzij een evaluatieonderzoek vanuit een horizontale verantwoordingsrelatie.

Daarnaast lever ik een bijdrage ten aanzien van de sociaalwerkpraktijk die geconfronteerd wordt met verantwoordingsvragen. Zo breng ik in kaart op welke manier een evaluatieonderzoek kan bijdragen aan praktijkontwikkeling en het ontwikkelen van een prestatie meetinstrument.

Tot slot lever ik een bijdrage ten aanzien van subsidiërende overheden die zoekende zijn naar een manier om de prestaties van sociaalwerkorganisaties in beeld te krijgen. Met de eerste casestudie toon ik aan dat een evaluatieonderzoek inzicht kan geven in de werkzame mechanismen van een sociaalwerkpraktijk, die ervoor zorgen dat sociaal werkers impact realiseren bij hun doelgroep. Echter blijkt dat er contextuele randvoorwaarden zijn om impact te kunnen realiseren. Met de tweede casestudie geef ik inzicht in het besluitvormingsproces van sociaal werkers wanneer ze

prestatie meetinstrumenten gebruiken. Ik toon aan dat de resultaten van opgelegde prestatie metingen niet betrouwbaar zijn en dat ze geen goede maatstaf zijn voor de impact van sociaalwerkpraktijken. Uit de derde casestudie blijkt dan weer dat het voor sociaalwerkpraktijken niet evident is om een eigen prestatie meetinstrument te ontwikkelen die hun impact aantoont. Zo is het niet evident om te bepalen welke resultaten sociaalwerkorganisaties willen meten (vb. output of impact) en op welke manier ze dit willen doen (vb. objectieve of subjectieve indicatoren). Uit de casestudies blijkt met andere woorden dat het niet evident is om de prestaties van sociaalwerkorganisaties in kaart te brengen en al zeker niet aan de hand van meetinstrumenten met een louter kwantitatieve focus. Ondanks dat de gevonden resultaten binnen de verschillende casestudies niet te veralgemenen zijn naar alle sociaalwerkpraktijken – omwille van de eerder genoemde complexiteit en diversiteit van het sociale werkveld – hebben deze bevindingen wel implicaties voor het beleid en de sociaalwerkpraktijk.

In wat volgt, geef ik een antwoord op de onderzoeksvragen, waarna ik dieper inga op deze implicaties. Ik eindig met een pleidooi voor een ommezwaai van een interne en opwaartse verantwoordingsrelatie naar een horizontale verantwoordingsrelatie tussen alle belanghebbende stakeholders die verbonden zijn aan een sociaalwerkpraktijk.

2. Evaluatieonderzoek en interne verantwoording

In dit eerste deel bespreek ik de conclusies met betrekking tot de vraag: *“Op welke manier draagt een evaluatieonderzoek bij aan de interne verantwoording van sociaalwerkorganisaties?”*. Interne verantwoording heeft betrekking op de individuele acties van sociale professionals ten aanzien van de missie van de organisatie, de ontwikkeling van de praktijk, medewerkers en vrijwilligers die actief zijn in de organisatie en tegenover de cliënten (Anheier, 2014; Ebrahim, 2003, 2016; Regeer et al., 2016). Evaluaties in functie van interne verantwoording kunnen kennis opleveren over de werkzaamheid van een sociaalwerkpraktijk. Deze kennis kan worden teruggevoerd naar de werking (Ebrahim, 2005), waardoor leer- en verbeterprocessen plaatsvinden in functie van praktijkontwikkeling (Baker & Bruner, 2012; Guijt, 2010; Regeer et al., 2016). Dit proefschrift toont aan dat evaluatieonderzoek op twee manieren een bijdrage kan leveren aan de interne verantwoording van sociaalwerkorganisaties: in functie van het identificeren van werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden (1) en in functie van intern leren en praktijkontwikkeling (2). Ik bespreek beiden achtereenvolgens op basis van de bevindingen uit de onderzoeken naar de STEK-praktijken.

Evidence-based kennis over de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden

In de eerste plaats levert een evaluatieonderzoek een bijdrage aan de interne verantwoordingsrelatie door het zichtbaar maken van de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden van een sociaalwerkpraktijk. Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat sociale professionals gemakkelijk de praktijk kunnen beschrijven, maar dat het omschrijven van waarom interventies werken vaak moeilijker is. Bovendien hebben sociale professionals vaak niet de tijd om stil te staan bij het waarom van hun werk. Het betrekken van een (ervaren) sociaalwerkonderzoeker is dan belangrijk, omdat die de tijd kan nemen om de nodige stakeholders te bevragen en de inzichten kan koppelen aan bestaand wetenschappelijk onderzoek. De onderzoeker kan werkzame mechanismen articuleren en reflecteren over de meerwaarde ervan voor de praktijk. Bovendien slaagt de onderzoeker erin om te achterhalen wat er (niet) werkt, voor wie, waarom en onder welke omstandigheden, waardoor de onderzoeker gerichte aanbevelingen kan geven ten aanzien van het beleid en de sociaalwerkpraktijk.

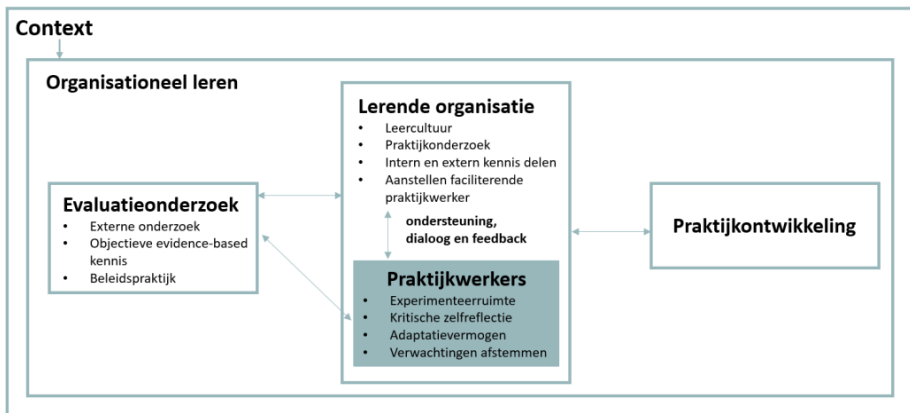
Zo hebben we in het evaluatieonderzoek naar de STEK-praktijken gezien dat werkzame mechanismen zoals informaliteit, een vertrouwensrelatie opbouwen met de doelgroep, kennis opbouwen over de doelgroep en het werkingsgebied, generalistisch werken en structureel werken aan beleid belangrijk zijn in het realiseren van de sociale rechten van mensen in kwetsbare posities én in het verlagen van individuele, organisatorische en beleidsdrempels in de toegankelijkheid naar hulp- en dienstverleningsorganisaties. Echter wijst het evaluatieonderzoek ook op de kritische randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om ervoor te zorgen dat sociaalwerkpraktijken ook effectief kunnen zijn. Zo dienen sociale professionals in STEK-praktijken bijvoorbeeld autonoom kunnen handelen, zijn samenwerkingsverbanden met externe organisaties essentieel, alsook de participatie van de doelgroep. Indien er niet aan deze randvoorwaarden wordt voldaan, zullen de sociale professionals van de STEK-praktijken er moeilijk in slagen om de sociale rechten van burgers in kwetsbare posities te realiseren. Door een evaluatieonderzoek naar de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden van een sociaalwerkpraktijk bouwen sociaalwerkorganisaties met andere woorden kennis op over waarom en onder welke voorwaarden hun praktijk werkzaam is.

Van evaluatie naar praktijkontwikkeling (en terug)

Ten tweede kan de kennis die een evaluatieonderzoek oplevert omtrent de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden van een sociaalwerkpraktijk ingezet worden om de werking van de praktijk bij te sturen en te optimaliseren (De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2023). Dit proefschrift toont aan dat een evaluatieonderzoek zorgt voor een wetenschappelijke onderbouwing van het werk dat sociale professionals doen en het

biedt hen een richtinggevend kader in hun werk. Een externe onderzoeker blijkt daarbij cruciaal te zijn om tot evidence-based kennis te komen. De onderzoeker zorgt er immers voor dat er kennis over de praktijk verzameld wordt en gekoppeld wordt aan reeds bestaande wetenschappelijk kennis. Bovendien neemt een externe onderzoeker ook alle aspecten van een praktijk onder de loep. Dit wil zeggen dat de onderzoeker niet enkel focust op datgene dat werkt, maar ook oog heeft voor de moeilijkheden en drempels waar organisaties op botsen. Een evaluatieonderzoek geeft met andere woorden feedback aan de organisatie en de sociale professionals over de werkzaamheid en knelpunten van de praktijk aan de hand van evidence-based kennis. Deze kennis kunnen organisaties en professionals gebruiken om intern te reflecteren over hun werking en de praktijk bij te sturen waar nodig. Zo heeft het onderzoek bijvoorbeeld aangetoond dat niet elke doelgroep op dezelfde manier bereikt kan worden (vb. outreachend werken of activiteiten op basis van de interesses van de doelgroep) of dat er verschillende manieren zijn om cliënten te schakelen naar de nodige hulp- en dienstverlening voor het realiseren van hun sociale rechten (vb. sociale professional als brugfiguur, vrijwilligers of hulpverleners toevoegen aan het team van sociale professionals). Een evaluatieonderzoek toont met andere woorden aan welke aanpak kan werken voor welke doelgroep, onder welke omstandigheden en waarom. Onderzoek biedt dan een richtinggevend kader aan sociaalwerkorganisaties. Door hier wetenschappelijk kennis aan te koppelen over wat een bepaalde manier van werken inhoudt, kunnen sociale professionals gerichte keuzes maken voor hun specifieke praktijk. Het onderzoek naar de STEK-praktijken toont echter aan dat een evaluatieonderzoek naar de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden niet voldoende is om tot leer- en verbeterprocessen te komen. Ik identificeerde nog drie belangrijke voorwaarden om via leren tot praktijkontwikkeling te kunnen komen, namelijk: een lerende sociaalwerkorganisatie, sociale professionals die de leer- en verbeterprocessen toepassen in de praktijk en contextuele randvoorwaarden (zie figuur 7 ter herhaling).

Figuur 7: Van evaluatieonderzoek naar praktijkontwikkeling en terug



a. Een lerende sociaalwerkorganisatie

Een eerste voorwaarde om van een evaluatieonderzoek tot praktijkontwikkeling te kunnen komen is een sociaalwerkorganisatie die leren en verbeteren centraal stelt binnen de organisatiecultuur. Het STEK-onderzoek leert dat een management die goedkeuring geeft om de praktijk te ontwikkelen en betrokken is bij het proces, cruciaal is om de kennis vanuit een evaluatieonderzoek te kunnen integreren in de praktijk. Om een leercultuur verder te stimuleren binnen een sociaalwerkorganisatie, is het bovendien belangrijk om de verworven kennis vanuit het evaluatieonderzoek te delen en structureel dialoog te organiseren tussen en met de sociale professionals. Op die manier kunnen moeilijkheden direct besproken en aangepakt worden en kunnen ervaringen uitgewisseld worden. Belangrijk daarbij is dat dit structureel dialoog opgezet wordt voor, tijdens en na het evaluatie- en ontwikkelingsproces, zodat sociale professionals op de hoogte zijn van de verwachtingen en veranderingen die er zitten aan te komen. Tot slot is het ook aangewezen dat het management continu feedback verzamelt bij de sociale professionals over het evaluatie- en ontwikkelingstraject, zodat de praktijk zich nog verder kan blijven ontwikkelen. Het ontwikkelen van een praktijk stopt immers niet na één evaluatieonderzoek of één wijziging in de sociaalwerkpraktijk.

b. Sociale professionals die leer- en verbeterprocessen toepassen in de praktijk

Ten tweede zijn ook de sociale professionals zelf belangrijke actoren in het realiseren van leer- en verbeterprocessen binnen de sociaalwerkpraktijk. Het onderzoek naar de STEK-praktijken toont aan dat sociale professionals zullen inzetten op praktijkontwikkeling als ze het gevoel krijgen dat ze op hun eigen tempo mogen experimenteren met de inzichten vanuit het evaluatieonderzoek en als ze hierin ook fouten mogen maken, zonder bestraft te worden. Daarbij is kritische zelfreflectie cruciaal. Dit wil zeggen dat sociale

professionals kritisch naar hun eigen werking kijken om zowel zichzelf als de praktijk te kunnen ontwikkelen. Het is met andere woorden ook belangrijk dat sociale professionals over een zeker adaptatievermogen beschikken om zich te kunnen aanpassen aan een veranderende werkomgeving naar aanleiding van de praktijkontwikkeling. Het onderzoek leert wel dat het belangrijk is dat de sociale professionals vertrouwd zijn met en kennis hebben over het evaluatieonderzoek, zodat praktijken zich vanuit een gemeenschappelijke visie tussen het management en de sociale professionals kunnen ontwikkelen. Tot slot is het ook belangrijk om de verwachtingen tussen sociale professionals op elkaar af te stemmen en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over de leer- en verbeterprocessen die ze zullen toepassen om de sociaalwerkpraktijk te ontwikkelen. Daarbij staan open en duidelijke communicatie, ruimte om dingen in vraag te stellen en onderling vertrouwen centraal om ook de zaken te kunnen benoemen die minder vlot gaan.

c. Contextuele randvoorwaarden

Ten derde toont het onderzoek naar de STEK-praktijken aan dat leer- en verbeterprocessen binnen sociaalwerkorganisaties geen lineair verloop kennen en dat de interactie tussen een evaluatieonderzoek, de lerende organisatie en sociale professionals niet voldoende is om te komen tot praktijkontwikkeling. Er zijn immers ook contextuele randvoorwaarden waar sociaalwerkorganisaties weinig tot geen invloed op kunnen uitoefenen die bepalen of organisaties daadwerkelijk tot praktijkontwikkeling kunnen komen of niet. Zo blijkt uit het onderzoek proefschrift dat het belangrijk is om sociaalwerkpraktijk en de werkzaamheid ervan te erkennen vanuit de Vlaamse en/of lokale overheden. Het evaluatieonderzoek heeft ervoor gezorgd dat de STEK-praktijken gefinancierd werden vanuit de Vlaamse overheid, dat ze opgenomen werden in het Vlaams Armoedeplan en dat de Schepenen van verschillende gemeenten nauw betrokken waren bij de verdere uitrol van STEK-praktijken. De keerzijde hiervan was echter dat de STEK-praktijken hierdoor in een financieel onzekere en afhankelijke situatie terecht zijn gekomen met hun subsidieverleners. Dit zet een rem op de mate waarin een praktijk zich kan (blijven) ontwikkelen. Het onderzoek toont immers aan dat een einddatum zetten op financiering en strikte convenanten met steden en gemeenten de autonomie van STEK-praktijken onder druk zet, waardoor de praktijk zich moeilijk verder kan ontwikkelen. Bovendien dwingt het hen om na te denken op welke manier ze het STEK-model verder implementeren zodat de vruchten van het onderzoek niet verloren gaan. Het samenspel tussen de context, de lerende organisatie, de sociale professionals en het evaluatieonderzoek is met andere woorden cruciaal om van een evaluatie naar praktijkontwikkeling te komen en de manier waarop deze componenten zich tot elkaar verhouden, zal bepalen in welke mate organisaties zich kunnen ontwikkelen.

