

Het systeem in beweging

Een kwalitatief onderzoek naar de implementatie van systeemgericht werken
binnen de Kleinschalige Woonvoorzieningen



Sharon Oldenburg, S2604302

Masterthese Orthopedagogiek

Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

Eerste beoordelaar: Dr. A.G. van Assen

Tweede beoordelaar: Dr. S. van der Steen

Beoogde afstudeerdatum: juni 2025

Totaal woorden: 8348

Samenvatting

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek naar de bevorderende en belemmerende factoren voor de implementatie van systeemgericht werken binnen de Kleinschalige Woonvoorzieningen van organisatie X. Hoewel eerdere onderzoeken aantonen dat systeemgericht werken bijdraagt aan de effectiviteit en duurzaamheid van behandelingen in de residentiële jeugdzorg, blijkt implementatie complex en uitdagend in de praktijk.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde: “Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol in de implementatie van het systeemgericht werken binnen de werkwijze van de Kleinschalige Woonvoorzieningen van organisatie X?” Een kwalitatieve inhoudsanalyse, door middel van veertien interviews en een focusgroep met professionals, toonde aan dat de implementatie van systeemgericht werken binnen de organisatie zich in een opstartfase bevindt. Over het algemeen zijn medewerkers positief over het (telefonisch) contact met ouders. Tegelijkertijd zien medewerkers verbeterpunten als het gaat om de afstemming van verantwoordelijkheden en verwachtingen met ouders en belangrijke anderen, het betrekken/activeren van het systeem, de samenwerking met het systeem, bezoek op locatie en dat hulp meer gericht is op ook ouders en belangrijke anderen.

Voor nadere implementatie is een gedeelde visie -met heldere verwachtingen- noodzakelijk, evenals scholing en training, reflectie, ondersteuning, het scheppen van praktische randvoorwaarden en het creëren van voldoende ruimte en tijd. Geadviseerd is om middels vervolgonderzoek de voortgang van dit proces te monitoren en tevens te onderzoeken of de behoeften van medewerkers veranderen naarmate de visie en verwachtingen duidelijker worden.

Abstract

This research concerns a qualitative study of facilitating and inhibiting factors regarding the implementation of systemic practice within the Small-Scale Residential Facilities of organization X. While previous research indicate that systemic practice contributes to the effectiveness and sustainability of residential youth care, its practical implementation proves to be challenging and complex within the organization.

The research question guiding this study was: "Which facilitating and inhibiting factors play a role in the implementation of systemic practice within the working method of the Small-Scale Residential Facilities of organization X?". A qualitative content analysis of fourteen interviews and a focus-group with professionals showed that the implementation of systemic practice in the organization is in an initial phase. In general professionals were positive about the (telephonic) contact they maintain with parents. However, they identified areas for improvement concerning the alignment of responsibilities and expectations, the involvement and activation of the system, collaboration with the system, on-site visits and a broader focus of support that includes parents and other key figures.

To enable further implementation a shared vision with clear expectations is essential, alongside training and education, reflection, support, the establishment of practical preconditions and sufficient time and space. It is recommended to monitor the progress of this process through follow-up research and to investigate whether staff needs evolve as the vision and expectations become more clearly defined.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Methode	9
Onderzoeksdesign	9
Populatie en steekproef	9
Instrument	9
Procedure.....	10
Analyse.....	10
Resultaten	12
Visie systeemgericht werken.....	12
Reeds geïmplementeerde elementen en verbeterpunten	14
Bevorderende en belemmerende factoren voor implementatie.....	18
Discussie	24
Discussiepunten	25
Methodologische reflectie.....	26
Aanbevelingen voor (vervolg)onderzoek.....	27
Aanbevelingen voor de praktijk	27
Brede toepasbaarheid van bevindingen.....	28
Slotconclusie	28
Literatuurlijst.....	30
Appendix A.....	34
Appendix B	35

Inleiding

De ontwikkeling van kinderen is onlosmakelijk verbonden met de omgeving waarin zij opgroeien (Bronfenbrenner & Morris, 2007). Dit vormt een centraal uitgangspunt in het gedachtegoed van het systeemgericht werken (Nabuurs, 2019). Het systeemgericht werken gaat ervan uit dat een kind zich ontwikkelt in een wisselwerking met zijn omgeving en dat de kwaliteit van relaties met belangrijke anderen in deze omgeving een grote invloed heeft op het welbevinden van een kind. Nabuurs (2019) beschrijft systeemgericht werken aan de hand van drie belangrijke uitgangspunten:

1. Het systeemgericht werken betreft een hulpvorm, waarbij de hulp niet enkel gericht is op de aangemelde cliënt, maar ook op andere belangrijke personen in de omgeving (het systeem);
2. Het systeemgericht werken heeft als doel: het verbeteren van het functioneren van het systeem, in plaats van een individuele cliënt;
3. Het systeemgericht werken is gericht op circulaire interactiepatronen, waarbij de wederzijdse, onderlinge beïnvloeding centraal staat.

Bronfenbrenner, grondlegger van de ecologische systeemtheorie, benadrukt eveneens dat de ontwikkeling van kinderen voortkomt uit de wederzijdse beïnvloeding tussen het kind en zijn omgeving. Het microsysteem wordt hierbij als belangrijkste systeem gezien, waarmee hij verwijst naar de relaties met belangrijke anderen, zoals familie, vrienden en school (Bronfenbrenner & Morris, 2007).

Hoewel deze wisselwerking vaak van positieve invloed is op de ontwikkeling (Ince, van Yperen & Valkestijn, 2018; Lerner, Lerner & Benson, 2011; Catalano et al., 2004), zijn er ook kinderen bij wie de ontwikkeling (ernstig) stagneert. Wanneer de ontwikkeling van kinderen stagneert, vormt het systeem een belangrijke schakel om tot verandering te komen (Sandstrom & Huerta, 2013). Het is daarmee essentieel dat systeemgericht werken een centrale plaats inneemt binnen de hulpverlening in de jeugdzorg (Wulczyn et al., 2010).

In de ambulante jeugdhulpverlening vormt systeemgericht werken vaak een expliciet onderdeel van de werkwijze. Bij interventies als Multi Systeemtherapie (MST) en Multi Dimensionale Familie Therapie (MDFT) wordt intensief samengewerkt met het gezin en het bredere netwerk van de jongere, vanuit het uitgangspunt dat deze sociale systemen van invloed zijn op het gedrag van jongeren en dat verandering binnen deze systemen bijdraagt aan gedragsverandering (Henggeler & Schoenwald, 2010; Emmelkamp & van Laar, 2015).

Hoewel diverse hulpverleningsvormen in de jeugdzorg gericht zijn op het voorkomen van

een uithuisplaatsing, zijn er ook jongeren bij wie het thuis opgroeien niet meer lukt (McCall, 2011). Voor deze jongeren zijn er residentiële vormen van hulp beschikbaar. De residentiële jeugdhulp richt zich van oudsher op verzorging, dagelijkse opvoeding/begeleiding en behandeling binnen een instelling (NVO, BPSW & NIP, 2015).

In de afgelopen jaren is er sprake van een internationale verschuiving richting meer kleinschalige, gezinsgerichte en systeemgerichte vormen van residentiële jeugdhulpverlening, om kinderen een stabiele en ondersteunende leefomgeving te bieden (Whittaker et al. 2022; Thoburn, 2016). In Nederland heeft deze beweging geleid tot de ontwikkeling van Kleinschalige Woonvoorzieningen (KWV's), om meer tegemoet te komen aan de behoefte van jongeren om zich thuis te voelen en stabiliteit te ervaren (Riemersma et al., 2025; De Valk et al., 2016; Knorth & Harder, 2021; Leloux-Opmeer et al., 2016).