3. Evaluatieonderzoek en opwaartse verantwoording

Daarnaast zijn er ook enkele conclusies te formuleren omtrent de vraag: *“Op welke manier draagt een evaluatieonderzoek bij aan de opwaartse verantwoording van sociaalwerkorganisaties richting de subsidiërende overheid?”*. Evaluaties spelen immers ook een belangrijke rol bij het verantwoorden van de prestaties en effectiviteit van sociaalwerkpraktijken aan derden (Carman, 2011; Chouinard, 2013; Ebrahim, 2005; Mosley & Smith, 2018). Opwaartse verantwoording verwijst naar het verantwoorden van prestaties van sociaalwerkorganisaties ten aanzien van de subsidiërende overheid (Anheier, 2014; Ebrahim, 2003; Edwards & Hulme, 1996; Tacon et al., 2017). Met dit proefschrift heb ik twee manieren onderzocht waarop sociaalwerk-organisaties zich opwaarts verantwoorden. Enerzijds aan de hand van het top-down opgelegd prestatie meetinstrument de ZRM binnen de sociale diensten van de Stad Antwerpen. Anderzijds vanuit een bottom-up ontwikkeld prestatie meetinstrument binnen de ambulante woonbegeleiding van CAW. In onderstaande paragrafen breng ik de inzichten van beide casestudies samen door in te gaan op de uitdagingen waar de sociale professionals mee geconfronteerd werden binnen hun opwaartse verantwoordingsrelaties. Op basis van mijn bevindingen, sluit ik deze paragraaf af met een conclusie omtrent de rol van evaluatieonderzoek in relatie tot deze uitdagingen binnen opwaartse verantwoordingsrelaties.

Resultaten van sociaalwerkpraktijken kunnen niet vooraf vastgelegd worden

In de eerste plaats blijkt uit de onderzoeken naar opwaartse verantwoording dat het definiëren van prestaties van sociaalwerkpraktijken een grote uitdaging vormt, omdat resultaten van sociaalwerkpraktijken zich moeilijk vooraf laten vastleggen. Het proefschrift toont aan dat onderzoekers, stafmedewerkers en sociale professionals het niet eens geraken over de betekenis van de prestaties van een sociaalwerkpraktijk. Wanneer heeft een cliënt bijvoorbeeld een stabiele woonsituatie bereikt of wanneer is een cliënt voldoende zelfredzaam? Zelfs bij vooraf gedefinieerde categorische resultaten zoals bij het ZRM-instrument, blijken sociale professionals het niet eens te geraken over wanneer een cliënt een bepaald niveau van zelfredzaamheid heeft bereikt. Bovendien is de vooruitgang die sociale professionals boeken met hun cliënten vaak zo complex en dynamisch dat het moeilijk is om te achterhalen of de vooruitgang die cliënten maken toe te schrijven is aan de begeleiding van de sociale professionals, dan wel aan externe factoren (vb. begeleidingen bij een andere sociale professionals of een wijziging in de cliëntsituatie) die van invloed zijn op de cliëntsituatie. Willen subsidiërende overheden en sociaalwerkorganisaties begrijpen welke prestaties concreet worden bereikt, dan is het belangrijk om zowel de perceptie van sociale professionals als de perceptie van cliënten

over de prestaties mee te nemen. Omdat prestaties bereikt worden vanuit en beïnvloed worden door het co-determinatiewerk tussen sociale professionals en cliënten (Benjamin & Campbell, 2015; Fink & Roholt, 2022). Het betrekken van cliënten om prestaties te definiëren blijkt echter de grootste uitdaging te zijn. Hoewel sociaalwerkorganisaties een meerwaarde zien in het betrekken van cliënten bij dit proces, staan ze hier nog steeds terughoudend tegenover omwille van de haalbaarheid en bruikbaarheid van hun inzichten. Sociaalwerkorganisaties vertrouwen eerder op de kennis van sociale professionals om prestaties te definiëren.

Resultaten van sociaalwerkpraktijken zijn moeilijk vast te leggen in afgebakende categorieën

Een tweede uitdaging met betrekking tot opwaartse verantwoording betreft het vastleggen van resultaten in afgebakende categorieën. Het proefschrift toont aan dat een prestatie meetinstrument de complexiteit van de vooruitgang van cliëntsituaties en de invloed van contextfactoren moet kunnen capteren. Top-down opgelegde prestatie meetinstrumenten slagen er vaak niet in om complexe cliëntsituaties en bereikte prestaties adequaat te capteren aan de hand van vooraf gedefinieerde indicatoren. Zo kunnen hele kleine, maar betekenisvolle prestaties van cliënten vaak niet worden vastgelegd en gaan sommige zeer belangrijke details over de individuele situatie zelfs helemaal verloren. Dergelijke instrumenten houden bovendien geen rekening met contextfactoren die prestaties kunnen beïnvloeden. Het bottom-up ontwikkelen van een prestatie meetinstrument kan deze problemen ondervangen. Wat betreft de contextfactoren, is bijvoorbeeld de input van sociale professionals cruciaal, omdat zij niet over alle prestaties controle hebben. Denk bijvoorbeeld aan wachtlijsten, slapende dossiers of simultane begeleidingen. Zo zorgen slapende dossiers ervoor dat sociale professionals en cliënten over een veel langere termijn pas resultaten bereiken en voor cliënten die opgevolgd worden binnen verschillende begeleidingen, kan het moeilijk zijn om te achterhalen welke prestaties vanuit welke begeleiding bereikt worden.

Opwaartse verantwoording heeft geen oog voor generalistisch sociaal werk

Ten derde blijkt uit het proefschrift dat prestatie meetinstrumenten geen oog hebben voor generalistisch sociaal werk. Enerzijds omwille van verschillende verwachtingen tussen sociale professionals en stafmedewerkers van sociaalwerkorganisaties. Zo blijkt uit het proefschrift dat er een spanningsveld heerst tussen de verantwoordingsvraag waar stafmedewerkers aan willen voldoen, dewelke haaks staat op de complexe en onvoorspelbare context van de sociaalwerkpraktijk waar sociale professionals meer inzicht in willen krijgen. Waar sociale professionals eerder interesse hebben in subjectieve en generalistische indicatoren om te peilen naar prestaties, hebben stafmedewerkers

eerder oog voor objectieve en specialistische indicatoren. Uit het proefschrift blijkt duidelijk dat het belangrijk is om zowel objectieve als subjectieve indicatoren te ontwikkelen over de resultaten van sociaalwerkpraktijken.

Echter kent ook het focussen op specialistische, dan wel generalistische indicatoren zijn beperkingen. Louter focussen op specialistische indicatoren zorgt ervoor dat niet alle prestaties van een sociaalwerkpraktijk zullen gemeten worden, omdat sociale professionals vaak veel meer doen dan wat de praktijk voorschrijft omwille van de complexe cliëntsituaties waarmee ze geconfronteerd worden. Een focus op louter generalistische indicatoren houdt dan weer het risico in dat de causale relatie tussen de sociaalwerkpraktijk en de bereikte prestaties niet hard gemaakt kan worden. Daarbij aansluitend blijkt uit het onderzoek naar de ZRM ook dat wanneer gespecialiseerde sociale professionals cliëntsituaties moeten beoordelen aan de hand van een generalistisch prestatiemeetinstrument, dat het moeilijk is om prestaties te beoordelen die buiten de specialistische focus liggen.

Meetinstrumenten worden niet éénduidig geïnterpreteerd en geïmplementeerd

Tot slot toont het proefschrift aan dat meetinstrumenten binnen een opwaartse verantwoordingsrelatie er niet in slagen om éénduidig geïnterpreteerd en geïmplementeerd te worden. Hier zijn verschillende redenen voor. Zo blijkt ten eerste dat de subjectieve percepties en interpretaties van de sociale professionals over de cliëntsituatie een invloed hebben op de manier waarop het instrument wordt gebruikt. Ten tweede zijn meetinstrumenten niet altijd even toegankelijk voor sociale professionals. Dit proefschrift toont aan dat dit zowel voor bottom-up ontwikkelde als top-down opgelegde prestatiemeetinstrumenten geldt. Door een hoge caseload hebben sociale professionals bijvoorbeeld niet altijd voldoende tijd om cliënten grondig te leren kennen en het meetinstrument zorgvuldig in te vullen. Dit zorgt voor knip-en-plakwerk van vorige registraties, waardoor resultaten niet altijd correct worden gemeten. Ten derde blijkt dat ook het individuele besluitvormingsproces van sociale professionals de praktische toepassingen van het meetinstrument in de praktijk stuurt. Als sociale professionals het gevoel hebben dat ze op individueel niveau afgerekend zullen worden op prestaties die ze al dan niet bereiken, beoordelen ze de bereikte prestaties positiever in vergelijking met de realiteit. Daarnaast blijkt dat de sociale professionals bij hun besluitvorming ook rekening houden met de perceptie van cliënten op hun eigen situatie om resultaten te beoordelen en zal ook de gemoedstoestand van de sociale professional een effect hebben op het besluitvormingsproces en de manier waarop ze het instrument gebruiken. Tot slot toont het proefschrift aan dat bij een instrument waarvan de subsidiërende overheid beweert dat het cliëntsituaties op een objectieve en uniforme wijze beoordeelt,

bijna de helft van de toegekende scores afwijken van de baselinescores verkregen door de opleiders van het meetinstrument. Uit het onderzoek naar de ZRM blijkt immers dat de gemiddelde maatschappelijk werker 5 van de 13 levensdomeinen per cliëntsituatie anders scoort. Bovendien blijkt slechts één sociale professional (N=143) alle scores gelijkaardig aan de baselinescores te hebben gescoord. Meetinstrumenten éénduidig interpreteren en implementeren lijkt dus weinig realistisch binnen het sociaalwerkveld.

Willen overheden inzitten op een meer éénduidige interpretatie en implementatie van meetinstrumenten, dan wijst het proefschrift uit dat het belangrijk is dat sociale professionals voldoende ondersteund worden bij het gebruiken van het prestatie meetinstrument in de opwaartse verantwoordingsrelatie. Daarbij is het belangrijk om in dialoog te treden met sociale professionals over het doel van de registratie en dat ze opgeleid en opgevolgd worden in hoe het meetinstrument te gebruiken. Sociale professionals gaan vaak ten rade bij collega's als ze niet weten hoe ze het prestatie meetinstrument het beste gebruiken, maar dit proefschrift wijst uit dat intercollegiaal overleg niet noodzakelijk tot een eensgezinde interpretatie van een cliëntsituatie leidt. Een éénmalige opleiding van sociale professionals in hoe het instrument te gebruiken is dus onvoldoende. Er blijkt eerder nood te zijn aan een structurele opvolging en ondersteuning van sociale professionals.

De belofte van evaluatieonderzoek

Ondanks de uitdagingen die het ontwikkelen en gebruiken van een prestatie meetinstrument met zich meebrengt, toont dit proefschrift aan dat een evaluatieonderzoek op verschillende manieren een bijdrage kan leveren aan prestatie meting binnen een opwaartse verantwoordingsrelatie. In de eerste plaats kan een evaluatieonderzoek helpen om de achterliggende effecten van een prestatie meting te verklaren, dankzij de inzichten die een evaluatieonderzoek oplevert over de werkzame mechanismen van een praktijk. Ten tweede kunnen deze werkzame mechanismen ook een plaats krijgen binnen een meetinstrument. Zo kon bijvoorbeeld in de case van het CAW het werkzame mechanisme 'doelgericht werken' – of met andere woorden: de mate waarin er aan co-determinatie gedaan wordt – mee opgenomen worden in het meetinstrument als controle-variabele, omdat de manier waarop sociale professionals doelgericht werken mogelijke verschillen in prestaties kunnen verklaren. Tot slot kan ook de onderzoeker ingeschakeld worden als extra kennisbron voor het ontwikkelen van het instrument omwille van de theoretische en praktische kennis die de onderzoeker verworven heeft gedurende het evaluatieonderzoek. Evaluatieonderzoek en prestatie meting kunnen met andere woorden gebruikt worden om elkaar te versterken (Carnochan et al., 2014).

Desondanks blijkt uit het proefschrift dat een evaluatieonderzoek in de opwaartse verantwoording van sociaalwerkorganisaties gemakkelijk opzij geschoven wordt. In de casestudie van de Zelfredzaamheid-matrix werd het instrument bijvoorbeeld niet onderworpen aan een evaluatie alvorens het te implementeren in de praktijk, wat tot heel wat uitdagingen heeft geleid in de praktijk. Zo werd er top-down een instrument geïmplementeerd waar de subsidiërende overheid geen zicht had op de betrouwbaarheid en bruikbaarheid ervan binnen de sociaalwerkpraktijk, wat geleid heeft tot een perceptie van nutteloosheid ten aanzien van het instrument bij sociale professionals. Het bottom-up ontwikkelen van een meetinstrument binnen het CAW werd dan weer sterk beïnvloed door de verantwoordingsvraag waaraan sociaalwerkorganisaties dienen tegemoet te komen. Zo hadden de stafmedewerkers voornamelijk oog voor de verantwoordingslogica die vertrekt vanuit het idee: waar wil de subsidieverlener resultaten over zien? Dit proefschrift toont met andere woorden aan dat de huidige opwaartse verantwoordingsmechanismen ofwel top-down worden opgelegd waardoor ze geen rekening houden met de grillige onzekerheid van sociaalwerkpraktijken, ofwel bottom-up worden beïnvloed door een verengde visie op verantwoording door middel van output die haaks staat op de complexiteit en onvoorspelbaarheid van sociaalwerkpraktijken (Carnochan et al., 2014; De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2022).

4. Naar een horizontale verantwoordingsrelatie met de overheid

In dit onderdeel bied ik een synthese van wat ik in het voorgaande heb besproken en kom ik tot aanbevelingen voor het beleid en de sociaalwerkpraktijk in functie van het organiseren van een andere soort verantwoordingsrelatie. Uit de verschillende casestudies blijkt duidelijk dat er een spanningsveld heerst tussen de leer- en verantwoordingslogica waar sociaalwerkorganisaties mee geconfronteerd worden. Vanuit de leerlogica hebben we gezien dat sociale professionals zelf op zoek gaan naar manieren om de resultaten en meerwaarde van hun werk zichtbaar te maken. Dit door na te gaan welke effecten ze realiseren bij hun doelgroep door (1) werkzame mechanismen in kaart te brengen aan de hand van een evaluatieonderzoek of (2) het ontwikkelen van een meetinstrument die prestaties aan de hand van indicatoren in kaart brengt. Uit de casestudies blijkt echter dat leren niet zomaar gebeurt. Zo wordt het leerproces van een sociaalwerkpraktijk bepaald door contextuele (vb. subsidies) en organisationele (vb. leercultuur) randvoorwaarden en wordt het ontwikkelen van een meetinstrument sterk beïnvloed door de verantwoordingslogica waar stafmedewerkers aan willen voldoen in tegenstelling tot de leerlogica waar sociaal werkers door gedreven worden. Vanuit de verantwoordingslogica worden sociale professionals bovendien

uitgedaagd om aan de hand van kwantitatieve prestatie meetinstrumenten aan te tonen welke resultaten ze realiseren bij hun cliënten. Deze opwaartse verantwoordingsrelatie stoot echter ook op uitdagingen, namelijk: resultaten van sociaalwerkpraktijken kunnen niet vooraf vastgelegd worden, resultaten van sociaalwerkpraktijken zijn moeilijk vast te leggen in vooraf gedefinieerde en afgebakende categorieën, opwaartse verantwoording heeft geen oog voor generalistisch sociaal werk en meetinstrumenten worden zelden éénduidig geïnterpreteerd en geïmplementeerd. Beide logica's staan met andere woorden op gespannen voet met elkaar, waarbij de leerlogica wordt overschaduwd door de verantwoordingslogica.