Het Consortium Kleinschaligheid (z.d.) heeft hiervoor de volgende definitie ontwikkeld: “Een kleinschalige voorziening is een 24/7-verblijf binnen een gesloten of open residentiële jeugdzorginstelling, op een instellingsterrein of in een woonwijk, van maximaal zes – en bij voorkeur vier – jongeren tussen 8 en 23 jaar, in een huiselijke setting door een vast team van begeleiders met een minimum ratio op de groep van 1 op 4, waarbij een intensieve, individuele behandeling en/of begeleiding op maat – en zolang als nodig – wordt gegeven, met perspectief op wonen, zorg en onderwijs/arbeid tijdens verblijf en/of daarna”.

Systeemgericht werken blijkt ook in de residentiële jeugdhulp essentieel, omdat het de gezinsrelaties en de psychische gezondheid van jongeren verbetert, waaronder verminderde externaliserende problematiek en middelengebruik en verbeterde emotieregulatie (Carr, 2019; Robst et al., 2013; Merritts, 2016). Daarnaast blijkt een systeemgerichte aanpak bij te dragen aan duurzamere behandeluitkomsten tijdens en na de plaatsing (Robst et al., 2013; Knorth et al., 2008) en te leiden tot een kortere plaatsingsduur (Blanckstein et al., 2021). De “Richtlijn voor Residentiële Jeugdhulp” benadrukt dan ook het belang om bij de behandeling oog te hebben voor het gezin van herkomst en de relatie tussen de jeugdige en ouders (NJI, 2013).

Ook in onderzoeken naar KWV's blijkt systeemgericht werken essentieel voor het succesvol bieden van hulp. De actieve betrokkenheid van ouders, gezamenlijke besluitvorming, aandacht voor het netwerk en herstel van relaties met belangrijke anderen worden als essentiële elementen genoemd (Holwerda & Visscher, 2022; Holwerda, Visscher & Labun, 2022). Een goede samenwerking met ouders en andere netwerkpersonen blijkt tevens een belangrijke succesfactor te vormen (Holwerda, Visscher & Labun, 2022).

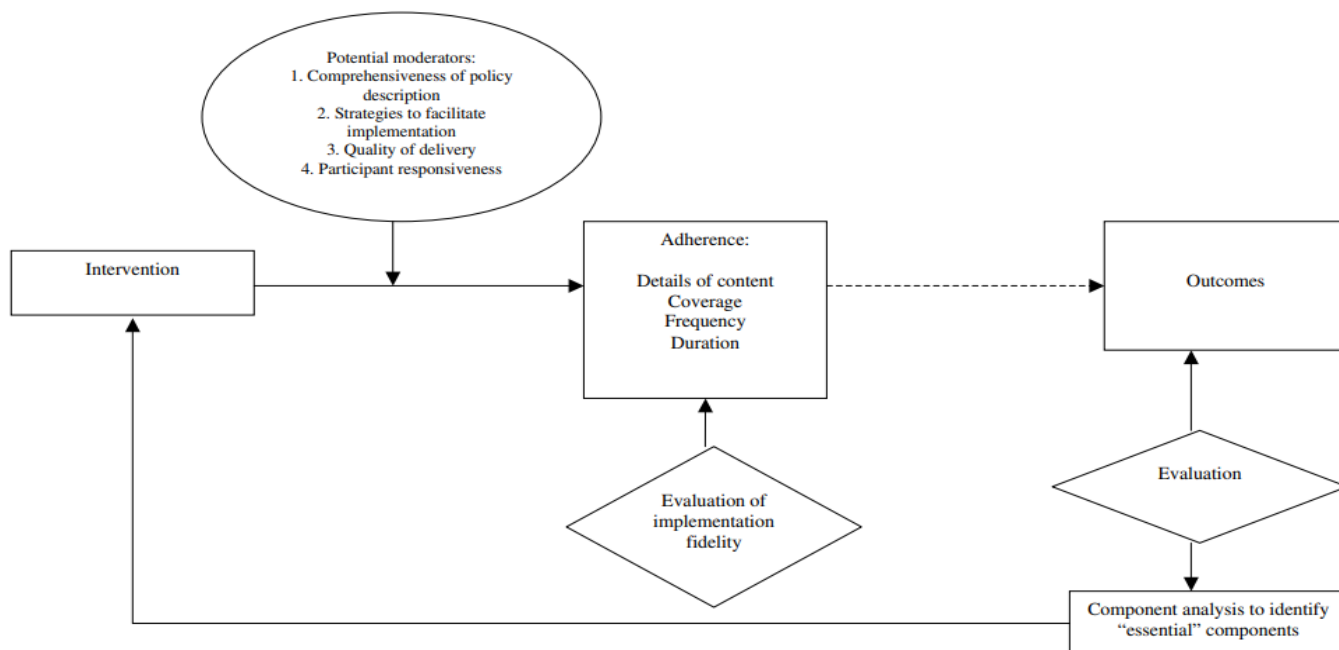
Hoewel het belang van systeemgericht werken binnen de residentiële jeugdhulp in diverse

studies naar voren komt, blijft de implementatie in de praktijk achter (Merritts, 2016). Uit onderzoek van Trias Jeugdhulp blijkt dat het betrekken van en de samenwerking met het systeem, een belangrijk aandachtspunt vormt (Den Ouden, 2024). Organisatie X*, tevens een zorgaanbieder van KVV's, bemerkt dezelfde knelpunten. Ondanks dat de organisatie het belang van systeemgericht werken onderschrijft, is de aanpak nog onvoldoende ingebed in de werkwijze van de KVV's.

Boendermaker (2023) stelt dat diverse elementen noodzakelijk zijn om een werkwijze succesvol in de praktijk te implementeren. Zo zijn een duidelijke werkwijzebeschrijving, actieve leervormen, reflectie, supervisie en ruimte en tijd vanuit de organisatie essentieel. Daarnaast vraagt het implementatieproces aandacht voor strategieën die aansluiten bij het team en de setting (Boendermaker, 2023). Carroll et al. (2007) ontwikkelden een conceptueel raamwerk dat het implementatieproces van interventies ondersteunt. Dit implementatiemodel, weergegeven in Figuur 1, onderschrijft het belang van een heldere werkwijzebeschrijving en biedt een kader om inzicht te krijgen in de mate waarin een interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld en welke factoren een rol spelen in het implementatieproces.

Figuur 1

Implementatiemodel



Noot. Overgenomen uit *A conceptual framework for implementation fidelity*, door Carroll et al., 2007.

**Vanwege de privacy van de organisatie is de naam van de organisatie gefingeerd.*

Hoewel diverse onderzoeken het belang van systeemgericht werken binnen KVV's en de bijbehorende randvoorwaarden voor implementatie beschrijven, blijft de implementatie in de praktijk een uitdaging. Onduidelijk is welke barrières en behoeften bij de KVV's van de organisatie een rol spelen en in hoeverre de beschreven randvoorwaarden door de organisatie reeds zijn gecreëerd om succesvolle implementatie mogelijk te maken.

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de implementatie van systeemgericht werken binnen de KVV's van de organisatie. Hierdoor kunnen de adviezen uit wetenschappelijk onderzoek worden vertaald naar de dagelijkse praktijk en duurzamere behandeluitkomsten worden gerealiseerd.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: “Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol in de implementatie van het systeemgericht werken binnen de werkwijze van de Kleinschalige Woonvoorzieningen van organisatie X?” De volgende deelvragen dragen bij aan het beantwoorden van deze hoofdvraag:

- Welke visie en theoretische uitgangspunten hanteren de medewerkers van de Kleinschalige Woonvoorzieningen ten aanzien van systeemgericht werken?
- Welke elementen van het systeemgericht werken zijn reeds geïmplementeerd binnen de werkwijze van de Kleinschalige Woonvoorzieningen en welke elementen dienen nog te worden geïmplementeerd?
- Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol om tot nadere implementatie te komen van het systeemgericht werken binnen de Kleinschalige Woonvoorzieningen?

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de methode van het onderzoek, waarna de resultaten van het onderzoek worden weergegeven. Vervolgens wordt de discussie beschreven, waarin tevens de aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek staan toegelicht.

Methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Hierbij komen de gebruikte methoden voor dataverzameling en -analyse, de steekproef en de ethische overwegingen aan bod.

Onderzoeksdesign

Dit kwalitatieve onderzoek brengt de bevorderende en belemmerende factoren in kaart voor de implementatie van het systeemgericht werken binnen de werkwijze van de KWV's. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen om inzicht te verkrijgen in de visie en ervaringen van medewerkers met betrekking tot het systeemgericht werken binnen de KWV's en de bevorderende en belemmerende factoren die hierbij een rol spelen. Vervolgens is er middels een focusgroep nader ingegaan op deze factoren en welke behoeften en oplossingsrichtingen hieruit voortvloeien om tot nadere implementatie van het systeemgericht werken te kunnen komen.

Populatie en steekproef

De populatie van dit onderzoek betreft medewerkers van KWV's in Nederland. De doelpopulatie van dit onderzoek betreft medewerkers die werkzaam zijn binnen de KWV's van organisatie X. Er is een selecte steekproef uitgevoerd, waarbij er zowel respondenten betrokken zijn die al meer ervaring hebben met systeemgericht werken, als respondenten die hierin nog weinig ervaren zijn. Dit met als doel om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van de bevorderende en belemmerende factoren die een rol spelen in het implementatieproces. Er waren geen aanvullende inclusiecriteria.

De steekproef van de semigestructureerde interviews bevat 8 jeugdzorgwerkers, 2 gedragswetenschappers, 2 teamleiders, de behandelmanager en de bestuurder. De focusgroep is uitgevoerd met 1 jeugdzorgwerker, 2 gedragswetenschappers, een systeemtherapeut, de behandelmanager, 2 teamleiders en een ambulant werker.

Instrument

Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen, waarbij de volgende thema's centraal stonden: visie op het systeemgericht werken, systeemgericht werken in de praktijk en bevorderende en belemmerende factoren ten aanzien van de implementatie van het systeemgericht werken. Onderstaand wordt een voorbeeldvraag weergegeven:

<i>Thema</i>	<i>Voorbeeldvraag</i>
Visie op systeemgericht werken	“Wat wordt er binnen de organisatie, volgens u, onder systeemgericht werken verstaan?”

De uitgewerkte leidraad van het interview is te vinden in Appendix A. De interviews duurden circa 30 minuten en zijn in februari 2025 afgenomen.

Er is tevens een focusgroep uitgevoerd. Tijdens de focusgroep gaf de onderzoeker een korte presentatie omtrent de (voorlopige) uitkomsten van de interviews. De deelnemers hebben vervolgens de mogelijkheid gekregen om in een gezamenlijk gesprek op de uitkomsten te reageren en te discussiëren over wat de uitkomsten betekenen voor de implementatie in de dagelijkse praktijk. Er zijn door de onderzoeker verdiepende vragen (op)gesteld om deze dialoog te stimuleren en informatie op te halen omtrent welke elementen belangrijk zijn om tot nadere implementatie te komen in de praktijk en welke acties hiervoor nodig zijn. De focusgroep had een duur van circa 90 minuten en is uitgevoerd in maart 2025. Een nadere uitwerking van het instrument is te vinden in Appendix B.

Procedure

Na goedkeuring van de ethische commissie Pedagogische Wetenschappen (PED 2425-S-0017) zijn de respondenten voorzien van een informatie- en toestemmingsbrief, waarin de ethische voorwaarden zijn weergegeven. De deelnemers zijn door de interviewer persoonlijk benaderd op locatie van de medewerkers of per mail. De interviews zijn in overleg gepland en vonden plaats tijdens werktijd van de respondent of voorafgaand of aansluitend aan een dienst. De interviews met de jeugdzorgwerkers vonden plaats op de locatie van de woonvoorziening, om de inspanning van de respondent te minimaliseren. Voor de andere respondenten gold dat de interviews zijn uitgevoerd op de voorkeurslocatie van de medewerker. De interviews vonden plaats in een afgesloten ruimte, waarbij de privacy van de respondent gewaarborgd was. De interviews zijn, met toestemming van de respondenten, met een audioapparaat opgenomen en vervolgens letterlijk uitgetypt door de onderzoeker. De focusgroep is uitgevoerd op één van de hoofdlocaties van de organisatie. Ook dit is in een afgesloten ruimte georganiseerd om de privacy van de deelnemers te borgen.

Analyse

Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van het programma ATLAS.ti. De interviews zijn allereerst getranscribeerd. Vervolgens is er een thematische analyse uitgevoerd in drie fasen volgens het stappenplan van open, axiale en selectieve codering (Boeije, 2005). In de fase van open codering zijn tekstfragmenten geïdentificeerd die relevant zijn voor de onderzoeksvraag, waarbij onderzocht is in hoeverre het tekstfragment iets zegt over:

- De visie op systeemgericht werken;

- De huidige stand van zaken met betrekking tot de implementatie van het systeemgericht werken;
- Bevorderende en belemmerende factoren voor de implementatie van systeemgericht werken.

De tekstfragmenten die hierbij aansluiten zijn voorzien van een voorlopige code.

In de fase van axiale codering zijn de codes gehergroepeerd en geanalyseerd op samenhang, waardoor er meer overkoepelende codes konden worden gevormd. Hierbij zijn sommige codes samengevoegd of opgesplitst, afhankelijk van de inhoudelijke overlap of nuanceverschillen tussen de fragmenten.

In de fase van selectieve codering zijn de eerder opgestelde codes verder inhoudelijk verdiept en geordend binnen drie overkoepelende thema's, ontleend aan de deelvragen van het onderzoek: (1) de visie op systeemgericht werken, (2) de huidige stand van zaken rond de implementatie van het systeemgericht werken en (3) de bevorderende en belemmerende factoren. De indeling van codes onder deze thema's is gebaseerd op inhoudelijke relevantie, onafhankelijk van de frequentie waarmee de code voorkwam, vanwege de uiteenlopende functies, expertise en ervaring met systeemgericht werken van de respondenten. Om de anonimiteit van de deelnemers te waarborgen, is deze differentiatie niet expliciet weergegeven in het resultatenhoofdstuk.

Na de thematische analyse zijn de voorlopige bevindingen teruggekoppeld en besproken in een focusgroep. Deze focusgroep diende mede als membercheck, waarbij deelnemers konden reflecteren en reageren op de uitkomsten van het onderzoek. Tevens is middels de focusgroep nader vormgegeven aan mogelijke implementatiestrategieën, waarbij er oplossingsrichtingen voor de praktijk zijn geïnventariseerd.

Resultaten

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de onderzoeksresultaten, waarbij allereerst de visie op systeemgericht werken wordt behandeld, waarna de huidige stand van zaken van het implementatieproces van systeemgericht werken binnen de KVV's van de organisatie wordt beschreven en tot slot komen de bevorderende en belemmerende factoren voor implementatie aan bod.