In plaats van verantwoording afleggen en leren als twee afzonderlijke logica's te behandelen (Depauw et al., 2023; Regeer et al., 2016), is het belangrijk om tot een verantwoordingsrelatie te komen die voorbij gaat aan deze dichotomie. Er is nood aan een verantwoordingsrelatie die fundamenteel anders wordt uitgewerkt en die leren en opwaartse verantwoording combineert. Om die reden pleit ik voor een meer dialogisch, horizontale visie op verantwoording. Het idee van een horizontale verantwoordingsrelatie om leren en verantwoorden met elkaar te verzoenen is niet nieuw. Zo levert het onderzoek van Schillemans (2008) bewijs dat horizontale verantwoording tot leer- en reflectieprocessen leidt binnen organisaties en Regeer et al. (2016) pleiten voor een horizontale verantwoordingsrelatie omwille van de multi-stakeholder context waarin organisaties zich bevinden. Dit geeft aanleiding tot verschillende verwachtingen en eisen binnen de relatie, namelijk de verantwoordingsbehoeften van subsidieverleners en de leerbehoeften van organisaties. Een horizontale verantwoordingsrelatie is dan noodzakelijk om te kunnen komen tot duurzame praktijken. Deze onderzoeken brengen de meerwaarde van een horizontale verantwoordingsrelatie duidelijk in beeld en geven aan welke strategieën organisaties kunnen gebruiken om leer- en verantwoordingsbehoeften op elkaar af te stemmen. Waar deze onderzoeken echter niet op ingaan, is wat er momenteel goed of niet goed gaat in de verantwoordingsrelatie tussen sociaalwerkorganisaties en overheden en hoe deze relatie dan het best vormgegeven wordt. Op basis van de lessons learned uit de verschillende casestudies kom ik tot een model (zie figuur 8) dat in kaart brengt op welke manier deze relatie vorm kan krijgen om aan de verantwoordings- en leerbehoeften van sociaalwerkorganisaties en overheden te voldoen. In volgende paragrafen ga ik in op het concept horizontale verantwoording en schuif ik vier voorwaarden naar voor – op basis van de inzichten uit dit proefschrift – waaraan deze relatie dient te voldoen om het spanningsveld tussen leren en verantwoorden in balans te houden.

Een horizontale verantwoordingsrelatie

Zoals aangegeven in de inleiding kan horizontale verantwoording omschreven worden als een niet-hiërarchische vorm van verantwoording die meer ruimte laat voor keuze en morele overtuigingen over plicht zonder directe tussenkomst van de leiders (Byrkjeflot et al., 2014). Het wijst op een verantwoordingsrelatie naar meerdere stakeholders zoals medewerkers, vrijwilligers, cliënten of leden van partnerorganisaties (Anheier, 2014; Greiling & Stötzer, 2015; Phillips & Smith, 2011; Regeer et al., 2016; Schillemans, 2008). De relatie tussen de verantwoordingsgever en de verantwoordingshouder is een geformaliseerde relatie tussen gelijken en belanghebbenden (Schillemans, 2008). Horizontale verantwoording betreft de verantwoordelijkheid om rekening te houden met alle relevante partijen die betrokken zijn bij een sociaalwerkpraktijk (Regeer et al., 2016). Binnen de sociaalwerkcontext gaat het specifiek over een horizontale verantwoordingsrelatie tussen de overheid, sociaalwerkorganisaties en sociale professionals, waarin ook cliënten een plek krijgen (De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2022).

Wat horizontale verantwoording toevoegt aan de 'bewijs mij'-cultuur van een opwaartse verantwoordingsrelatie, is dat het een leerproces bij sociaalwerkorganisaties stimuleert (Greiling & Stötzer, 2016; Regeer et al., 2016; Schillemans, 2008). Door de betrokkenheid van verschillende stakeholders in dergelijke verantwoordingsrelatie wordt er feedback-informatie gecreëerd waarmee sociaalwerkorganisaties kunnen leren hoe ze hun praktijken kunnen verbeteren. Organisaties worden daardoor minder gedreven door de korte termijn bewijsvoering ten aanzien van overheden. Hun focus verschuift eerder naar het verbeteren van de kwaliteit van de hulp- en dienstverlening voor mensen in kwetsbare posities, waardoor ze erin slagen om hun praktijkdoelstellingen op lange termijn te vervullen (Regeer et al., 2016; Schillemans, 2008) en effectiever presteren (Suykens et al., 2022). Om een horizontale verantwoordingsrelatie te doen slagen, schuif ik – op basis van de bevindingen uit dit proefschrift – vier voorwaarden naar voor.

a. Die de ontwikkeling van sociaalwerkpraktijken centraal stelt

In de eerste plaats is het belangrijk dat praktijkontwikkeling centraal staat binnen deze verantwoordingsrelatie. Dit wil zeggen dat er vanuit een collectieve inspanning van alle betrokken stakeholders ingezet wordt op het bevorderen en evalueren van de sociaalwerkpraktijk om het handelen van sociale professionals en de omstandigheden waarbinnen ze handelen te verbeteren. We hebben immers gezien dat praktijkontwikkeling van cruciaal belang is voor de prestaties en het succes van de praktijk op lange termijn. Uit het onderzoek naar de STEK blijkt wel dat een éénmalige inspanning aan de hand van onderzoek of financiering niet voldoende is om praktijkontwikkeling blijvend te stimuleren. Praktijkontwikkeling vraagt dan ook een continu inspanning van

de overheid, onderzoekers, sociale professionals en cliënten om de praktijk te willen verbeteren en aan te passen aan de steeds veranderende context waarbinnen sociaalwerkorganisaties actief zijn.

b. Die een lerende en reflecterende organisatiecultuur stimuleert

Ten tweede is het cruciaal dat de horizontale verantwoordingsrelatie een lerende en reflecterende organisatiecultuur stimuleert, zodat een leerproces kan geïntegreerd worden in de verantwoordingsrelatie. Dit proefschrift wijst uit dat de subsidiërende overheden geen rekening houden met de leercultuur binnen sociaalwerkorganisaties die nodig is om tot praktijkontwikkeling en verbeterde prestaties te kunnen komen. In het onderzoek naar de STEK-praktijken hebben we echter gezien dat de sleutel tot leren en praktijkontwikkeling bij de organisaties zelf ligt. Daarom is het belangrijk dat een subsidiërende overheid leren en reflecteren centraal zet in hun relatie met sociaalwerkorganisaties. Vanuit de inzichten van het onderzoek naar de STEK-praktijken geef ik vier concrete aanbevelingen.

Ten eerste is het belangrijk dat de subsidiërende overheid expliciete goedkeuring geeft aan sociaalwerkorganisaties om te leren. Dit wil zeggen dat overheden actief en betrokken zijn bij het leerproces en dat ze strategisch mee nadenken over de te volgen weg enerzijds en daarnaast ook open discussies over gemaakte fouten toestaan (Greiling & Halachmi, 2013), zonder organisaties of sociale professionals te straffen.

Ten tweede dient er sprake te zijn van een algemene openheid om zaken in vraag te stellen. Dit wil zeggen dat er onderzoek gedaan wordt vanuit een openheid om te leren en met vertrouwen in het leerproces dat hier het gevolg van is (Greiling & Halachmi, 2013). Om van een evaluatieonderzoek tot leerprocessen te kunnen komen, is het immers belangrijk om vertrouwen te geven aan sociale professionals zodat ze bereid zijn om gebruik te maken van de inzichten van de evaluatie om de sociaalwerkpraktijk verder te ontwikkelen (Gray et al., 2015). Het onderzoek naar de STEK-praktijken toont aan dat het bijvoorbeeld belangrijk is dat sociale professionals ruimte krijgen om te experimenteren om op zoek te gaan naar nieuwe manieren van hulpverlening bieden en toenadering zoeken om mensen te bereiken. Deze experimenteerruimte is belangrijk om te kunnen bepalen welke manier van werken het beste werkt voor hun doelgroep (Depauw et al., 2022; Jans, 2017; van der Zwet et al., 2020). Het is met andere woorden belangrijk dat sociaalwerkorganisaties vanuit deze horizontale verantwoordingsrelatie de ruimte krijgen om de verworven kennis vanuit het evaluatieonderzoek te implementeren, dat de organisatie een plaats is waar sociale professionals mogen experimenteren en waar er ruimte is voor reflectie, feedback en praktijkontwikkeling (Chen, 2006; Ebrahim, 2005; Nutley et al., 2009; Preskill & Torres, 1999).

Ten derde is het belangrijk dat de verantwoordingsrelatie zo opgebouwd is dat de subsidiërende overheid sociaalwerkorganisaties en professionals stimuleert en ondersteunt door bijvoorbeeld het zichtbaar maken van onzekerheden, barrières en kansen waar sociale professionals mee te maken krijgen (Regeer et al., 2016; van der Tier et al., 2022) aan de hand van dialoog. Zo leren we uit het STEK-onderzoek dat het belangrijk is om ruimte te voorzien voor het uitwisselen van ervaringen en problemen. Dit zowel bij de aanvang van het leerproces, als tijdens en na het leerproces en waarbij er voldoende ruimte is voor reflectie en feedback (Chen, 2006; Crossan et al., 1999; Garvin et al., 2008; Gray et al., 2013; Suárez-Herrera et al., 2009; van der Zwet et al., 2020). Dergelijk dialoog dient structureel georganiseerd te worden zodat praktijken zich kunnen ontwikkelen. Zeer concreet is het belangrijk dat er enerzijds structureel dialoog georganiseerd wordt tussen de verschillende stakeholders die deel uitmaken van de verantwoordingsrelatie, zodat bevindingen en feedback uitgewisseld kan worden in functie van leren en praktijkontwikkeling. Anderzijds ook in de vorm van intern overleg tussen de sociale professionals van de sociaalwerkorganisatie. Uit het proefschrift blijkt dat zo'n intern overleg sociale professionals helpt om elkaar te ondersteunen. Om dergelijk overleg te doen slagen, is het bovendien belangrijk dat dit niet steeds binnen een formele context van een teamvergadering plaatsvindt, maar dit ook informeel kan aan iemands bureau of bij het koffiemachine. Dit is niet alleen belangrijk voor de verantwoording, maar evengoed voor het professionele vertrouwen van sociale professionals (van der Tier, 2022). Daarnaast kunnen ook supervisiemomenten plaatsvinden tussen de sociale professional en de leidinggevende om onzekerheden en barrières te bespreken. Belangrijk hier is wel dat de supervisie wordt gebruikt in functie van professionele- en praktijkontwikkeling en niet in functie van het beoordelen van prestaties (van der Tier et al., 2021b). Door actief dialoog te organiseren, worden de professionele normen van sociale professionals versterkt. Deze empowerende benadering helpt sociale professionals om hun werk te doen met gedeelde professionele normen en ethiek (Banks, 2013; van der Tier et al., 2022).

Tot slot is het ook belangrijk om een faciliterende sociale professional aan te stellen die ervoor zorgt dat de kennis verkregen vanuit de verantwoordingsrelatie en het evaluatieonderzoek gecommuniceerd wordt naar en geïmplementeerd wordt door alle sociale professionals in de organisatie (van Pelt et al., 2020). Wil men binnen de horizontale verantwoordingsrelatie bij een sociaalwerkorganisatie komen tot duurzame veranderingen, dan is het cruciaal om een lerende en reflecterende organisatiecultuur te stimuleren die de productie, overdracht, vertaling en het gebruik van de inzichten van een evaluatieonderzoek in de praktijk waardeert en ondersteunt (Gray et al., 2015).

c. Die de participatie van professionals en cliënten hoog in het vaandel draagt

Het slagen van een horizontale verantwoordingsrelatie hangt daarnaast ook af van de houding van de betrokken stakeholders (Depauw et al., 2023). Daarom pleit ik voor een participatieve verantwoordingsrelatie die inspeelt op de leer- en verantwoordingsbehoefte van alle belanghebbenden. Dit wil zeggen dat zowel beleidsmedewerkers, sociale professionals, onderzoekers en cliënten mee betrokken worden tijdens het proces (Chouinard, 2013; De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2023; Depauw et al., 2022; Regeer et al., 2016) met als doel om sociaalwerkpraktijken te verfijnen en verbeteren (Regeer et al., 2016). Binnen deze participatieve verantwoordingsrelatie is het belangrijk dat de participatie van sociale professionals en cliënten hoog in het vaandel wordt gedragen. We hebben immers in de onderzoeken naar opwaartse verantwoording gezien dat het betrekken van cliënten en sociale professionals belangrijk is voor het leveren van bewijs over prestaties.

Ten eerste heeft het onderzoek binnen het CAW duidelijk gemaakt dat het een meerwaarde is om sociale professionals te betrekken bij een verantwoordingsproces van de sociaalwerkpraktijk. Zo beschikken sociale professionals ten eerste over kennis waar coördinatoren, stafmedewerkers en onderzoekers niet altijd zicht op hebben. Deze kennis zorgt ervoor dat sociale professionals erin slagen om de perceptie van coördinatoren, stafmedewerkers en onderzoekers bij te stellen over de prestaties die bereikt worden binnen een sociaalwerkpraktijk. Zo zijn er contextfactoren en complexe cliëntsituaties waar er rekening mee gehouden dient te worden in het verantwoordingsproces en hebben ze ook het belang van het proces die ze doorlopen met cliënten aangekaart in functie van prestatiemeting. Onderzoek van van der Tier (2022) wijst bovendien uit dat sociale professionals eenzelfde effect kunnen bekomen bij beleidsmedewerkers. Door actief deel te nemen aan de verantwoordingsrelatie kunnen ze het perspectief en de verwachtingen van de subsidiërende overheid bijstellen in functie van wat écht belangrijk is om te meten en kunnen ze het debat openen over wat een goede sociaalwerkpraktijk is. Op die manier wordt de verantwoordingsrelatie in een meer collaboratieve richting gestuurd tussen de subsidiërende overheid, de sociaalwerkorganisatie en de sociale professionals die aan de slag zijn in de praktijk.

Ten tweede weten we uit eerder onderzoek dat cliënten goede voorspellers zijn van prestaties van sociaalwerkinterventies (LeRoux & Wright, 2021), maar toont het onderzoek naar de ambulante woonbegeleiding van het CAW bijvoorbeeld aan dat de stem van de cliënt nog gemarginaliseerd blijft. Dit proefschrift toont aan dat sociaalwerkorganisaties sceptisch zijn over het betrekken van de doelgroep bij een evaluatietraject in functie van de opwaartse verantwoording uit vrees voor de

haalbaarheid ervan en de bruikbaarheid van hun inzichten. Het betrekken van cliënten in deze horizontale verantwoordingsrelatie is echter onontbeerlijk, omdat cliënten het best geplaatst zijn om vanuit hun ervaringen en expertise aan te geven wat goed en niet goed loopt binnen een praktijk die andere stakeholders vanuit hun perspectief mogelijk over het hoofd zien. De kennis van cliënten kan dan nieuwe, waardevolle inzichten opleveren in functie van de leer- en verbeterprocessen binnen de sociaalwerkpraktijk (Depauw et al., 2023). Het betrekken van cliënten dient daarbij een empowerende ervaring te zijn (Depauw et al., 2023; Steenssens & Van Regenmortel, 2014; Van Regenmortel, 2020), waarbij de capaciteiten, competenties en de krachten van de cliënten worden opgebouwd (Laverack & Wallerstein, 2001). Onderzoek wijst uit dat de actieve sturing door de cliënt bijdraagt aan de legitimiteit en effectiviteit van het leerproces en de sociaalwerkpraktijk (Davies & Gray, 2017; Depauw et al., 2023) en dat het ervoor zorgt dat de belangen van de cliënten ook beter vertegenwoordigd zijn, wat vaak nog ontbreekt in participatieve verantwoordingsrelaties (van der Tier et al., 2021b). Door cliënten mee te betrekken, wordt verantwoord en leren binnen de horizontale verantwoordingsrelatie een inclusieve en ethische praktijk waarbij de cliënt centraal staat, waarbij er gewerkt wordt vanuit een gedeelde visie en waarden en waarbij er een evenwicht wordt gevormd tussen de verwachtingen van de verschillende betrokken actoren (Shaw, 2012; van der Tier, 2022). Om te kunnen spreken over een ethisch proces, is het weliswaar belangrijk dat cliënten goed geïnformeerd zijn, dat ze vrijwillig deelnemen en dat er sprake is van anonimiteit en vertrouwelijkheid. Dit laatste wil zeggen dat cliënten vrijuit kunnen spreken, zonder angst te hoeven hebben voor repercussies (Depauw et al., 2023; McLaughlin, 2021).