Visie systeemgericht werken

In het onderzoek is allereerst onderzocht welke visie en theoretische uitgangspunten medewerkers in de organisatie hanteren. Hieruit blijkt dat een gedeelde visie op systeemgericht werken binnen de organisatie tot op heden ontbreekt. Er blijkt geen visiestuk omtrent systeemgericht werken aanwezig te zijn en er is geen richtlijn of theoretisch kader dat binnen de organisatie het gezamenlijke uitgangspunt vormt.

Vervolgens is geïnventariseerd wat er, volgens medewerkers, onder systeemgericht werken wordt verstaan binnen de organisatie. Hieruit zijn diverse uitgangspunten naar voren gekomen, welke in Tabel 1 zijn weergegeven. Centrale thema's zijn: dat de hulp zich richt op zowel de jongere, ouders als sleutelfiguren, dat gedrag vanuit de wisselwerking met de omgeving begrepen wordt, actieve deelname van het systeem essentieel is, evenals een goede samenwerking met het systeem.

Tabel 1

Elementen visie systeemgericht werken

Thema	Visie systeemgericht werken	Respondenten
Hulp is gericht op jongere/ouders/sleutelfiguren	Hulp gericht op jongere, ouders en andere sleutelfiguren	1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12
	Ondersteunen ouders	1, 10
	Ondersteunen kind in gedrag richting ouders	1
Gedrag begrijpen in wisselwerking met de omgeving	Systemische verklaring voor gedrag	11, 12
Actieve deelname van personen uit het systeem	Actieve deelname personen in het systeem	1, 4, 5, 7, 10, 11

	Werken aan contactherstel	10, 14
	Verantwoordelijkheid ouders behouden/stimuleren	1, 2, 7, 8, 9, 14
	Personen uit het systeem uitnodigen groep	9, 14
Samenwerking met personen uit het systeem	Personen uit het systeem betrekken	1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 14
	Personen uit het systeem informeren	2, 7, 9, 14
	Samenwerken met personen uit het systeem	3, 4, 7, 8, 10, 13
	Contact met personen in het systeem	3, 9
	Netwerk in kaart brengen	5
	Oog voor brede systeem	8, 11, 13
	Mandaat van het systeem voor plaatsing	10

Een eerste thema dat medewerkers (1-6, 11-12) noemen als belangrijk uitgangspunt van systeemgericht werken, is dat de hulp zich niet uitsluitend op de jongere richt, maar ook op ouders en belangrijke anderen. Dit begint volgens hen al bij de aanmelding. Een medewerker (6) zegt hierover: *“Een cliënt komt met een hulpvraag die, naar mijn idee, niet alleen van hem is, maar van zijn hele systeem”*. Medewerkers geven hierbij aan dat systeemgericht werken vraagt om oog te hebben voor wat zowel de jongere als de ouders (of belangrijke anderen) nodig hebben gedurende het hulpverleningstraject. Zo geeft een medewerker (5) aan: *“Wat heeft het kind nodig, wat hebben de ouders nodig, om samen te zorgen, met vallen en opstaan, dat we de doelen kunnen gaan bereiken?”*

Een tweede aspect dat medewerkers (11-12) kenmerkend vinden voor systeemgericht werken, is het begrijpen van gedrag in een wisselwerking met de omgeving. Zo geeft een medewerker (12) aan: *“In mijn ogen staat het gedrag van een kind waarmee hij wordt aangemeld niet op zich. Het staat altijd in relatie tot de omgeving, de context”*. En een andere medewerker (11) geeft aan: *“Dat betekent dus dat je enerzijds kijkt naar wat is het effect van*

het systeem op het probleem en anderzijds kijkt naar wat zou de waarde van het systeem kunnen zijn op een probleem”.

Een derde thema dat medewerkers (1-2, 4-5, 7-11, 14) verbinden aan systeemgericht werken, is de actieve deelname van ouders en andere betrokkenen. Zo vinden medewerkers (1, 2, 7-9, 14) het bijvoorbeeld belangrijk dat ouders betrokken blijven tijdens een plaatsing en dat er niet teveel verantwoordelijkheid van ouders wordt overgenomen. Een medewerker (2) zegt hierover: *“Er is bijvoorbeeld een afspraak bij de huisarts. Vaak gaan we zelf automatisch al mee, maar zou er misschien een ouder mee kunnen?”* Het scheppen van duidelijke verwachtingen bij aanvang van de plaatsing is hierbij volgens de medewerkers essentieel. Medewerkers (9, 14) noemen dat ouders actief moeten worden uitgenodigd op de groep en dat er tijdens een plaatsing gewerkt zou moeten worden aan contactherstel (10, 14).

Tot slot noemen medewerkers (1-11, 13-14) de samenwerking met het systeem als essentieel onderdeel van systeemgericht werken. Zoals een medewerker (9) zegt: *“Je wilt gewoon met elkaar zorgen dat dingen beter gaan. Dus daar heb je elkaar ook heel erg in nodig”*. Een groot deel van de medewerkers vindt het van belang het systeem actief te betrekken (1-2, 4-7, 10, 13-14), waarbij enkele medewerkers (8, 11, 13) aangeven dat het belangrijk is om oog te hebben voor het brede systeem en helder te hebben wie er om een jongere heen staan (5). Medewerkers (2, 7, 9, 14) hechten daarnaast waarde aan dat ouders goed geïnformeerd worden en dat er actief geïnvesteerd wordt op contact met het systeem (3, 9). Ook noemen enkele medewerkers (8, 12-13) dat het bevorderlijk is om in de samenwerking met ouders de expertise van ouders te benutten. Zo geeft een medewerker (13) aan dat het van belang is om ouders de vraag te stellen: *“Wat vind jij, wat heeft jou altijd geholpen in het contact met je kind? Wat zou ik kunnen doen? Jij kent je kind het beste”*.

Reeds geïmplementeerde elementen en verbeterpunten

Nadat in kaart is gebracht wat medewerkers verstaan onder systeemgericht werken, is onderzocht welke aspecten van het systeemgericht werken reeds geïmplementeerd zijn in de werkwijze van de KWV's en welke verbeterpunten er door medewerkers worden gezien.

Reeds geïmplementeerde elementen

In Tabel 2 is weergegeven welke krachten er door medewerkers zijn genoemd ten aanzien van het systeemgericht werken op de KWV's. Een centraal thema dat hierbij naar voren komt is het contact met ouders.

Tabel 2*Krachten systeemgericht werken*

Krachten	Respondenten
Contact met ouders	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14
Ondersteuning jongere in contact ouders	8, 10, 13
Faciliteren contact ouder-kind	4, 13
Ouders uitnodigen groep	2, 12
Netwerk in kaart brengen	4, 12
Ouders betrekken bij plannen	1
Overleggen met ouders	6
Bewust van wisselwerking gedrag kind en invloed systeem	7
Stimuleren verantwoordelijkheid ouders	14

Een groot deel van de medewerkers (1-3, 5-10, 14) geeft aan tevreden te zijn over het contact met ouders. Het gaat hierbij met name over telefonisch contact, waarbij verschillende medewerkers (1, 3, 5, 9, 14) aangeven dat het uitgangspunt is om minimaal éénmaal per week telefonisch contact met ouders te hebben. Dit contact lijkt hoofdzakelijk als doel te hebben om ouders te informeren over hoe het met hun kind op de groep gaat. Zo geeft een medewerker (6) aan: *“Er is vaak veel contact met ouders, ouders op de hoogte stellen van hoe de dingen gaan hier, met de jongere, met hun kinderen, die bij ons zijn geplaatst”*.

Sommige medewerkers (2, 4) merken op dat de mate van contact afhangt van de motivatie en houding van ouders. Zo geeft een medewerker (2) aan: *“Sommige ouders komen binnen en die zijn vanaf moment één heel erg betrokken, en die willen ook heel graag, dus dan zetten wij daar ook wat actiever op in”*. Anderen (8, 13) benadrukken dat het juist belangrijk is om actief te investeren, ook als ouders in eerste instantie weinig of geen respons geven. Zo zegt een medewerker (8): *“Ook al krijg je bijvoorbeeld geen contact, elke week een appje sturen, of een berichtje sturen”*. En een andere medewerker (13) geeft aan: *“Zo hebben wij een moeder van een jongere weer in beeld weten te krijgen, door vol te houden”*.

Ook worden er positieve ervaringen gedeeld door enkele medewerkers (8, 10, 13) omtrent de aanmoediging en ondersteuning die door de groep geboden wordt aan jongeren om het contact met ouders/het systeem te herstellen, dan wel uit te breiden. Een medewerker

(8) zegt hierover: “*Gisteren hadden we bijvoorbeeld een vader op bezoek hier op de groep, terwijl vader in het begin al een half jaar geen contact meer had met zijn zoon*”. Twee medewerkers (4, 13) geven aan tevreden te zijn over de mate waarin het contact tussen het kind en ouders gefaciliteerd wordt door de groep, door bijvoorbeeld te ondersteunen in het vervoer van of naar huis. Twee andere medewerkers noemen (2, 12) dat ouders actief uitgenodigd en verwelkomd worden op de groep. De mate waarin het netwerk in kaart gebracht wordt, wordt tevens door twee medewerkers aangestipt (4, 12).

Tot slot geeft één medewerker (1) aan dat ouders betrokken worden bij het maken van plannen, wordt door een andere medewerker (6) het overleggen met ouders als kracht gezien, geeft één medewerker (7) aan dat er meer bewustwording is op de groep van de wisselwerking tussen het gedrag van het kind en de invloed van het systeem en is er één medewerker (14) tevreden over dat de verantwoordelijkheid van ouders wordt gestimuleerd.

Verbeterpunten systeemgericht werken

Naast dat de krachten omtrent het systeemgericht werken zijn geïnventariseerd, is onderzocht welke verbeterpunten worden gezien ten aanzien van het systeemgericht werken op de KVV's. De verbeterpunten die door medewerkers zijn genoemd zijn weergegeven in Tabel 3. Centrale thema's die naar voren komen zijn de afstemming van verantwoordelijkheden en verwachtingen, het betrekken/activeren van het systeem, de samenwerking met het systeem, de uitvoering van huisbezoeken/het uitnodigen van het systeem op de groep en dat hulp meer gericht moet zijn op ook ouders en andere sleutelfiguren, naast dat dit zich op de jongere richt.

Tabel 3

Verbeterpunten systeemgericht werken

Thema	Verbeterpunten	Respondenten
Afstemmen verantwoordelijkheden en verwachtingen	Verantwoordelijkheid van ouders aansporen/behouden	5, 6, 12, 13, 14
	Duidelijke onderlinge verwachtingen afstemmen	1, 4, 5, 9, 12
Betrekken/activeren systeem	Systeem in kaart brengen	12
	Actieve deelname systeem	5, 7, 12
	Brede systeem betrekken	2, 4, 5, 7, 9, 12, 14

	Meer netwerk aanwezig bij intake	4
Samenwerking met systeem	Samenwerking met systeem	1,2, 4, 5, 6, 9, 12, 13
	Oog voor eigen invloed als systeem	12
	Expertise ouders benutten	12
Bezoek op locatie (systeem bezoek op groep/huisbezoek)	Systeem op de groep uitnodigen	4, 6, 7, 9, 12
	Huisbezoek	1, 3, 4, 5, 9, 12
Hulp gericht op het brede systeem	Meer systeemtherapie inzetten	3
	Hulpvraag/doelen systeem focus	4,5, 14
	Ondersteunen ouders	6, 10, 14
	Hulp gericht op systeem	6, 9, 12
	Systemische verklaring voor gedrag	7

Allereerst geven medewerkers (1, 4-6, 9, 12-14) aan dat de verantwoordelijkheden en onderlinge verwachtingen beter afgestemd kunnen worden met ouders/andere belangrijke sleutelfiguren. Hierbij geven diverse medewerkers (5-6, 12-14) aan dat het van belang is dat de verantwoordelijkheid van ouders meer wordt behouden en gestimuleerd tijdens een plaatsing. Medewerkers vinden het belangrijk dat ouders weten dat er van hen verwacht wordt dat ze meedoen. Een medewerker (14) geeft bijvoorbeeld aan: *“Vanaf het begin uitleggen waarom dat zo belangrijk is, want ouders hebben heel vaak het idee van ‘hier heb je mijn kind, succes’, maar wij zijn maar een stationnetje in het leven van het kind en wij kennen die kinderen natuurlijk helemaal niet en die ouders of verzorgers kennen die kinderen wel door en door”*.

Afspraken maken over wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke rol heeft tijdens een traject is volgens medewerkers (1, 4-5, 9, 12) tevens een belangrijk aandachtspunt. Hierbij geeft een medewerker (5) aan: *“Ik denk bij de voorkeur helder maken waar staan wij voor als organisatie en wat wordt er verwacht. Ja duidelijker zijn in, dit is*

onze visie, wij verwachten wat van u, u verwacht wat van ons”.

Verder noemen medewerkers (2, 4-5, 7, 9, 12, 14) dat het systeem actiever betrokken en geactiveerd zou moeten worden. Zo geeft een medewerker (2) aan: *“Ik denk dat het ook heel belangrijk is dat het systeem niet alleen wordt ingezet als het nodig is”* en geeft een andere medewerker (14) aan: *“Nou bijvoorbeeld ouders of verzorgers blijven altijd belangrijk voor hun kind dus hun ook in hun positie zetten en dus niet het werk van ouders overnemen, maar echt ook bij ouders neerleggen, zodat die in hun rol als ouder/verzorger blijven en daarnaast ook vaste gezichten zoals vrienden en familie ook proberen te betrekken bij de behandeling”.*

De samenwerking met ouders en belangrijke anderen wordt daarnaast als verbeterpunt genoemd door medewerkers (1-2, 4-6, 9, 12-13). Zo stelt een medewerker (2) bijvoorbeeld dat het wenselijk zou zijn: *“Dat als er een gesprek is op school, dat én de groep meegaat en de ouder”.* Een andere medewerker (4) geeft aan dat het belangrijk is om met ouders in gesprek te gaan, hun visie te horen, te horen wat zij denken dat nodig is en hoe zij kunnen helpen. En een medewerker (10) geeft aan dat het in de samenwerking met ouders ook van belang is dat je dat als team doet: *“Ik denk dat het ook wel belangrijk is dat je niet alleen als coach contact hebt met ouders, of andere mensen uit het systeem, maar dat gewoon het hele team weet oh die mensen staan om die jongere heen”.*

Verder vinden medewerkers (1-2, 6-7, 9, 14) dat er vaker huisbezoeken zouden moeten plaatsvinden. Een medewerker (2) geeft bijvoorbeeld aan: *“Het zou eigenlijk heel mooi zijn als we wat meer naar huis gaan. Waar woont de jongere eigenlijk, waar komt een jongere vandaan”.* Een andere medewerker (14) legt uit dat huisbezoeken van belang zijn om ook persoonlijke gesprekken met ouders te kunnen voeren. Naast het belang van bezoeken bij het gezin thuis, wordt er ook benoemd door medewerkers (4, 6-7, 9, 12) dat het belangrijk is om het systeem (meer) actief uit te nodigen op de groep. Een medewerker (6) zegt: *“We zouden het meer samen moeten doen. Als ze hier zijn heb je de kans om te zien hoe het gaat, kun je kijken wat voor interacties we zien en hoe wij kunnen ondersteunen met tips en tools”.*

Tot slot geven medewerkers (3-7, 9-10, 12, 14) aan dat de hulp meer gericht moet zijn op het brede systeem (jongere, ouders, andere sleutelfiguren). Er zouden systeem-brede hulpvragen moeten worden geformuleerd, van waaruit systeemgerichte doelen kunnen worden opgesteld, waaraan gedurende het traject met elkaar kan worden gewerkt.