Het actief betrekken van sociale professionals en cliënten zorgt er dus voor dat er prestaties gemeten worden die aansluiten bij de realiteit van de sociaalwerkpraktijk. Een participatieve aanpak geeft organisatiemedewerkers, sociale professionals en cliënten immers de kans om deel te nemen aan het besluitvormingsproces over het soort bewijs dat geleverd moet worden, hoe de uitkomsten gedefinieerd moeten worden en hoe deze resultaten geconstrueerd moeten worden.

d. Die aandacht heeft voor verschillende kennisbronnen

Tot slot valt uit bovenstaande af te leiden dat de horizontale verantwoordingsrelatie dient te vertrekken vanuit een gezamenlijke kennisproductie dat tot stand wordt gebracht vanuit beleids-, praktijk-, ervarings- en academische kennis. Daarbij dient er op frequente tijdstippen door middel van kenniskruising gereflecteerd te worden over het proces dat doorlopen wordt (Balthasar, 2011; De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2023; Depauw et al., 2022), zodat de evaluatie op maat van de sociaalwerkpraktijk kan gebeuren. Hierdoor

heeft de verantwoordingsrelatie ook een empowerende component, omdat de betrokken stakeholders in staat worden gesteld om de sociaalwerkpraktijk onafhankelijk van elkaar te beoordelen en op basis daarvan de praktijk systematisch verder te ontwikkelen (Balthasar, 2011). In onderstaande paragrafen licht ik de functie en het belang van elke kennisbron toe.

Beleidskennis van de overheid

In de eerste plaats is het belangrijk om de overheid mee te betrekken in de participatieve verantwoordingsrelatie. De verschillende casestudies maken duidelijk dat de overheid zijn eigen verwachtingen heeft wat betreft het verantwoorden van prestaties van sociaalwerkpraktijken. In het onderzoek naar de ZRM hebben we gezien wat het effect is van een opgelegd prestatie meetinstrument op de betrouwbaarheid van de meetresultaten – of eerder het gebrek daaraan – van de prestaties van sociaalwerkpraktijken. Het onderzoek binnen het CAW heeft dan weer aangetoond dat de verwachting van de subsidiërende overheid om cijfermateriaal te leveren over de prestaties, druk zet op organisaties om tot de kwantitatieve kern van de sociaalwerkpraktijk te gaan, waardoor het proces van een sociaalwerkpraktijk onvoldoende zichtbaar gemaakt wordt en er minder aandacht gaat naar het co-determinatiewerk dat plaatsvindt tussen sociale professionals en cliënten. Het onderzoek naar de STEK-praktijk maakt dan weer duidelijk dat de subsidiërende overheid veel macht heeft om te bepalen in welke mate praktijken zich mogen en kunnen ontwikkelen. Het betrekken van beleidsmedewerkers in het verantwoordingsrelatie is dan belangrijk, omdat zij kennis hebben over wat haalbaar en mogelijk is vanuit beleidsstandpunt, waardoor de verwachtingen tussen de verschillende stakeholders op elkaar kunnen afgestemd worden. Er kan met andere woorden in dialoog gegaan worden over de beleidscontexten waarbinnen sociaalwerkorganisaties werken. Dit is belangrijk omdat beleidscontexten immers restricties, procedures en te verwachte resultaten van praktijken kunnen bevatten (Gray et al., 2015). Beleidsmedewerkers kunnen vanuit de inzichten van de praktijk-, ervarings- en academische kennis bijgevolg ook input verzamelen die ze kunnen gebruiken in het beleidsvormingsproces (van der Tier, 2022).

Praktijkkennis van sociale professionals

Ten tweede is ook de praktijkkennis van de sociale professionals cruciaal om mee te betrekken in de horizontale verantwoordingsrelatie (van der Tier et al., 2021a). Zowel het onderzoek binnen het CAW als het onderzoek naar de ZRM tonen aan dat de praktijkkennis van sociale professionals de sleutel is om zicht te krijgen op de werkelijke prestaties van een sociaalwerkpraktijk en de processen die sociale professionals doormaken met cliënten. De resultaten van een sociaalwerkpraktijk worden immers

geconstrueerd door het proces dat zich ontvouwt tussen sociale professionals en hun cliënten. Het is haast onmogelijk om de causale relatie af te bakenen tussen wat sociale professionals doen en de resultaten ervan. De praktijkkennis van sociale professionals is dan cruciaal om inzicht te krijgen in het proces dat tot veranderingen leidt bij cliënten en in het ontwikkelen van een evaluatie-instrument op maat van de praktijk. Tot slot heeft het STEK-onderzoek ook aangetoond dat de praktijkkennis van sociale professionals belangrijk is om inzichten te verwerven in de werkzame mechanismen van een praktijk. Zonder de sociale professionals, is het voor beleidsmedewerkers, stadmedewerkers en onderzoekers gissen naar de 'waarom' van de werkzaamheid van sociaalwerkpraktijken.

Ervaringskennis van cliënten

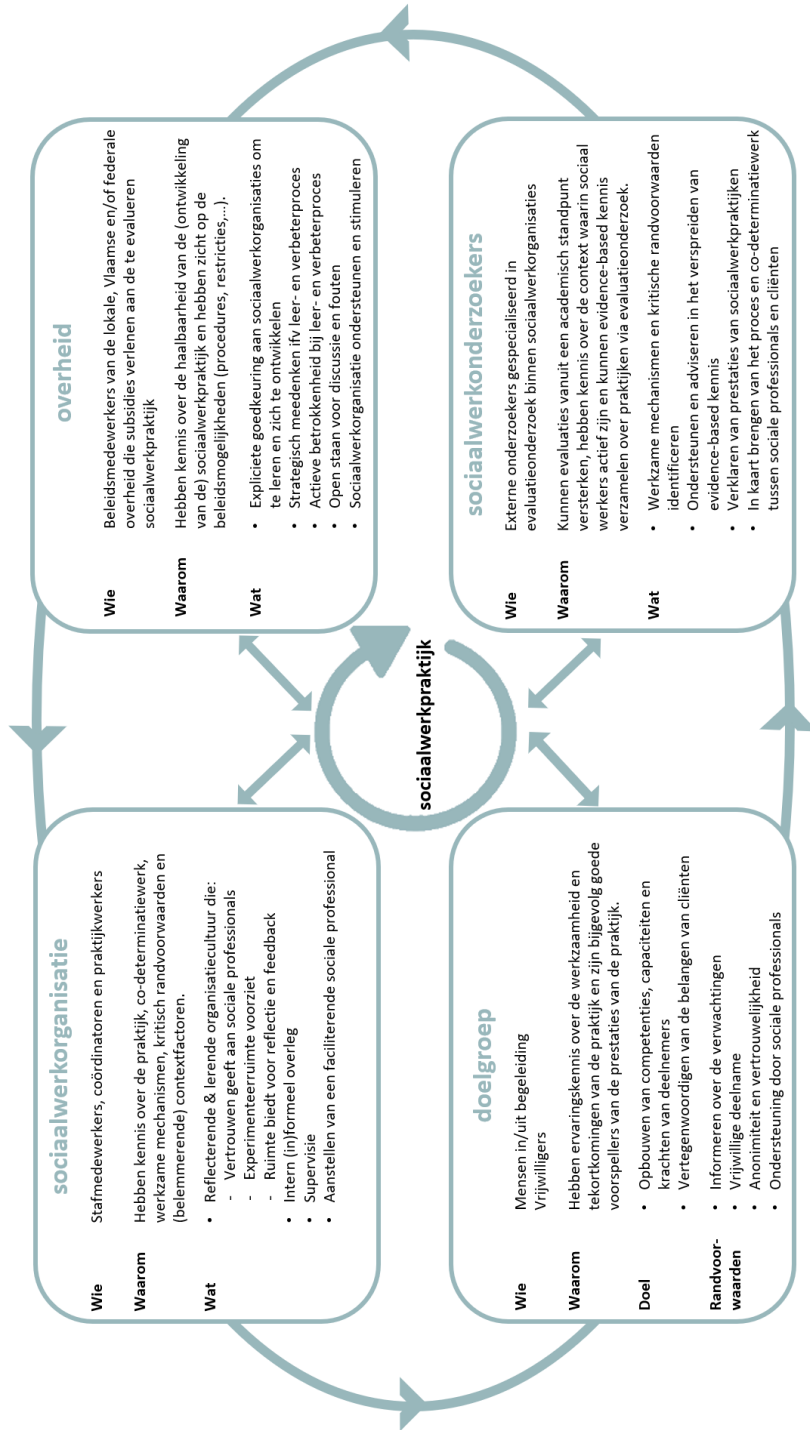
Ten derde levert de ervaringskennis van cliënten nieuwe inzichten op waar noch beleidsmedewerkers, noch sociale professionals weet van hebben (Fink & Roholt, 2022). Onderzoek toont aan dat er ook een kracht zit in de ervaringskennis die de doelgroep met zich meebrengt. Cliënten zijn met hun ervaringen, expertise, inzichten en waarden immers het beste geplaatst om mee vorm te geven aan de sociaalwerkpraktijk (Davies & Gray, 2017; Depauw et al., 2023) en om *"tekortkomingen te identificeren die andere stakeholders vanuit hun perspectief mogelijk over het hoofd zien"* (Depauw et al., 2023, p. 32). Dit blijkt ook uit het onderzoek naar de werkzame mechanismen van de STEK-praktijken. Het onderzoek toont aan dat cliënten heel goed kunnen verwoorden wat er moeilijk loopt binnen een sociaalwerkpraktijk en ook vragende partij zijn naar een forum om tekortkomingen te bespreken. Analoog aan het definiëren van tekortkomingen, kunnen we er vanuit gaan dat cliënten ook goed zicht hebben op wat er goed loopt binnen een sociaalwerkpraktijk en dat ze dit ook onder woorden kunnen brengen vanuit hun eigen ervaringen. De ervaringskennis van cliënten is dus cruciaal, aangezien ze een eigen bijdrage kunnen leveren over wat de exacte prestaties zijn van een sociaalwerkpraktijk (De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2023). Het STEK-onderzoek toont bovendien aan dat cliënten niet noodzakelijk zelf reeds over de vaardigheden moeten beschikken om hun ervaringskennis te delen, maar dat sociale professionals hier een belangrijk ondersteunende en begeleidende rol in kunnen opnemen. Het is dan de verantwoordelijkheid van de sociale professionals om in interactie te gaan met de cliënten, hun noden te begrijpen en te beoordelen wat relevante en zinvolle kennis is in functie van de prestaties van de sociaalwerkpraktijk (Davies & Gray, 2017). Waar en wanneer de ervaringskennis van de cliënten het best betrokken wordt, is afhankelijk van het traject dat sociaalwerkorganisaties doorlopen (Depauw et al., 2023; McLaughlin, 2021). Het is wel belangrijk om doordachte keuzes te maken in functie van de reden waarvoor de cliënten betrokken worden en welke methode het meest gepast is om hun ervaringskennis naar boven te brengen en in te passen in het traject. Bovendien is het

belangrijk dat de stakeholders in de horizontale verantwoordingsrelatie open zijn over de verwachtingen ten aanzien van de cliënten en dat er sprake is van wederzijdse openheid en zelfrelativering (Depauw et al., 2023).

Academische kennis van sociaalwerkonderzoekers

Tot slot zorgt de kennis van sociaalwerkonderzoekers ervoor dat de evaluatie vanuit academisch standpunt versterkt kan worden (Carnochan et al., 2014). Dit proefschrift toont aan dat sociaalwerkonderzoek een bijdrage kan leveren aan beide functies van de horizontale verantwoordingsrelatie. In functie van leren zorgt een onderzoeker ervoor dat er academische kennis ontwikkeld wordt omtrent de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden van een sociaalwerkpraktijk. Hierdoor bouwen sociaalwerkorganisaties kennis op over waarom hun praktijk werkzaam is in de resultaten die ze bereiken bij en met de doelgroep en welke kritische randvoorwaarden er nodig zijn om deze resultaten te bereiken. Een evaluatieonderzoek geeft immers feedback aan de sociaalwerkorganisatie en de sociale professionals die erin actief zijn over de werkzaamheid en knelpunten van de praktijk aan de hand van objectieve evidence-based kennis. Deze kennis uit dergelijke onderzoek kunnen organisaties en sociale professionals dan gebruiken om intern te reflecteren over hun werking en de praktijk bij te sturen waar nodig. In functie van dit leren is er een ondersteunende en adviserende rol weggelegd voor sociaalwerkonderzoekers (Balthasar, 2011; Depauw et al., 2022). Het onderzoek naar de STEK-praktijken toont immers aan dat de implementatie van de evidence-based kennis naar de praktijk nog niet vlekkeloos verloopt en dat er meer ingezet kan worden op kennisverspreiding. Daarnaast levert academische kennis ook een bijdrage in functie van verantwoording. Zoals gezegd, zorgt een evaluatieonderzoek enerzijds voor de wetenschappelijke onderbouwing van de sociaalwerkpraktijk en levert het bewijs over de werkzaamheid van de praktijk. Denk bijvoorbeeld aan een impactevaluatie die kan nagaan wat de positieve en negatieve veranderingen zijn die worden gerealiseerd binnen een sociaalwerkpraktijk en of de veranderingen al dan niet op bijdragen aan de beoogde impact van de sociaalwerkorganisatie (Cools & Raeymaeckers, 2020; De Waele et al., 2022; Depauw et al., 2023; Westhorp, 2014). Sociaalwerkorganisaties kunnen de kennis uit dergelijke onderzoek gebruiken om hun werkzaamheid aan te tonen ten aanzien van de subsidiërende overheid. Ten tweede zorgt een evaluatieonderzoek ervoor dat er meer context gegeven kan worden bij prestaties. Een evaluatieonderzoek kan immers de gevonden effecten meer verklaringskracht geven vanuit de gevonden werkzame mechanismen van de sociaalwerkpraktijk. Tot slot toont het proefschrift aan dat deze werkzame mechanismen ook een plaats kunnen krijgen binnen een evaluatie-instrument om bijvoorbeeld het proces en het co-determinatiewerk dat schuilt achter de bereikte prestaties mee te kunnen evalueren.

Figuur 8: Een horizontale verantwoordingsrelatie in het sociaal werk



5. Beperkingen proefschrift en aanbevelingen verder onderzoek

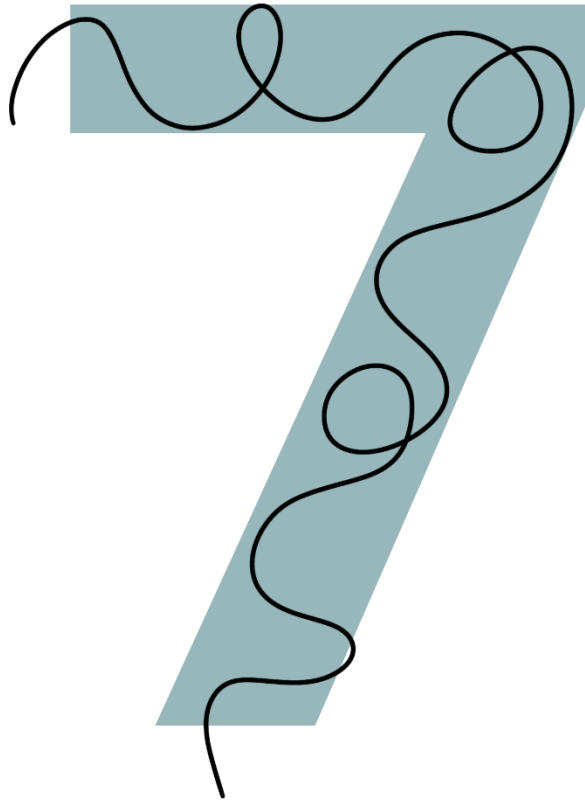
In dit proefschrift heb ik getracht om een zo breed mogelijke scope van het verantwoordingsverhaal binnen sociaalwerkpraktijken mee te nemen aan de hand van drie casestudie onderzoeken. Dit heeft geleid tot het ontwikkelen van een model waarin ik aanbeveel om het verantwoordingsverhaal te laten vertrekken vanuit een horizontale verantwoordingsrelatie tussen de verschillende relevante stakeholders. In deze paragraaf formuleer ik nog enkele aanbevelingen in functie van verder onderzoek, aangezien dit proefschrift ook enkele beperkingen kent.

Ten eerste biedt dit proefschrift slechts een gedeeltelijk beeld van de leer- en verantwoordingsprocessen die sociaalwerkorganisaties doormaken. De inzichten omtrent leren en verantwoorden zijn immers hoofdzakelijk verkregen vanuit het perspectief van sociaalwerkorganisaties en de sociale professionals die hierin actief zijn. Zoals ik heb aangetoond, gebeurt praktijkontwikkeling en verantwoording echter vanuit een gedeelde inzet van sociale professionals, cliënten, coördinatoren, beleidsmakers en onderzoekers (van Pelt et al., 2020). Met andere woorden: er zijn heel wat perspectieven die we momenteel niet in kaart hebben gebracht, zoals cliënten, de overheid en partners waar organisaties mee samenwerken. In de casestudie naar de STEK-praktijken werden bijvoorbeeld wel cliënten bevraagd, maar ze kregen geen concrete vragen omtrent leren of verantwoorden. Om die reden bevelen we aan om verder onderzoek te doen naar bijvoorbeeld de impact van verantwoording op cliënten (van der Tier, 2022), als ook naar de visie van de overheid en partnerorganisaties op verantwoording (Carnochan et al., 2014). In welke mate willen en kunnen deze actoren betrokken worden en hoe schatten zij de praktische toepassing van een horizontale verantwoordingsrelatie in? Dit zal inzichten opleveren die het model kunnen aanvullen en/of verfijnen.

Ten tweede heb ik in bovenstaande aanbevelingen aangegeven dat het belangrijk is om de evidence-based kennis die een evaluatieonderzoek oplevert te implementeren in de praktijk zodat sociaalwerkorganisaties zich kunnen ontwikkelen, waarbij onderzoekers de gepaste actoren zijn om organisaties te ondersteunen en te adviseren. Hoe en op welke manier dit het beste gebeurt, is echter onvoldoende aan bod gekomen in dit proefschrift. Verder onderzoek is nodig om na te gaan wat de verwachtingen zijn van sociale professionals ten aanzien van evidence-based kennis en de rol die zij zien voor onderzoekers om hun te ondersteunen bij het implementeren van evidence-based kennis. Denk bijvoorbeeld aan workshops, factsheets, korte rapporten of instructiefilmpjes over het evaluatieonderzoek en de aanbevelingen die eruit naar voor komen.

Ten derde zijn er ook beperkingen op te merken met betrekking tot de gehanteerde methode. Het proefschrift toont aan dat een evaluatieonderzoek dat vertrekt vanuit een contextgerichte-participatieve benadering een investering van tijd en middelen vergt. Niet alleen vraagt het betrekken van een externe onderzoeker middelen die sociaalwerkorganisaties niet altijd ter beschikking hebben, bovendien eist het de tijd van stafmedewerkers, coördinatoren, sociaal werkers, partners en cliënten op om dergelijk onderzoek grondig en volledig te kunnen voeren. Desondanks heeft het proefschrift wel aangetoond dat dergelijk evaluatieonderzoek heel wat kennis kan opleveren over de werkzame mechanismen en kritische randvoorwaarden die ervoor zorgen dat een praktijk werkzaam is, waardoor leer- en verantwoordingsprocessen op maat van sociaalwerkorganisaties uitgewerkt kunnen worden. Een evaluatieonderzoek levert sociaalwerkorganisaties en overheden immers inzicht in 'wat werkt, voor wie, waarom en onder welke omstandigheden'. Om die reden beveel ik aan om dergelijk evaluatieonderzoek ook binnen andere contexten, organisaties en met andere doelgroepen te voeren, zodat de overheid en sociaalwerkorganisaties een brede visie ontwikkelen over de werkzaamheid en de leer- en verantwoordingsmogelijkheden van verschillende sociaalwerkorganisaties

Appendix



Bijdrage van auteurs en valorisatie

Dit proefschrift is het resultaat van een proces aan opzoekwerk, lezen, bevragen, analyseren, nadenken, schrijven, overleggen en herschrijven. Dit proces heb ik echter niet alleen ondernomen, maar in de verschillende hoofdstukken heb ik bijstand gekregen van collega onderzoekers die vanuit hun expertise mee gezorgd hebben voor de afwerking van de hoofdstukken zoals ze in dit proefschrift neergeschreven staan. In onderstaande paragrafen ga ik in detail in op de bijdrage van elke auteur en de valorisatie van de verschillende hoofdstukken.

Hoofdstuk 2. Werkzame mechanismen identificeren vanuit interne verantwoording

Elien Mathys: theoretisch kader uitdenken en uitwerken, interviews afnemen, transcriberen, analyseren, schrijven en reviseren.

Prof. dr. Peter Raeymaeckers: theoretisch kader mee uitdenken, analyse ondersteunen, de focus van het onderzoek scherp houden, feedback voorzien tijdens de verschillende stadia van het onderzoek.

Dit hoofdstuk is vertrokken vanuit mijn masterproef 'Een beschrijvend en evaluerend onderzoek van de geïntegreerde basisvoorzieningen in de strijd tegen onderbescherming' onder promotorschap van Prof. dr. Peter Raeymaeckers en co-promotorschap van Drs. Didier Boost. Vanuit dit hoofdstuk heb ik een artikel geschreven voor Sociaal.net genaamd 'Informeel ontmoetingsplekken in de buurt zorgen voor structurele verandering' in samenwerking met Prof. dr. Peter Raeymaeckers en trad ik op als tweede auteur bij een artikel voor het tijdschrift VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations onder de titel 'Advocacy Through Practices of Input and Throughput Legitimacy: Safe Spaces, Proximity, and Collectivizing Individual Needs' samen met Prof. dr. Peter Raeymaeckers en dr. Pieter Cools.

Hoofdstuk 3. Praktijkontwikkeling vanuit intern leren

Elien Mathys: theoretisch kader uitdenken en uitwerken, interviews afnemen, transcriberen, studenten opleiden in interviews afnemen en transcriberen, analyseren, schrijven en reviseren.

Prof. dr. Peter Raeymaeckers: theoretisch kader mee uitdenken, analyse ondersteunen, de focus van het onderzoek scherp houden, feedback voorzien tijdens de verschillende stadia van het onderzoek.

Dit hoofdstuk wordt herwerkt naar een artikel voor het tijdschrift Journal of Social Intervention: Theory and Practice.

Hoofdstuk 4. Top-down opgelegde prestatie­meting in functie van opwaartse verantwoording

Elien Mathys: theoretisch kader uitwerken, kwalitatieve interviews afnemen, transcriberen, analyseren, schrijven en reviseren.

Prof. dr. Peter Raeymaeckers: theoretisch kader mee uitdenken, analyse ondersteunen, de focus van het onderzoek scherp houden, schrijven, feedback voorzien tijdens de verschillende stadia van het onderzoek en reviseren.

Drs. Aaron Van Steenlandt: uitwerken van de vignettensurvey via Qualtrics, kwantitatieve dataverzameling, kwantitatieve data-analyse, kwalitatieve resultaten schrijven en reviseren.

Prof. dr. Ben Suykens: theoretisch kader mee uitdenken, schrijven, feedback voorzien, reviseren.

Dit hoofdstuk is herwerkt naar een artikel voor het tijdschrift Social Service Review en draagt de titel 'Standardization or discretionary space? A mixed-method study on government-imposed performance measurement instruments in public social services'. Het artikel wordt momenteel geëdit.

Hoofdstuk 5. Bottom-up ontwikkelde prestatie­meting in functie van opwaartse verantwoording

Elien Mathys: theoretisch kader uitwerken, participatieve observaties tijdens de coördinatieteam- en werkgroep vergaderingen, analyseren, schrijven en reviseren.

Prof. dr. Peter Raeymaeckers: analyse ondersteunen, de focus van het onderzoek scherp houden, feedback voorzien tijdens de verschillende stadia van het onderzoek.

Els De Waele: transcriberen van de vergaderverslagen, analyseren van de kwalitatieve data, schrijven en feedback voorzien.

Dit hoofdstuk wordt herwerkt naar een artikel voor het tijdschrift Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance.

Dankwoord

Een proefschrift schrijven is – tot hiertoe – carrièregewijs de grootste uitdaging geweest die ik al gekend heb. Dit doctoraatstraject tot een goed einde brengen, is echter iets wat ik niet had kunnen doen zonder een aantal belangrijke mensen om mij heen. Daarom wil ik van de gelegenheid gebruik maken om ieder van hen te bedanken.

In de eerste plaats mijn promotor, Prof. dr. Peter Raeymaeckers:

Peter dankjewel voor je eeuwige geloof in mijn kunnen. Ik weet nog de allereerste les 'Sociaal Werk Onderzoek: perspectieven' dat ik bij je volgde in het academiejaar 2015-2016 bij de schakelstudenten. Als enige bachelor student van de Karel de Grote Hogeschool in jouw vak. Een hele nieuwe wereld en ik als klein bang vogeltje die mijn kans wilde wagen om een vak van het schakeljaar al mee te pikken. In de hoop dat ik geslaagd zou zijn en misschien het jaar nadien als volwaardig schakelstudent opnieuw op de schoolbanken van de universiteit kon gaan zitten. Wat was het zwoegen om de examenpaper te schrijven, maar ik had het enorme geluk dat je mijn schrijfstijl wel kon appreciëren. En zo geschiedde, kleine Elien zat het volgende academiejaar terug op de UA. In mei van het academiejaar 2016-2017, na een zwaar schakelprogramma, kwam ik je vragen om promotor te zijn van mijn masterthesis. Je hebt niet getwijfeld en ik mocht in september 2017 al op een eerste gesprek komen. Ik kwam zelf met het idee om een thesis te schrijven over online hulpverlening in de jeugdzorg, maar zelf had je een ander idee in gedachte "*en als ik het goed zou doen, kon ik er misschien nog een jaar extra onderzoek rond doen*". En ja hoor, het evaluatieonderzoek naar de STEK was een schot in de roos. Wie had ooit gedacht dat dat de start zou zijn van dit ganse traject. Ik heb al vaak gedacht "*als ik dit niet had gedaan of als ik dat niet had gedaan... dan was ik nu mijn proefschrift niet aan het schrijven*". Maar eerlijk: als je mij nooit de optie voor de STEK had voorgeschoteld, had ik hier vandaag misschien nooit gezeten. Dus bedankt voor het vertrouwen en om al die jaren als promotor aan mijn zijde te staan. Zonder je kritische vragen, je constructieve feedback en bemoedigende woorden, had mij dit nooit gelukt.

Aan de leden van mijn doctoraatscommissie, Prof. dr. Kristel Driessens en Prof. dr. Wouter Van Dooren:

Kristel en Wouter ook aan jullie beiden een dikke dankjewel om mij te steunen, mij aan te moedigen en *the bigger picture* steeds op te zoeken samen met mij. Zonder jullie constructieve feedback en vragen "*om nu niet per se op te antwoorden, maar wel om eens over na te denken*", had dit niet het eindproduct kunnen zijn dat het is geworden. Jullie

kritische reflecties vanuit jullie eigen expertise hebben mij altijd een stapje verder doen zetten waar dat nodig was.

Aan de leden van mijn doctoraatsjury, Prof. dr. Koen Hermans, Prof. dr. Ben Suykens en Dr. Michelle van der Tier

Dankjewel om jullie tijd aan mij te schenken en om mijn proefschrift van de eerste tot de laatste letter te lezen, te beoordelen en kritische vragen voor te bereiden in aanloop naar mijn verdediging. Michelle bedankt om reeds vooraf naar mijn verhaal te willen luisteren en dit lijvige document met een kritische blik te willen evalueren. Uit ons gesprek bleek al snel dat je wel wat vragen had over mijn proefschrift, vragen die je liever nog voor jezelf hield tot aan de verdediging, maar die mij wel enthousiast maakten voor de verdediging zelf.

Koen bedankt dat ik mocht langskomen en mijn verhaal met je mocht delen. Je vragen en reflecties hebben ervoor gezorgd dat ik nog dieper ben gaan nadenken over wat ik geschreven heb en hebben mij doen stilstaan bij het verhaal dat ik wil vertellen met dit proefschrift. Tegelijkertijd stelde het gesprek mij ook gerust. Hoewel ik als doctoraatsstudent vaak het gevoel had dat ik nog veel te leren had, heeft ons gesprek mij laten inzien dat ik iets te vertellen heb en een zekere expertise heb opgebouwd binnen dit thema. Het heeft mij het gevoel gegeven dat ik klaar ben om dit werk met de buitenwereld te delen.

Ben ik weet zelfs niet waar te beginnen. Vanaf ons eerste gesprek over het onderzoek naar de ZRM was ik onder de indruk van je kennis en je aanpak. Je hebt een duidelijke visie over alles wat je doet en dat werkt heel aanstekelijk. Bedankt om mij gedurende de afgelopen drie jaar te motiveren om het ZRM artikel te schrijven, om de kleine en grote overwinning te vieren, om in te checken hoe alles loopt en om mij aan te moedigen om mijn onderzoek te presenteren eender waar ik kan. Bedankt voor je vertrouwen in mijn capaciteiten.

Aan mijn co-work buddy's en partners in work-crime, Aaron en Katrijn:

Bedankt om de afgelopen jaren aan mijn zijde te staan. Aaron al vanaf het evaluatieonderzoek naar de woonbegeleidingen sta je aan mijn zijde als collega-onderzoeker en vriend. Er zijn momenten geweest dat ik je dingen kon bijleren over kwalitatief onderzoek, maar laat ons eerlijk zijn: ik denk *in the end* dat jij mij veel meer hebt aangeleerd dan andersom. Merci om uren en uren van je tijd op te offeren om mij alles opnieuw aan te leren over statistiek, maar ook om het geduld te hebben mij na een paar maand opnieuw de hele uitleg te doen. Mijn hoofd kan logistische regressies nu

eenmaal moeilijk vatten. Bedankt ook om al die jaren naar mijn klagen, zagen en onzekerheden te luisteren. Meer dan eens heb je mij er terug bovenop moeten helpen, zelfs vanuit je bureau nu in Gent. Ik waardeer enorm wat je allemaal voor mij gedaan hebt en weet dat ik dat met veel plezier voor je terug doe.

Katrijn ondanks dat we in totaal andere sectoren zitten en totaal ander werk doen, hebben die wekelijkse co-work dagen het laatste jaar enorm veel betekend voor mij. Je hebt naar mij geluisterd en je hebt suggesties en raad gegeven waar je dat kon. Zelfs meer dan eens heb je mij moeten aanmoedigen om door te zetten. Je hebt nooit getwijfeld of ik dit wel kon en als je wist dat ik door een extra moeilijke periode ging, checkte je dagelijks bij mij in. Mijn eeuwige dankbaarheid voor je steun, babbels, liters koffie, koekjes, lunchkes, etentjes en wandelingen.

Aan mijn CRESC-collega's en iedereen waarmee ik heb mogen samenwerken:

Didier, Jill, Ewoud, Sara, Fatima, Gaëlle en Pieter bedankt om naar mij te luisteren als ik met iets zat en om mij net dat tikkeltje meer zelfvertrouwen te geven op momenten dat ik het hard nodig had. Een speciaal bedankje ook aan Laure om meer te zijn dan zomaar een collega. Je was en bent een vriendin waar ik van begin tot eind op kan rekenen. Niet alleen voor een luisterend oor, maar ook om mijn visie over de cover van dit proefschrift tot leven te brengen. Ik wil ook Mattia, Steven, Els, Edwin, Jan, de collega's van KdG, AP, de medewerkers van de stad Antwerpen, de betrokken studenten en alle respondenten bedanken. Zonder jullie kennis, input en samenwerking had ik mijn proefschrift nooit kunnen schrijven. Heel erg bedankt om mee jullie tijd te investeren in verschillende onderdelen van dit proefschrift.

Aan mijn vrienden en familie:

Bedankt voor jullie onvoorwaardelijke steun de afgelopen jaren. Het zijn te veel mensen om op te noemen, maar weet dat ik jullie steun en liefde altijd enorm gevoeld en geapprecieerd heb. Zonder jullie aan mijn zijde, was ik nooit zover geraakt en had ik dit proefschrift wellicht nooit afgemaakt. Een welgemeende dankjewel!