Bevorderende en belemmerende factoren voor implementatie

Nadat in kaart gebracht is welke aspecten reeds geïmplementeerd zijn van het

systeemgericht werken en welke verbeterpunten er door medewerkers worden gezien, is geïnterviewd welke bevorderende en belemmerende factoren volgens medewerkers in het implementatieproces een rol spelen. Hierbij is allereerst in kaart gebracht welke factoren volgens medewerkers tot op heden hebben bijgedragen aan de implementatie, waarna de factoren die volgens medewerkers van belang zijn voor nadere implementatie zijn geïnterviewd. Uit de analyse blijkt dat de bevorderende en belemmerende factoren veelal overlappen. Elementen die momenteel als belemmerend worden ervaren, worden tegelijkertijd benoemd als bevorderend voor nadere implementatie. Vanwege deze inhoudelijke verwevenheid zijn de factoren in algemene zin weergegeven in Tabel 4.

Overkoepelend komt naar voren dat medewerkers de volgende factoren van belang vinden voor de implementatie van het systeemgericht werken: gezamenlijke visie, training en scholing, ondersteuning, aandacht voor systeemgericht werken, reflectie, voldoende ruimte/tijd, houding van het systeem en het scheppen van praktische randvoorwaarden.

Tabel 4

Factoren voor implementatie systeemgericht werken

Thema	Factoren	Respondenten
Visie	Gezamenlijke visie hebben als team	3, 7, 10
	Visie vanuit de organisatie en heldere verwachtingen hieruit voor medewerkers	1, 2, 4, 5, 7, 8, 12, 14
Training & scholing	Handelingsverlegenheid	2, 4, 5, 7, 9, 10, 12, 13
	Onvoldoende kennis bij jeugdzorgwerkers omtrent systeemgericht werken	1, 5, 7, 13
	Onvoldoende kennis gedragswetenschapper omtrent systeemgericht werken	1
	Training	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14
	NVR training	4, 8, 9, 10, 13

Ondersteuning	Ondersteuning door gedragswetenschapper/teamleider	2, 5, 6, 7, 9, 12
	Toevoegen expertise systeemgericht werken	3, 6, 7, 12, 13, 14
	Toevoegen systeemwerker aan de groep	2, 3, 6, 7, 13, 14
	Uitwisseling	2, 3, 4
Aandacht voor systeemgericht werken binnen team	Aandacht in team voor systeemgericht werken	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14
	Bewustwording belang systeemgericht werken in team	8, 9
Reflectie	Leerervaringen	1, 8, 12
	Intervisie en supervisie	1, 4, 6, 8, 12
	Reflectie	1
Voldoende ruimte / tijd	Beschikbare ruimte/tijd	1, 2, 4, 6, 9, 10, 13, 14
Houding systeem	Samenwerking systeem	1
	Motivatie systeem	1
Praktische aspecten	Aanwezigheid jeugdzorgwerker bij intake	5
	Fysieke ruimte voor systeem	1
	Vervoer	9
	Fysieke afstand systeem-groep	9

Visie

Een eerste factor die veelvuldig wordt genoemd door medewerkers (1-2, 4-5, 7-8, 12, 14), is het ontbreken van een gedeelde visie op systeemgericht werken. Medewerkers ervaren onduidelijkheid omtrent wat er door de organisatie van hen wordt verwacht op dit vlak en geven aan behoefte te hebben aan een gedeelde visie, met daarmee samenhangend helder beschreven verwachtingen ten aanzien van de rol van de jeugdzorgwerker. Diverse medewerkers geven aan dat door heldere verwachtingen te scheppen voor jeugdzorgwerkers, er tevens heldere verwachtingen kunnen worden geschept richting de gezinnen. Volgens enkele medewerkers (3, 7, 10) heeft het hen geholpen dat er visie was binnen het team op

systeemgericht werken om eerste stappen hierin te zetten.

Training & scholing

Een tweede belangrijke factor die medewerkers (1-10, 12-14) noemen is training en scholing. Verschillende medewerkers (2, 4-5, 7, 9-10, 12-13) geven aan dat handelingsverlegenheid een belemmering vormt in de uitvoering van systeemgericht werken. Sommige medewerkers vinden het lastig om met weerstand van ouders om te gaan en hebben het gevoel niet over voldoende gespreksvaardigheden te beschikken om (soms ingewikkelde) gesprekken met ouders te voeren.

Daarnaast benoemen medewerkers (1, 5, 7, 13) dat jeugdzorgwerkers onvoldoende kennis hebben van het systeemgericht werken en gebrek aan kennis zou ook bij de gedragswetenschapper een belemmering kunnen vormen (1). Het belang van training om tot nadere implementatie te komen van systeemgericht werken wordt door een groot deel van de medewerkers (1-8, 10, 12-14) genoemd.

De Non Violent Resistance (NVR) training wordt daarnaast door verschillende medewerkers (4, 8-10, 13) als bevorderende factor ervaren. Medewerkers hebben hierdoor meer zicht gekregen op het belang van het betrekken van het systeem en hebben tips en tools gekregen omtrent hoe het netwerk in kaart kan worden gebracht en hierop kan worden geïnvesteerd.

Ondersteuning

Een andere belangrijke factor voor de implementatie van het systeemgericht werken betreft volgens medewerkers (2-7, 9, 12-14) de aanwezigheid van ondersteuning. De ondersteuning door de teamleider en/of gedragswetenschapper wordt door enkele medewerkers (2, 5-7) als bevorderend ervaren binnen de reeds gerealiseerde implementatie en eveneens genoemd door medewerkers (5, 9, 12) om tot nadere implementatie te komen. Daarnaast noemen verschillende medewerkers (3, 6-7, 12-14) dat het toevoegen van expertise op het gebied van systeemgericht werken van belang is. Hierbij wordt verwezen naar een professional met expertise en ervaring op het vlak van systeemgericht werken, die actief met medewerkers kan meedenken, hen kan coachen en in de praktijk kan ondersteunen. Diverse medewerkers (2-3, 6-7, 13-14) achten het wenselijk dat er een systeemwerker gekoppeld wordt aan de groep, onder andere om de groep te ondersteunen en meer complexe thema's met ouders op te pakken.

Aandacht voor systeemgericht werken

Aandacht voor systeemgericht werken binnen het team wordt tevens door

medewerkers (1-2, 4-10, 12, 14) als belangrijke factor voor de implementatie van het systeemgericht werken aangemerkt. Diverse medewerkers (1-2, 6-7, 9-10, 12) geven aan dat aandacht hebben met elkaar voor systeemgericht werken heeft bijgedragen aan de huidige implementatie. Medewerkers (4-9, 12, 14) geven daarnaast aan dat dit van belang is voor nadere implementatie van het systeemgericht werken.