Aan mijn rots in de branding:

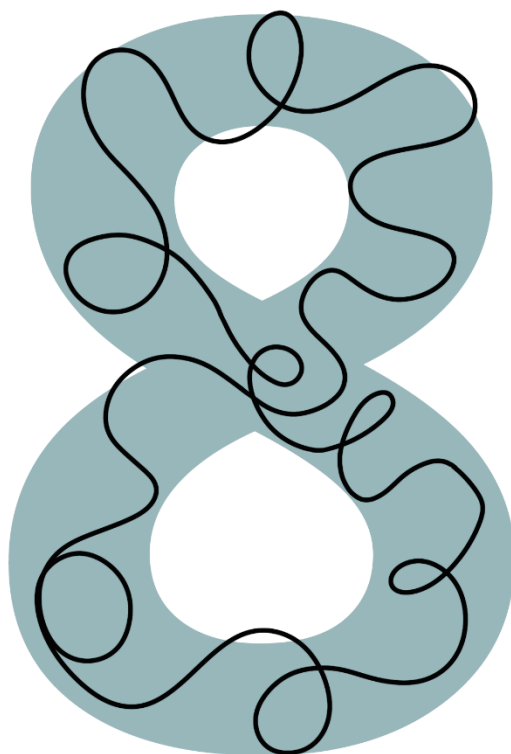
Anthony dit laatste jaar van mijn doctoraatstraject was wellicht het pittigste jaar van allemaal. Ik besef dat ik niet altijd de aangenaamste persoon was om bij thuis te komen, maar weet dat ik je enorm dankbaar ben voor je geduld met mij. De stress, onzekerheid, frustratie en alle *happy kiddo*-momenten... Merci om te blijven geloven in mij en om mij

altijd aan het lachen proberen te krijgen, zelfs op dagen dat jij te moe of gestresseerd was van je eigen werk. Ik zie je graag.

Dit proefschrift schrijven en afronden heeft mij geleerd dat opgeven niet in mijn agenda staat. Als je mij op mijn 18^e had verteld dat ik tien jaar later een proefschrift zou hebben geschreven, had ik je wellicht zot verklaard. Ik heb mij doorheen het ganse traject afgevraagd of ik dit wel kon, maar vandaag blik ik met trots terug. I did it!



Bibliografie



- Alexander, J. (2000). Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. *Nonprofit Management Leadership*, 10(3), 287-303.
- Alexander, J., Brudney, J. L., & Yang, K. (2010). Introduction to the symposium: Accountability and performance measurement: The evolving role of nonprofits in the hollow state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 565-570.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion [journal article]. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary Non-profit Organisations*, 25(4), 869-886. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation [Article]. *American Journal of Evaluation*, 31(3), 363-381. <https://doi.org/10.1177/1098214010371972>
- Baert, H., & Droogmans, A. (2010). *Bind-Kracht door basisschakelmethodek. Een opstap in armoedebestrijding*. LannooCampus.
- Baines, D. (2006). Quantitative Indicators "whose needs are being served?" quantitative metrics and the reshaping of social services. *Studies in Political Economy*, 77(1), 195-209.
- Baines, D., Charlesworth, S., Turner, D., & O'Neill, L. (2014). Lean social care and worker identity: The role of outcomes, supervision and mission. *Critical Social Policy*, 34(4), 433-453. <https://doi.org/10.1177/0261018314538799>
- Baines, D., Cunningham, I., & Fraser, H. (2011). Constrained by managerialism: Caring as participation in the voluntary social services. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 329-352.
- Baker, A., & Bruner, B. (2012). *Integrating evaluative capacity into organizational practice: A Guide for Nonprofit and Philanthropic Organizations and Their Stakeholders*. www.evaluativethinking.org/docs/Integ_Eval_Capacity_Final.pdf
- Balthasar, A. (2011). Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Methodological Soundness, Practical Relevance, and Transparency of the Evaluation Process. *German Policy Studies/Politikfeldanalyse*, 7(3).
- Banks, S. (2013). Negotiating personal engagement and professional accountability: Professional wisdom and ethics work. *European Journal of Social Work*, 16(5), 587-604.
- Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the British voluntary sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 101-115.
- Barrados, M., & Mayne, J. (2003). Can public sector organisations learn? *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 87-103.
- Bartle, E. E., Couchonnal, G., Canda, E. R., & Staker, M. D. (2002). Empowerment as a Dynamically Developing Concept for Practice: Lessons Learned from Organizational Ethnography. *Social Work*, 47(1), 32-43. <https://doi.org/10.1093/sw/47.1.32>
- Baxter, D., Colledge, T., & Turner, N. (2017). A study of accountability in two organizational learning frameworks: Why accountability for learning is critical. *European Management Review*, 14(3), 319-332.

- Befani, B. (2012). Models of causality and causal inference. *Broadening the range of designs and methods for impact evaluation*, 38.
- Befani, B., & Mayne, J. (2014). Process tracing and contribution analysis: A combined approach to generative causal inference for impact evaluation. *IDS bulletin*, 45(6), 17-36.
- Bellamy, J. L., Mullen, E. J., Satterfield, J. M., Newhouse, R. P., Ferguson, M., Brownson, R. C., & Spring, B. (2013). Implementing Evidence-Based Practice Education in Social Work: A Transdisciplinary Approach. *Research on Social Work Practice*, 23(4), 426-436. <https://doi.org/10.1177/1049731513480528>
- Benjamin, L. M. (2013). The potential of outcome measurement for strengthening nonprofits' accountability to beneficiaries. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1224-1244.
- Benjamin, L. M., & Campbell, D. C. (2015). Nonprofit performance: Accounting for the agency of clients. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), 988-1006.
- Benjamin, L. M., Volda, A., & Bopp, C. (2018). Policy fields, data systems, and the performance of nonprofit human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(2), 185-204. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1422072>
- Bensimon, E. M., Robert, R., Dowd, A., & Harris, F. (2007). Accountability, Equity, and Practitioner Learning and Change. *Metropolitan Universities*, 18(3), 28-45.
- Berghmans, M., Deprez, S., Celis, H., & Vandenabeele, J. (2014). Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken. *Socius vzw*, 144.
- Bergmark, Å., & Stranz, H. (2022). Utilized discretion: a vignette study of social assistance assessments in Sweden. *European Journal of Social Work*, 1-13.
- Binder, A. (2007). For love and money: organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and society*, 36(6), 547-572. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9045-x>
- Blom, B. (2004). Specialization in social work practice: Effects on interventions in the personal social services. *Journal of Social Work*, 4(1), 25-46.
- Blom, B. (2009). Knowing or un-knowing? That is the question: In the era of evidence-based social work practice. *Journal of Social Work*, 9(2), 158-177.
- Blom, B., & Morén, S. (2009). Explaining social work practice—The CAImeR theory. *Journal of Social Work*, 10(1), 98-119.
- Boost, D., Cools, P., & Raeymaeckers, P. (2017). Handvatten voor de ontwikkeling en evaluatie van lokaal sociaal beleid: het CAImeR-model. In P. Raeymaeckers, C. Noël, D. Boost, C. Vermeiren, J. Coene, & S. Van Dam (Eds.), *Tijd voor sociaal beleid: Armoedebestrijding op lokaal niveau. Armoede en sociale uitsluiting. Jaarboek 2017* (pp. 153-168). ACCO.
- Boost, D., Elloukmani, S., Hermans, K., & Raeymaeckers, P. (2018). Een beschrijvend en evaluerend onderzoek naar het Geïntegreerd Breed Onthaal.
- Boost, D., Raeymaeckers, P., & Hermans, K. (2018). Sociaalwerkonderzoek op het kruispunt tussen beleidsgerichte en publieke sociologie. In F. Vandermoere, I. Loots, A. Bergmans, & P. Raeymaeckers (Eds.), *Wetenschappers in Actie. Een publiek-sociologische benadering* (pp. 9-114). ACCO.
- Boost, D., Raeymaeckers, P., Hermans, K., & Elloukmani, S. (2020). Overcoming non-take-up of rights: A realist evaluation of Integrated Rights-Practices. *Journal of Social Work*, 21(4), 1-22. <https://doi.org/10.1177/1468017320948332>

- Bosk, E., & Feely, M. (2020). The Goldilocks Problem: Tensions between Actuarially Based and Clinical Judgment in Child Welfare Decision Making. *Social Service Review*, 94(4), 659-692. <https://doi.org/10.1086/712060>
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967. <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486119>
- Brink, C., & Poll, A. (2012). *Werken vanuit zelfregie: wat houdt het in?* Movisie.
- Broadhurst, K., Wastell, D., White, S., Hall, C., Peckover, S., Thompson, K., Pithouse, A., & Davey, D. (2010). Performing 'initial assessment': identifying the latent conditions for error at the front-door of local authority children's services. *British Journal of Social Work*, 40(2), 352-370.
- Brodkin, E. Z. (2007). Bureaucracy redux: Management reformism and the welfare state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), 1-17.
- Brodkin, E. Z. (2011). Policy work: Street-level organizations under new managerialism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl_2), i253-i277.
- Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569-587. <https://doi.org/10.1177/0899764001303012>
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2002). *A world of standards*. Oxford University Press.
- Buyse, L., Goedemé, T., Van der Heyden, M., Van Mechelen, N., Janssens, J., De Spiegeleer, T., & Nisen, L. (2017). De automatische toekenning van rechten in de Belgische sociale bescherming. Stand van zaken en kritische reflectie. In W. Lahaye, I. Pannecoucke, J. Vranken, & R. Van Rossem (Eds.), *Armoede in België. Jaarboek 2017* (pp. 73-99). Skribis.
- Byrkjeflot, H., Christensen, T., & Læg Reid, P. (2014). The Many Faces of Accountability: Comparing Reforms in Welfare, Hospitals and Migration. *Scandinavian Political Studies*, 37(2), 171-195. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12019>
- Carman, J. G. (2010). The Accountability Movement: What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256-274. <https://doi.org/10.1177/0899764008330622>
- Carman, J. G. (2011). Understanding Evaluation in Nonprofit Organizations. *Public Performance & Management Review*, 34(3), 350-377. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340302>
- Carman, J. G. (2013). Evaluation in an Era of Accountability: Unexpected Opportunities – A Reply to Jill Chouinard. 34(2), 261-265. <https://doi.org/10.1177/1098214013478145>
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032.
- Chen, H. T. (2012). Theory-driven evaluation: Conceptual framework, application and advancement. In R. Strobl, O. Lobermeier, & W. Heitmeyer (Eds.), *Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur*. (pp. 17-40). Springer.
- Chen, K.-N. (2006). Library evaluation and organizational learning: a questionnaire study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 38(2), 93-104.
- Chouinard, J. A. (2013). The Case for Participatory Evaluation in an Era of Accountability. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 237-253.

- Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 195-209.
- Cools, P., & Raeymaeckers, P. (2017). *Samenwerken vanuit verschil: De meerwaarde van buurtwerk*. <https://sociaal.net/achtergrond/samenwerken-vanuit-verschil/>
- Cools, P., & Raeymaeckers, P. (2018). Sociale impactmeting bij Verenigingen Waar Armen het Woord Nemen: Een toepassing op basis van het CAIMeR model. Rapport Fase 1. 73.
- Cools, P., & Raeymaeckers, P. (2020). *Sociale interventies evalueren: moeilijk gaat ook*. Sociaal.net. <https://sociaal.net/achtergrond/sociale-interventies-impact-evalueren/>
- Cortis, N. (2012). Overlooked and under-served? Promoting service use and engagement among 'hard-to-reach' populations. *International Journal of Social Welfare*, 21(4), 351-360.
- Cournoyer, B. R., & Powers, G. T. (2002). Evidence-based social work: The quiet revolution continues. In G. J. Greene & A. R. Roberts (Eds.), *Social workers' desk reference*. Oxford University Press.
- Covill, C., & Hope, A. (2012). Practice development: implementing a change of practice as a team. *British journal of community nursing*, 17(8), 378-383.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Daigneault, P.-M., Jacob, S., & Tereraho, M. (2012). Understanding and improving the take-up of public programs: Lessons learned from the Canadian and international experience in human services. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1).
- Davies, K., & Gray, M. (2017). The place of service-user expertise in evidence-based practice. *Journal of Social Work*, 17(1), 3-20.
- De Corte, J., De Bie, M., & Verscheure, B. (2015). *Netwerken als hefboom tegen sociale uitsluiting. Geen garantie op succes*. <https://sociaal.net/analyse-xl/netwerken-als-hefboom-tegen-sociale-uitsluiting/>
- De Silva, M. J., Breuer, E., Lee, L., Asher, L., Chowdhary, N., Lund, C., & Patel, V. (2014). Theory of change: a theory-driven approach to enhance the Medical Research Council's framework for complex interventions. *Trials*, 15(1), 1-13.
- De Waele, E., Depauw, J., Raeymaeckers, P., Hermans, K., Driessens, K., & Steel, R. (2022). *Impactevaluatie in het Sociaal Werk: van theorie naar praktijk*. D. WVG. https://departementwvg.be/sites/default/files/media/Impactevaluatie_Visienota_Van_theorie_naar_praktijk.pdf
- De Waele, E., Mathys, E., Depauw, J., Raeymaeckers, P., Hermans, K., Driessens, K., & Steel, R. (2023). *Impactevaluatie in het Sociaal Werk: een praktijkvoorbeeld uit het algemeen welzijnswerk*. https://departementwvg.be/sites/default/files/media/Impactevaluatie_in_het_sociaal_werk_Een_praktijkvoorbeeld_uit_het_%20algemeen_welzijnswerk.pdf
- De Wilde, M., & Marchal, S. (2019). Weighing up Work Willingness in Social Assistance: A Balancing Act on Multiple Levels. *European Sociological Review*, 35(5), 718-737. <https://doi.org/10.1093/esr/jcz028>

- De Witte, N., Campens, J., De Donder, L., Dierckx, E., Rammelaere, S., & Verté, D. (2016). Oudere mensen blijven langer thuis wonen. Zicht krijgen op kwetsbare groepen wordt belangrijk. https://sociaal.net/analyse-xl/oudere-mensen-blijven-langer-thuis-wonen/?_sf_s=vergrijzing
- Dean, H. (2015). *Social rights and human welfare*. Routledge.
- Denvall, V., Agevall Gross, L., Kjellgren, C., & Skillmark, M. (2019). Lost in comparison: a program theory analysis of performance measurement in social work. *Nordic Social Work Research*, 1-15.
- Depauw, J., De Waele, E., Raeymaeckers, P., Hermans, K., & Driessens, K. (2023). *Impactevaluatie in het sociaal werk - Inzichten uit het lerend netwerk en literatuurstudie*.
- Depauw, J., De Waele, E., Raeymaeckers, P., Hermans, K., Driessens, K., & Steel, R. (2022). Impactevaluatie in het sociaal werk: van praktijk naar theorie, via impactgedreven handelen. *Viewz/Vlaamse Gewestelijke Sektie van de OCMW-sekretarissen.-Brugge, 2016, currens*, 7(1), 16-19.
- Devlieghere, J., Bradt, L., & Roose, R. (2019). Electronic information systems as means for accountability: why there is no such thing as objectivity. *European Journal of Social Work*, 1-12.
- Dingenen, D., Raeymaeckers, P., & Van Cauwenbergh, L. (2018). Generalistisch werkt. Wetenschappelijk rapport van het actieonderzoek 'Generalistisch Werkt'.
- Dwyer, J., Boulton, A., Lavoie, J. G., Tenbensel, T., & Cumming, J. (2014). Indigenous Peoples' Health Care: New approaches to contracting and accountability at the public administration frontier. *Public Management Review*, 16(8), 1091-1112. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.868507>
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87.
- Ebrahim, A. (2016). The Many Faces of Nonprofit Accountability. In D. O. Renz & R. D. Herman (Eds.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (pp. 102-123). John Wiley & Sons.
- Ebrahim, A. (2019). *Measuring Social Change: Performance and Accountability in a complex world*. Stanford University Press.
- Edwards, M. (1997). Organizational learning in non-governmental organizations: What have we learned? *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 17(2), 235-250.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? the impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, 24(6), 961-973. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00019-8](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00019-8)
- Eeman, L., & Van Regenmortel, T. (2013). *Automatische rechtentoekenning en proactief handelen. Een verkenning op lokaal niveau met bijzondere aandacht voor mensen met een laag inkomen. VLAS-Studies 4. Vlaams Armoedesteunpunt*.
- Eurofound. (2015). *Access to social benefits: Reducing non-take-up*. Publications Office of the European Union.