Reflectie

Reflectie wordt door meerdere medewerkers (1, 4, 6, 8, 12) als belangrijke factor aangemerkt in relatie tot de implementatie van systeemgericht werken. Enkele medewerkers (1, 8, 12) geven aan dat het leren van zowel negatieve als positieve ervaringen bevorderend is geweest. Kritische reflectie op voorgaande casussen, waarbij de samenwerking met het systeem onvoldoende tot stand kwam, leidde tot bewustwording van de gemiste kansen. Dit inzicht heeft het besef versterkt dat actieve betrokkenheid van het systeem cruciaal is. Daaropvolgende succeservaringen hebben dit besef verder versterkt, doordat medewerkers in de praktijk de positieve effecten van systeemgericht werken konden ervaren. Daarnaast noemen medewerkers (1, 6) dat intervisie en supervisie hierin een belangrijke rol hebben gespeeld en dat intervisie en supervisie een belangrijke factor vormen voor nadere implementatie (4, 6, 8, 12).

Voldoende ruimte en tijd

Verschillende medewerkers (4, 10, 13) geven aan dat het ervaren van voldoende ruimte en tijd bijdraagt aan de mate waarin systeemgericht kan worden gewerkt. Ook in het kader van verdere implementatie wordt dit aspect door diverse medewerkers (1-2, 4, 6, 9-10, 13-14) als belangrijk aandachtspunt genoemd. Medewerkers geven aan in hun diensten niet altijd voldoende tijd te hebben om bijvoorbeeld op huisbezoek te gaan. Vooral medewerkers die werkzaam zijn op een KWV6 (een KWV voor 6 jongeren, waarbij niet altijd twee jeugdzorgwerkers aanwezig zijn) lijken hierin belemmeringen te ervaren. Enkele medewerkers geven aan op eigen initiatief aansluitend op een dienst hier vorm aan te geven, bijvoorbeeld door een huisbezoek uit te voeren, maar afspraken hierover ontbreken. Hierdoor bestaat er bij medewerkers onduidelijkheid over de beschikbare ruimte en tijd voor dergelijke activiteiten en wordt niet door alle medewerkers voldoende ruimte en tijd ervaren om het systeemgericht werker nader vorm en invulling te geven.

Houding van het systeem

Een andere belangrijke factor voor de implementatie van het systeemgericht werken is volgens een medewerker (1) de motivatie en betrokkenheid van het systeem zelf. Dit aspect is

in de vorige paragraaf tevens door verschillende medewerkers benoemd. Wanneer het systeem gemotiveerd is, vergemakkelijkt dit volgens medewerkers de samenwerking. Andersom kan een gebrek aan bereidheid een belemmering vormen voor de samenwerking en -geven medewerkers aan- is het ingewikkelder om het systeem actief bij de behandeling te betrekken. De rol en houding van de verwijzer wordt hierbij tevens als belangrijke factor genoemd.

Praktische randvoorwaarden

Tot slot worden door medewerkers enkele praktische randvoorwaarden benoemd die het implementatieproces van systeemgericht werken kunnen bevorderen. Zo geeft één medewerker (1) aan dat fysieke ruimte voor het systeem, specifiek ingericht voor het ontvangen van systeemleden, kan bijdragen aan een laagdrempelige samenwerking met het systeem.

Een andere medewerker (9) wijst op het belang van geografische nabijheid. Zo zou een plaatsing in de nabijheid van het eigen netwerk de drempel verlagen voor ouders of andere sleutelfiguren om op bezoek te komen, evenals voor de jongere om het systeem te bezoeken. Dit vergemakkelijkt bovendien de uitvoering van huisbezoeken door de groep. In dit kader wordt ook genoemd door een medewerker (9) dat de beschikking over een bedrijfsauto ondersteunend zou zijn. Tot slot benoemt een medewerker (5) dat het betrekken van een jeugdzorgwerker bij het intakegesprek bevorderlijk zou zijn, omdat dit de mogelijkheid biedt om vanaf de start gezamenlijk met het systeem op te trekken.

Focusgroep

Na de analyse van bovenstaande resultaten is er een focusgroep uitgevoerd, waarin de resultaten zijn besproken en erop is gereflecteerd. De bevindingen zijn door de deelnemers van de focusgroep herkend. Hoewel de focusgroep heeft geleid tot waardevolle inzichten om het implementatieproces nader vorm te geven in de praktijk, kwamen er geen nieuwe aspecten naar voren ter beantwoording van de onderzoeksvraag.

Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van dit kwalitatieve onderzoek, gericht op de bevorderende en belemmerende factoren voor implementatie van het systeemgericht werken binnen de KWV's van de organisatie, besproken in samenhang met bestaande literatuur. Op basis daarvan worden de hoofd- en deelvragen van het onderzoek beantwoord, waarna een methodologische reflectie wordt gegeven en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk. Het hoofdstuk sluit af met een slotconclusie van het onderzoek.

Hoewel in diverse studies (Sandstrom & Huerta, 2013; Robst et al., 2013; Knorth et al., 2008; Blanckstein et al., 2021; NJI, 2013; Holwerda & Visscher, 2022; Holwerda, Visscher & Labun, 2022) het belang van systeemgericht werken binnen KWV's naar voren komt, blijkt de implementatie in de praktijk complex (Den Ouden, 2024). In dit onderzoek is onderzocht welke factoren binnen de KWV's van de organisatie een rol spelen in het implementatieproces van het systeemgericht werken.

Carroll et al. (2007) en Boendermaker (2023) benadrukken dat een duidelijke visie en werkwijze essentieel zijn voor succesvolle implementatie. Een eerste doel van dit onderzoek was daarom om te verkennen welke visie en theoretische uitgangspunten binnen de KWV's gehanteerd worden met betrekking tot systeemgericht werken. Uit het onderzoek blijkt dat een gedeelde visie op systeemgericht werken binnen de organisatie ontbreekt. Medewerkers ervaren dit als een belemmering, omdat hun rol en verwachtingen van hen op dit vlak onduidelijk zijn op dit moment. Tegelijkertijd hebben medewerkers een (globaal) beeld van wat er onder systeemgericht werken wordt verstaan binnen de organisatie. Zo noemen medewerkers dat het van belang is dat de hulp gericht is op zowel de jongere, ouders als sleutelfiguren, het gedrag van een jongere begrepen wordt vanuit de wisselwerking met de omgeving en dat actieve betrokkenheid van en een goede samenwerking met het systeem essentieel is.

Naast een duidelijke visie en werkwijzebeschrijving, is het volgens Carroll et al. (2007) en Boendermaker (2023) van belang om concreet te beschrijven welke elementen in de praktijk worden geïmplementeerd. Een tweede doel van dit onderzoek was dan ook inzicht te verkrijgen in welke elementen van het systeemgericht werken reeds zijn geïmplementeerd en welke nog ontbreken. Hoewel medewerkers over het algemeen tevreden zijn over het (telefonische) contact met ouders, worden verschillende verbeterpunten genoemd, zoals afstemming omtrent verantwoordelijkheden en verwachtingen, het betrekken/activeren van het systeem, de samenwerking met het systeem, meer afspraken met het systeem op locatie

(thuis/groep) en een bredere focus van de hulpverlening.