- Evans, T. (2009). Managing to be professional? Team managers and practitioners in modernised social work. In J. Harris & V. White (Eds.), *Modernising social work: Critical considerations* (pp. 219). The Polity Press.
- Evans, T. (2010). Professionals, managers and discretion: Critiquing street-level bureaucracy. *The British Journal of Social Work*, 41(2), 368-386.
- Fassaert, T., Lauriks, S., Buster, M., De Wit, M., Van de Weerd, S., & Schönenberger, M. (2016). Zelfredzaamheid-Matrix 2017.
- Fassaert, T., Lauriks, S., van de Weerd, S., de Wit, M., & Buster, M. (2013). Ontwikkeling en betrouwbaarheid van de Zelfredzaamheid-Matrix. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 91(3), 169-177.
- Fink, A., & Roholt, R. V. (2022). Emerging Tensions in Data Work: Staff and Youth Perspectives in Youth-Serving Organizations. *Social Service Review*, 96(4), 617-654. <https://doi.org/10.1086/722277>
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge university press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fournier, P.-L., Moisan, L., & Lagacé, D. (2022). Seizing the opportunity: the emergence of shared leadership during the deployment of an integrated performance management system. *BMC Health Services Research*, 22(1), 285.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2003). Creating conditions for organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning & knowledge* (pp. 757-774). Oxford University Press.
- Gambrill, E., & Shlonsky, A. (2001). The need for comprehensive risk management systems in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 23(1), 79-107.
- Garbett, R., & McCormack, B. (2002). A concept analysis of practice development. *NT research*, 7(2), 87-100.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.
- George, B., Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2019). Institutions or contingencies? A cross-country analysis of management tool use by public sector executives. *Public Administration Review*, 79(3), 330-342.
- Gillingham, P., & Humphreys, C. (2010). Child protection practitioners and decision-making tools: Observations and reflections from the front line. *British Journal of Social Work*, 40(8), 2598-2616.
- Godfrey, E. B., & Yoshikawa, H. (2012). Caseworker-recipient interaction: Welfare office differences, economic trajectories, and child outcomes. *Child development*, 83(1), 382-398.
- Goedemé, T., & Janssens, J. (2020). The concept and measurement of non-take-up. *An overview, with a focus on the non-take-up of social benefits, Deliverable*, 9.
- Goedemé, T., Janssens, J., Bolland, M., Corselis, A., Derboven, J., Linchet, S., Nisen, L., Vandervelden, M., Van den Bosch, K., & Van Mechelen, N. (2022). De omvang en kenmerken van de niet-opname van het leefloon, de verhoogde tegemoetkoming en de verwarmingstoelage onder 18-tot 64-jarigen in België. In *Armoede en sociale uitsluiting: jaarboek 2022/Coene, J.[edit.]; et al.* (pp. 139-159).

- Gray, M., Joy, E., Plath, D., & Webb, S. A. (2013). Implementing evidence-based practice: A review of the empirical research literature. *Research on Social Work Practice, 23*(2), 157-166.
- Gray, M., Sharland, E., Heinsch, M., & Schubert, L. (2015). Connecting research to action: Perspectives on research utilisation. *The British Journal of Social Work, 45*(7), 1952-1967.
- Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review, 36*(3), 380-406.
- Greiling, D., & Stötzer, S. (2015). Performance accountability as a driver for changes in nonprofit-government relationships: An empirical insight from Austria. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26*(5), 1690-1717.
- Greiling, D., & Stötzer, S. (2016). Accountability Reporting in Austrian Non-Profit Organizations- More Than a Compliance Instrument? *Public Administration Quarterly, 256*-287.
- Groves, R. M., Fowler Jr, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2011). *Survey methodology*. John Wiley & Sons.
- Grymonprez, H., Roose, R., & Roets, G. (2017). Outreach social work: from managing access to practices of accessibility [Article]. *European Journal of Social Work, 20*(4), 461-471. <https://doi.org/10.1080/13691457.2016.1255589>
- Guijt, I. (2010). Accountability and Learning: Exploding the Myth of Incompatibility between Accountability and Learning. In J. Ubels, N.-A. Acquaye-Baddoo, & A. Fowler (Eds.), *Capacity development in practice* (pp. 277-291). Earthscan.
- Harrison, S. (1998). Clinical autonomy and health policy: past and future. *Professionals and the new managerialism in the public sector, 50*-64.
- Hartman, J., Knevel, J., & Reynaert, D. (2016). *Stel mensenrechten centraal in het sociaal werk!* <https://sociaal.net/opinie/mensenrechtenberoep/>
- Hasenfeld, Y. (2000). Organizational forms as moral practices: The case of welfare departments. *Social Service Review, 74*(3), 329-351.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society, 47*(6), 711-739.
- Hermans, K. (2008). Evidence-based practice: opportuniteit voor sociaal werk. *Alert: Tijdschrift voor Sociaal Werk en Politiek, 34*(2), 13-23.
- Hermans, K. (2014). Methodiekontwikkeling, evaluatieonderzoek en de body of knowledge van het sociaal werk. *Journal of Social Intervention, 23*(1), 33-52.
- Hermans, K., & Roets, G. (2020). Social work research and human rights: where do we go from here? *European Journal of Social Work, 23*(6), 913-919. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1838086>
- Holzmann, R., & Jørgensen, S. (2001). Social risk management: A new conceptual framework for social protection, and beyond. *International Tax and Public Finance, 8*(4), 529-556.
- Hood, C., Rothstein, H., & Baldwin, R. (2001). *The government of risk: Understanding risk regulation regimes*. Oxford University Press.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research, 15*(9), 1277-1288.
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 24*(1), 35-58.
- International Federation of Social Workers. (2014). *Global definition of social work*. <http://ifsw.org/policies/definition-of-social-work>

- Jacobs, M. (2014). *Aan de slag met het praktijkkader: versterken van mensen in maatschappelijk kwetsbare posities*. S. V. vzw. www.samenlevingsopbouw.be/images/sov/pdf/publicaties/SLOv161_praktijkkaderA_KO-web.pdf
- Jacobsson, K., Wallinder, Y., & Seing, I. (2020). Street-level bureaucrats under new managerialism: a comparative study of agency cultures and caseworker role identities in two welfare state bureaucracies. *Journal of Professions and Organization*, 7(3), 316-333.
- Jagosh, J., Bush, P. L., Salsberg, J., Macaulay, A. C., Greenhalgh, T., Wong, G., Cargo, M., Green, L. W., Herbert, C. P., & Pluye, P. (2015). A realist evaluation of community-based participatory research: partnership synergy, trust building and related ripple effects. *BMC public health*, 15(1), 1-11.
- Jans, M. (2017). *Impactgedreven werken*. <https://socius.be/impactgedreven-werken/>
- Janssens, J., & Van Mechelen, N. (2017). Who is to blame? An overview of the factors contributing to the non-take-up of social rights. *Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp Working Papers*(1708).
- Jewell, C. (2007). *Agents of the welfare state: How caseworkers respond to need in the United States, Germany, and Sweden*. Springer.
- Johnson, M., & Austin, M. J. (2006). Evidence-based practice in the social services: Implications for organizational change. *Administration in Social Work*, 30(3), 75-104.
- Jolles, M. P., Collins-Camargo, C., McBeath, B., Bunker, A. C., & Chuang, E. (2017). Managerial strategies to influence frontline worker understanding of performance measures in nonprofit child welfare agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(6), 1166-1188.
- Julnes, P. d. L., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-708.
- Kendall, J., & Knapp, M. (2000). Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management Review*, 2(1), 105-132.
- Lall, S. (2017). Measuring to improve versus measuring to prove: understanding the adoption of social performance measurement practices in Nascent social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary Non-profit Organisations*, 28(6), 2633-2657.
- Lall, S. (2019). From Legitimacy to learning: how impact measurement perceptions and practices evolve in social enterprise-social finance organization relationships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 562-577.
- Lauriks, S., Buster, M., van de Weerd, S., Kamann, T., van den Boom, W., & Fassaert, T. (2017). Handleiding Zelfredzaamheid-Matrix 2017. 48.
- Laverack, G., & Wallerstein, N. (2001). Measuring community empowerment: a fresh look at organizational domains. *Health Promotion International*, 16(2), 179-185. <https://doi.org/10.1093/heapro/16.2.179>
- Lee, W., & Grimm, K. J. (2018). Generalized linear mixed-effects modeling programs in R for binary outcomes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(5), 824-828.

- Lefevere, E., Goedemé, T., De Wilde, M., & De Spiegeleer, T. (2019). Non-take-up van de verhoogde tegemoetkoming en automatische rechtentoekenning: overzicht en case study. *Belgisch tijdschrift voor sociale zekerheid-Ministerie van tewerkstelling en arbeid*(2), 251-283.
- Lehtonen, M. (2015). Indicators: tools for informing, monitoring or controlling? In *The tools of policy formulation*. Edward Elgar Publishing.
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2021). Assessing performance and public value in the hollow state. In *Performance and Public Value in the 'Hollow State'* (pp. 1-24). Edward Elgar Publishing.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. (2002). A multifacet model of organizational learning. *The journal of applied behavioral science*, 38(1), 78-98.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- Lynch-Cerullo, K., & Cooney, K. (2011). Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector. *Administration in Social Work*, 35(4), 364-388. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.599305>
- Manley, K., & McCormack, B. (2003). Practice development: purpose, methodology, facilitation and evaluation. *Nursing in critical care*, 8(1), 22-29.
- Martin, L. L. (2005). Performance-based contracting for human services: Does it work? *Administration in Social Work*, 29(1), 63-77.
- Maschi, T. (2016). *Applying a human rights approach to social work research and evaluation. A Rights Research Manifesto*. Springer.
- Mathys, E., & Raeymaeckers, P. (2019). *De STEK, een sterke zet voor sociale bescherming: een evaluatieonderzoek naar werkzame principes*. SAAMO. www.saamo.be/wp-content/uploads/2021/11/Rapport_DeStek_FINAL_2019.pdf
- Mathys, E., Van Steenlandt, A., Raeymaeckers, P., & Driessens, K. (2021). *Sociale impactmeting: een evaluatieonderzoek naar werkzame principes van woonbegeleidingsdiensten in Antwerpen*. Universiteit Antwerpen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16215.60320>
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2000). State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 329-358. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024272>
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2012). Social Equities and Inequities in Practice: Street-Level Workers as Agents and Pragmatists. *Public Administration Review*, 72, S16-S23. <http://www.jstor.org/stable/41688034>
- McCauley, K., Cross, W., Moss, C., Walsh, K., Schofield, C., Handley, C., FitzGerald, M., & Hardy, S. (2014). What does practice development (PD) offer mental health-care contexts? A comparative case study of PD methods and outcomes. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 21(8), 724-737.
- McCormack, B., Wright, J., Dewar, B., Harvey, G., & Ballantine, K. (2007). A realist synthesis of evidence relating to practice development: methodology and methods. *Practice Development in Health Care*, 6(1), 5-24.

- McLaughlin, H. (2021). Ethical issues in the meaningful involvement of service users as co-researchers. In K. Driessens & V. Lyssens-Danneboom (Eds.), *Involving Service Users in Social Work Education, Research and Policy* (pp. 209-223). Policy Press.
- McSherry, R., & Warr, J. (2006). Practice development: confirming the existence of a knowledge and evidence base. *Practice Development in Health Care*, 5(2), 55-79.
- Morris, T. (2006). *Social work research methods: Four alternative paradigms*. Sage.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco. <https://books.google.be/books?id=naEBoQEACAAJ>
- Mosley, J. E., Marwell, N., & Ybarra, M. (2019). How the “what works” movement is failing human service organizations, and what social work can do to fix it. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 326-335.
- Mosley, J. E., & Smith, S. R. (2018). Human service agencies and the question of impact: Lessons for theory, policy, and practice. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(2), 113-122. <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1425953>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866.
- Mullen, E. J., Bledsoe, S. E., & Bellamy, J. L. (2008). Implementing evidence-based social work practice. *Research on Social Work Practice*, 18(4), 325-338.
- Mullen, E. J., Shlonsky, A., Bledsoe, S. E., & Bellamy, J. L. (2005). From concept to implementation: Challenges facing evidence-based social work. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 1(1), 61-84.
- Müller, S., Scealy, J. L., & Welsh, A. H. (2013). Model selection in linear mixed models. *Statistical Science*, 28(2), 135-167.
- Naessens, L., & Raeymaeckers, P. (2019). A generalist approach to forensic social work: A qualitative analysis. *Journal of Social Work*, 20(4), 17.
- Nutley, S., Walter, I., & Davies, H. T. (2009). Promoting evidence-based practice: Models and mechanisms from cross-sector review. *Research on Social Work Practice*, 19(5), 552-559.
- O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, 45-52.
- Oh, S.-y., & Han, H.-s. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1-15.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Palinkas, L. A. (2014). Causality and Causal Inference in Social Work: Quantitative and Qualitative Perspectives. *Research on Social Work Practice*, 24(5), 540-547. <https://doi.org/10.1177/1049731514536056>
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283.
- Patton, M. Q. (2022). *Why so damn many options? The 10 competing values that explain the panoramic evaluation landscape [Video]*.
- Pawlowsky, P. (2001). Management science and organizational learning. *The handbook of organizational learning and knowledge*, 61-88.
- Pawson, R. (2013). *The science of evaluation: a realist manifesto*. Sage Publications.

- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage Publications.
- Pencheon, D. (2008). *The good indicators guide: understanding how to use and choose indicators*. NHS institute for Innovation and Improvement.
- Perlinski, M., Blom, B., Morén, S., & Lundgren, M. (2010). The Dialectics Between Specialization and Integration: Politicians' and Managers' Views on Forms of Organization in the Swedish Social Services. *Administration in Social Work, 35*(1), 60-87. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.533624>
- Phillips, S., & Smith, S. R. (2011). *Governance and regulation in the third sector: International perspectives*. Routledge.
- Piessens, A. (2008). *De grammatica van het welzijnswerk*. Academia Press.
- Piessens, A., Hermans, K., & Vettenburg, N. (2008). Toegankelijkheid realiseren: een permanente opdracht. In L. Verbeke (Ed.), *Handboek Samenlevingsopbouw in Vlaanderen* (pp. 711). die Keure.
- Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. (2013). Does performance management lead to better outcomes? Evidence from the US public transit industry. *Public Administration Review, 73*(4), 625-636.
- Pollack, D. (2009). Legal risk, accountability and transparency in social work. *International Social Work, 52*(6), 837-842.
- Ponnert, L., & Svensson, K. (2016). Standardisation—the end of professional discretion? *European Journal of Social Work, 19*(3-4), 586-599.
- Poole, D. L., Nelson, J., Carnahan, S., Chepenik, N. G., & Tubiak, C. (2000). Evaluating performance measurement systems in nonprofit agencies: The program accountability quality scale (PAQS). *American Journal of Evaluation, 21*(1), 15-26.
- Powell, R. R. (2006). Evaluation research: An overview. *Library trends, 55*(1), 102-120.
- Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). Building capacity for organizational learning through evaluative inquiry. *Evaluation, 5*(1), 42-60.
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2013). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management learning, 44*(5), 511-536.
- Raeymaeckers, P. (2013). Werken aan netwerken tegen armoede. Hoe één plus één drie kan worden. *Alert, 39*(4), 23-32.
- Raeymaeckers, P. (2016). A specialist's perspective on the value of generalist practice: A qualitative network analysis. *Journal of Social Work, 16*(5), 610-626.
- Raeymaeckers, P., Boost, D., Tirions, M., & Driessens, K. (2019). Een verkenning van het sociaalwerkonderzoek. In M. Tirions, P. Raeymaeckers, A. Cornille, S. Gibens, J. Boxstaens, & Y. Postma (Eds.), *#sociaal werk* (pp. 283-309). Acco.
- Raeymaeckers, P., & Cools, P. (2022). Negotiating performance: the strategic responses of associations where people in poverty raise their voice. In *Performance and Public Value in the 'Hollow State'*. Edward Elgar Publishing.
- Raeymaeckers, P., & De Corte, J. (2016). Werken aan legitimiteit: uitdagingen voor het OCMW in een netwerk van hulpverleningsorganisaties. In M. De Wilde, B. Cantillon, F. Vandenbroucke, & M. De Bie (Eds.), *40 jaar OCMW en bijstand* (pp. 207-218). Acco.
- Raeymaeckers, P., & Dierckx, D. (2012). How can we study the integration of networks among human service organizations? Some lessons from organizational sociology. *European Journal of Social Work, 15*(4), 484-502. <https://doi.org/10.1080/13691457.2012.704871>

- Raeymaeckers, P., & Van Riel, K. (2014). Generalistisch sociaal werk: overbodige luxe of noodzakelijk goed? *Alert*, 40(1), 8.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.
- Reeve, J., & Peerbhoy, D. (2007). Evaluating the evaluation: Understanding the utility and limitations of evaluation as a tool for organizational learning. *Health Education Journal*, 66(2), 120-131.
- Regeer, B. J., de Wildt-Liesveld, R., van Mierlo, B., & Bunders, J. F. (2016). Exploring ways to reconcile accountability and learning in the evaluation of niche experiments. *Evaluation*, 22(1), 6-28.
- Regehr, C., Bogo, M., Shlonsky, A., & LeBlanc, V. (2010). Confidence and professional judgment in assessing children's risk of abuse. *Research on Social Work Practice*, 20(6), 621-628.
- Reijnders, M., Schalk, J., & Steen, T. (2018). Services Wanted? Understanding the Non-take-up of Social Support at the Local Level [journal article]. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary Nonprofit Organizations*, 29(6), 1360-1374. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00060-w>
- Reynaert, D., Dijkstra, P., Knevel, J., Hartman, J., Tirions, M., Geraghty, C., Gradener, J., Lichtenberg, M., & van den Hoven, R. (2019). Human rights at the heart of the social work curriculum. *Social Work Education*, 38(1), 21-33.
- Reynaert, D., Nachtergaele, S., De Stercke, N., Gobeyn, H., & Roose, R. (2022). Social work as a human rights profession: An action framework. *The British Journal of Social Work*, 52(2), 928-945.
- Richmond, M. K., Pampel, F. C., Zarcu, F., Howey, V., & McChesney, B. (2017). Reliability of the Colorado family support assessment: A self-sufficiency matrix for families. *Research on Social Work Practice*, 27(6), 695-703.
- Roose, R. (2003). *Participatief werk in de jeugdhulpverlening*. Academia Press.
- Roose, R. (2005). *Participatieve hulpverlening: bron of fata morgana?* www.kennisplein.be/Documents/Eigen%20kracht/RudiRoose_participatieve%20hulpverlening.pdf
- Rubin, A. (2011). Teaching EBP in social work: Retrospective and prospective. *Journal of Social Work*, 11(1), 64-79.
- Ryu, S., Wenger, J. B., & Wilkins, V. M. (2012). When claimant characteristics and prior performance predict bureaucratic error. *The American Review of Public Administration*, 42(6), 695-714.
- SAAMO. (2021). *Sociale Bescherming*. Geraadpleegd 29 maart 2023 via www.saamo.be/themas/sociale-bescherming/
- Saltiel, D. (2016). Observing front line decision making in child protection. *British Journal of Social Work*, 46(7), 2104-2119.
- Samenlevingsopbouw. (2011). *Proactieve dienstverlening in de strijd tegen onderbescherming. Beleidsvisietekst*. www.samenlevingsopbouw.be/images/sov/aanbod/20140318114338_Proactieve_dienstverlening_in_de_strijd_tegen_onderbescherming_Beleidsvisietekst_sector_Samenlevingsopbouw.pdf

- Samenlevingsopbouw. (2014). *Iedereen beschermd. Lokaal proactief handelen in de strijd tegen onderbescherming*.
www.samenlevingsopbouw.be/images/sov/aanbod/20150306143540_SLOv160_LPK_digipub.pdf
- Sannen, L. (2003). *Drempels naar welzijnsvoorzieningen: de cliënt aan het woord. Literatuurstudie en diepte-interviews bij kansarmen en etnisch-culturele minderheden*. HIVA.
- Schillemans, T. (2008). Accountability in the Shadow of Hierarchy: The Horizontal Accountability of Agencies [journal article]. *Public Organization Review*, 8(2), 175.
<https://doi.org/10.1007/s11115-008-0053-8>
- Schütze, C., & Johansson, H. (2020). The importance of discretion for welfare services to minorities: Examining workload and anti-immigration attitudes. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 426-443.
- Sels, P. (2008). *Het concept 'sociaal huis' en het werken aan een toegankelijke dienst- en hulpverlening*. VVSG.
www.vvsg.be/sociaal_beleid_en_werk/Lokaal_Sociaal_Beleid/sociaalhuis/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sociaal_beleid_en_werk/Lokaal_Sociaal_Beleid/sociaalhuis/Documents/hoofdstuk%201%20met%20logo;%20website%20versie.doc&action=default&DefaultItemOpen=1
- Sennett, R. (2012). *Together: The rituals, pleasures and politics of cooperation*. Yale University Press.
- Shaw, T. (2012). Unravelling the consequence of practice development: an exploration of the experiences of healthcare practitioners. *International Practice Development Journal*, 2(2).
- Simmons, M. (2004). 'Facilitation' of practice development: a concept analysis. *Practice Development in Health Care*, 3(1), 36-52.
- Small, M. L. (2011). How to conduct a mixed methods study: Recent trends in a rapidly growing literature. *Annual review of sociology*, 37, 57-86.
- Smith, S. R. (2018). The Future of Nonprofit Human Services. *Nonprofit Policy Forum*, 8(4), 369-389. <https://doi.org/10.1515/npf-2017-0019>
- Smith, S. R., & Phillips, S. D. (2016). The Changing and Challenging Environment of Nonprofit Human Services: Implications for Governance and Program Implementation. In *Nonprofit Policy Forum* (Vol. 7, pp. 63).
- Social Impact Navigator. (2017). *Impact analysis, monitoring and evaluation*. www.social-impact-navigator.org/impact-analysis/prepare/monitoring-evaluation/
- Steens, R., Van Regenmortel, T., & Hermans, K. (2018). Beyond the research-practice gap: The development of an academic collaborative centre for child and family social work. *The British Journal of Social Work*, 48(6), 1611-1626.
- Steenssens, K. (2014). Proactief handelen als middel in de strijd tegen sociale onderbescherming. Een verkenning van de concepten en de huidige beleidscontext. *Belgisch Tijdschrift voor Sociale Zekerheid*, 56(1), 1-44.
- Steenssens, K., Degavre, F., Sannen, L., Demeyer, B., & Van Regenmortel, T. (2007). Leven (z)onder leefloon. Deel 1. Onderbescherming onderzocht. 184.
- Steenssens, K., Demeyer, B., & Van Regenmortel, T. (2009). Conceptnota empowerment en activering in armoedesituaties. *HIVA-KU Leuven, Leuven*.

- Steenssens, K., & Van Regenmortel, T. (2014). Empowerment-meetinstrumenten. Kritische reflectie op basis van theoretische grondslagen.
- Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R., & Befani, B. (2012). Broadening the range of designs and methods for impact evaluations. *DFID Working Paper*, 38, 127.
- Stiglitz, J. (2009). The global crisis, social protection and jobs. *International labour review*, 148(1-2), 1-13.
- Suárez-Herrera, J. C., Springett, J., & Kagan, C. (2009). Critical connections between participatory evaluation, organizational learning and intentional change in pluralistic organizations. *Evaluation*, 15(3), 321-342.
- Suykens, B., Meyfrootd, K., Desmidt, S., & Verschuere, B. (2021). Does performance-based accountability impact how non-profit directors perceive organizational performance? Insights from rational planning. *Public Management Review*, 1-28.
- Suykens, B., Meyfrootd, K., Desmidt, S., & Verschuere, B. (2022). Leidt publieke verantwoording tot 'betere' non-profitprestaties? *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*(1), 31-44.
- Tacon, R., Walters, G., & Cornforth, C. (2017). Accountability in nonprofit governance: A process-based study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 685-704.
- Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: Past, present, and future. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 387-395.
- Totterdell, B. (2004). The practice development accreditation programme at the University of Leeds. *Practice Development in Health Care*, 3(3), 130-142.
- Tuerlinckx, F., Rijmen, F., Verbeke, G., & De Boeck, P. (2006). Statistical inference in generalized linear mixed models: A review. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 59(2), 225-255.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Policy Alienation of Public Professionals: Application in a New Public Management context. *Public Management Review*, 11(5), 685-706. <https://doi.org/10.1080/14719030902798230>
- Unsworth, J. (2000). Practice development: a concept analysis. *Journal of nursing Management*, 8(6), 317-326.
- Van Berkel, R., & Knies, E. (2016). Performance management, caseloads and the frontline provision of social services. *Social Policy & Administration*, 50(1), 59-78.
- Van Der Meer, F.-B., & Edelenbos, J. (2006). Evaluation in Multi-Actor Policy Processes: Accountability, Learning and Co-operation. *Evaluation*, 12(2), 201-218. <https://doi.org/10.1177/1356389006066972>
- van der Tier, M. (2022). *Accountability practices from a micro-institutional and relational perspective* [KU Leuven]. Leuven.
- van der Tier, M., Hermans, K., & Potting, M. (2021a). Linking macro-level mechanisms to street-level accountability practices. A cross-national case study of street-level accountability of social workers in government funded homeless shelters. *Social Policy & Administration*, 55(1), 191-205.
- van der Tier, M., Hermans, K., & Potting, M. (2021b). Managing multiple accountability perspectives and expectations in practice. A scoping review of the use of accountability mechanisms by social workers. *European Journal of Social Work*, 24(3), 456-468.

- van der Tier, M., Hermans, K., & Potting, M. (2022). Social workers as state and citizen-agents. How social workers in a German, Dutch and Flemish public welfare organisation manage this dual responsibility in practice. *Journal of Social Work*, 22(3), 595-614.
- van der Zwet, R. J., Beneken genaamd Kolmer, D. M., Schalk, R., & Van Regenmortel, T. (2020). Implementing evidence-based practice in a Dutch social work organisation: A shared responsibility. *The British Journal of Social Work*, 50(7), 2212-2232.
- Van Dooren, W. (2011). Better performance management: Some single-and double-loop strategies. *Public Performance & Management Review*, 34(3), 420-433.
- Van Gestel, R., Goedemé, T., Janssens, J., Lefevere, E., & Lemkens, R. (2022). Improving Take-Up by Reaching Out to Potential Beneficiaries. Insights from a Large-Scale Field Experiment in Belgium. *Journal of Social Policy*, 1-21. <https://doi.org/10.1017/S004727942100088X>
- van Mierlo, H., Rutte, C. v., Vermunt, J., Kompier, M., Doorewaard, J. J. E. J. o. W., & Psychology, O. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. 15(3), 281-299.
- Van Oorschot, W. (2019). Failing selectivity: On the extent and causes of non-take-up of social security benefits. In *Empirical poverty research in a comparative perspective* (pp. 101-132). Routledge.
- van Pelt, M., & Hermans, K. (2020). Praktijkontwikkeling als professionalisering in sociaal werk. In M. van Pelt, R. Roose, M. Hoijtink, M. Spierts, & L. Verharen (Eds.), *Professionalisering van Sociaal Werk: Theorie, praktijk en debat in Nederland en Vlaanderen* (pp. 157-176). Uitgeverij Coutinho.
- van Pelt, M., Hutschemaekers, G., Slegers, P., & Roose, R. (2020). The relevance of practice development for professionalisation of social work. *European Journal of Social Work*, 1-14.
- van Pelt, M., Slegers, P., Roose, R., & Hutschemaekers, G. (2022). Dream ore reality? The presence of Social Practice Development in social work practice. *European Journal of Social Work*, 25(3), 391-405. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1964444>
- Van Regenmortel, T. (2005). Empowerment en Maatzorg. Een Krachtgerichte Psychologische Kijk op Armoede. *Passage*, 14(3), 28-35.
- Van Regenmortel, T. (2011). *Lexicon van empowerment*. Marie Kamphuis Stichting.
- Van Regenmortel, T. (2020). Sterk sociaal werk vraagt om een sterke wetenschappelijke basis.
- Van Slyke, D. M. (2006). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research Theory*, 17(2), 157-187.
- Vandekinderen, C., Hermans, K., Raeymaeckers, P., & Roose, R. (2019). Het DNA van sociaal werk in vijf krachtlijnen. In K. Hermans, P. Raeymaeckers, R. Roose, & C. vandekinderen (Eds.), *Sociaal werk: mensenrechten in praktijk* (pp. 30-41). Uitgeverij Lannoo.
- Vandekinderen, C., Roose, R., Raeymaeckers, P., & Hermans, K. (2018). *Sociaalwerkconferentie 2018. Sterk Sociaal Werk. Eindrapport*. Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- Vandekinderen, C., Roose, R., Raeymaeckers, P., & Hermans, K. (2020). The DNA of social work as a human rights practice from a frontline social workers' perspective in Flanders. *European Journal of Social Work*, 23(5), 876-888. <https://doi.org/10.1080/13691457.2019.1663408>

- Vermeersch, L., Van den Broucke, S., De Cuyper, P., Herbots, K., & Van Damme, J. (2016). *Beleidsparticipatie van personen van buitenlandse herkomst in Vlaanderen*. KU Leuven.
- Vermeiren, C., Noël, C., Raeymaeckers, P., & Dierckx, D. (2017). Governance van netwerken ter bestrijding van kinderarmoede. Coördinatierollen in lokale netwerken. In P. Raeymaeckers, C. Noël, D. Boost, C. Vermeiren, J. Coene, & S. Van Dam (Eds.), *Tijd voor sociaal beleid. Armoedebestrijding op lokaal niveau. Armoede en sociale uitsluiting jaarboek 2017*. (pp. 75-90). Acco.
- Vranken, J. (2019). Unravelling the social strands of poverty: Differentiation, fragmentation, inequality, and exclusion. In *Governing European Cities* (pp. 71-91). Routledge.
- Wallander, L., & Molander, A. (2014). Disentangling professional discretion: A conceptual and methodological approach. *Professions and Professionalism*, 4(3).
- Wartna, J., Vaandrager, L., Wagemakers, A., & Koelen, M. (2012). *Er is geen enkel werkzaam principe dat altijd werkt. Een eerste verkenning van het begrip werkzame principes*. Wageningen University.
- Webb, S. A. (2001). Some considerations on the validity of evidence-based practice in social work. *British Journal of Social Work*, 31(1), 57-79.
- Weiss-Gal, I., & Gal, J. (2009). Realizing rights in social work. *Social Service Review*, 83(2), 267-291.
- Weiss-Gal, I. (2017). Social workers' policy engagement: A review of the literature. *International Journal of Social Welfare*, 26(3), 285-298.
- Weiss, C. H. (1993). Where politics and evaluation research meet. *Evaluation Practice*, 14(1), 93-106.
- Westhorp, G. (2014). *Realist impact evaluation: an introduction*. Methods Lab Publication.
- White, H. (2009). Theory-based impact evaluation: principles and practice. *Journal of development effectiveness*, 1(3), 271-284.
- White, S., Hall, C., & Peckover, S. (2009). The descriptive tyranny of the common assessment framework: Technologies of categorization and professional practice in child welfare. *British Journal of Social Work*, 39(7), 1197-1217.
- Willems, T., & Van Dooren, W. (2012). Coming to terms with accountability: Combining multiple forums and functions. *Public Management Review*, 14(7), 1011-1036.
- X. (2014). *De Belgische Grondwet*. www.senate.be/doc/const_nl.html
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.
- Zhang, H., Chen, Z., & Zhang, Q. (2022). Predictors of Social Workers Attitudes Towards Evidence-based Practice: Self-determination and the Moderating Role of Organisational Learning. *British Journal of Social Work*, 52(7), 4260-4279.