Tot slot benoemen Carroll et al. (2003) en Boendermaker (2023) dat voor een succesvolle implementatie het van belang is om gerichte strategieën te hebben, die inspelen op factoren die de uitvoering in de praktijk bevorderen dan wel belemmeren. In dit onderzoek zijn daarom de bevorderende en belemmerende factoren voor de implementatie van het systeemgericht werken binnen de KVV's in kaart gebracht. Medewerkers geven aan dat diverse factoren belangrijk zijn voor de implementatie, zoals een gezamenlijke visie en heldere verwachtingen, training en scholing, ondersteuning, aandacht voor systeemgericht werken, reflectie, voldoende ruimte en tijd, de houding van het systeem en het scheppen van praktische randvoorwaarden.

Discussiepunten

De bevindingen van dit onderzoek benadrukken enkele kernfactoren die een belangrijke rol spelen in de implementatie van het systeemgericht werken binnen de KVV's. Deze factoren vormen het uitgangspunt voor nadere verdieping, waarin zij worden geanalyseerd en geïnterpreteerd op basis van actuele wetenschappelijke inzichten.

Eén van de door Boendermaker (2023) genoemde implementatiestrategieën betreft het belang van competentieversterking middels actieve leervormen. Dit sluit aan bij de bevindingen uit dit onderzoek. Medewerkers ervaren handelingsverlegenheid en geven aan behoefte te hebben aan training en scholing om hun kennis en vaardigheden te vergroten.

Een andere belangrijke implementatiestrategie blijkt het bieden van voldoende ruimte en tijd te zijn (Boendermaker, 2023). In dit onderzoek komt naar voren dat niet alle medewerkers voldoende ruimte en tijd ervaren om het systeemgericht werken nader te kunnen implementeren. Mogelijk speelt hierbij de groepsgrootte een rol. Onderzoek van Ammerlaan et al. (2022) laat zien dat een KVV, met maximaal vier jongeren, bijdraagt aan rust en een betere werkdrukbeleving van medewerkers.

In overeenstemming met Boendermaker (2023) geven medewerkers in dit onderzoek aan dat aandacht voor systeemgericht werken en reflectie, supervisie en intervisie bevorderend is voor de implementatie van systeemgericht werken. Hoewel intervisie niet expliciet wordt benoemd in het onderzoek van Boendermaker (2023), wordt in diverse onderzoeken (National Association of Social Workers, 2005; Daamen, 2021) het belang van intervisie expliciet benadrukt als bevorderende factor voor het implementeren van nieuwe interventies.

Verder komt in dit onderzoek naar voren dat ondersteuning door professionals met

expertise en ervaring op het gebied van systeemgericht werken, zoals coaching on the job of de inzet van een systeemwerker, de implementatie van het systeemgericht werken bevordert. Stettler et al. (2006) onderschrijven dit in hun onderzoek. Al voegen Girard et al. (2024) daaraan toe dat dit alleen effectief is bij sterk gemotiveerde teams, tenzij deze professional ook verandermanagementvaardigheden bezit.

Medewerkers noemen daarnaast dat ondersteuning vanuit de gedragswetenschapper en teamleider bevorderend is voor implementatie van het systeemgericht werken. Dit komt overeen met het onderzoek van Aaronds, Hurlburt en Horwitz (2011), die het belang van de rol van leiderschap benadrukken, gezien zij een cruciale schakel vormen tussen beleid en uitvoering.

In dit onderzoek komt verder naar voren dat de houding en motivatie van het systeem tevens een belangrijke factor vormt om tot systeemgericht werken te komen. Dit wordt onderstreept in het onderzoek van Holwerda & Visscher (2022), waarin wordt benadrukt dat wanneer ouders actief betrokken en gemotiveerd zijn, dit leidt tot effectievere interventies en duurzamere resultaten.

Tot slot komt in dit onderzoek naar voren dat het scheppen van praktische randvoorwaarden van invloed is op de uitvoerbaarheid van systeemgericht werken. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek (Daamen, 2021), waarin wordt benadrukt dat het ontbreken van randvoorwaarden de effectiviteit van interventies kan verminderen.

Methodologische reflectie

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de steekproef weinig expliciete expertise bevatte op het vlak van systeemgericht werken. Het merendeel van de respondenten betrof jeugdzorgwerkers met beperkte scholing en ervaring op dit vlak. Dit zou de diepgang van de verkregen inzichten kunnen beperken en ertoe kunnen leiden dat bepaalde aspecten van het systeemgericht werken onderbelicht gebleven zijn. Dit is deels ondervangen door in de analyse niet primair te focussen op de frequentie waarmee thema's zijn genoemd, maar de bijdragen van medewerkers met verschillende functies, ervaringsniveaus en achtergronden zo evenwichtig mogelijk mee te nemen in de interpretatie van de resultaten.

Een andere beperking van het onderzoek betreft de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Vanwege tijdsbeperkingen in het onderzoeksproces is er niet dubbel gecodeerd, waardoor de interpretatie van de data afhankelijk is van de blik van de onderzoeker. Dit is echter deels ondervangen doordat er gedurende het coderingsproces regelmatig gezamenlijk is gereflecteerd op de coderingen en interpretaties, wat de subjectieve bias heeft beperkt.

Een laatste beperking van dit onderzoek betreft de afbakening van de onderzoekspopulatie tot medewerkers van de KWV's van één specifieke organisatie. Hierdoor zijn de bevindingen van het onderzoek nauw verbonden met specifieke contextuele kenmerken van deze organisatie. Dit beperkt de externe validiteit van het onderzoek, aangezien de bevindingen niet vanzelfsprekend te generaliseren zijn naar andere organisaties of sectoren.

Aanbevelingen voor (vervolg)onderzoek

Een implicatie van het onderzoek is dat er gedurende het onderzoek geen eenduidige visie bleek te bestaan op systeemgericht werken en de bijbehorende verwachtingen voor medewerkers. De invloed hiervan op de benoemde bevorderende en belemmerende factoren is onduidelijk. Het is denkbaar dat wanneer de visie en verwachtingen voor medewerkers duidelijker zijn, dit tot andere inzichten leidt. Daarom wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek te monitoren of de behoeften van medewerkers veranderd zijn.

Verder wordt aanbevolen om het implementatieproces middels vervolgonderzoek te monitoren. Door vertraging in de ethische goedkeuring zijn de beoogde follow-up interviews van dit onderzoek niet uitgevoerd. Hierdoor is het implementatieproces onvoldoende gemonitord. Nadere opvolging middels vervolgonderzoek is daarom gewenst, waarin bijvoorbeeld middels interviews nader inzicht kan worden verkregen in de ontwikkeling van het implementatieproces in de praktijk.

Aanbevelingen voor de praktijk

Onderzoek (Boendermaker, 2023; Carroll et al., 2007) benadrukt dat een werkwijzebeschrijving essentieel is voor succesvolle implementatie. Dit blijkt echter te ontbreken binnen de organisatie. Daarom wordt aanbevolen om een visiestuk te ontwikkelen omtrent systeemgericht werken, waarin heldere verwachtingen uiteen gezet worden over de werkwijze van de organisatie en de verantwoordelijkheden en taken die hier voor medewerkers uit voortvloeien. Dit creëert niet alleen duidelijkheid intern, maar vormt ook de basis voor consistente verwachtingen richting de gezinnen.

Tevens blijkt voldoende ruimte en tijd van belang om tot implementatie van het systeemgericht werken te komen (Boendermaker, 2023). Dit is tevens een belangrijke behoefte die door medewerkers in dit onderzoek is genoemd. Het advies is daarmee aan de organisatie om te evalueren met de medewerkers of de beschikbare ruimte en tijd voldoende is om het implementatieproces nader vorm te geven en indien nodig aanvullende acties hierop uit te zetten om de implementatie te bevorderen.

Andere aspecten die door Boendermaker (2023) genoemd zijn, en die in dit onderzoek tevens als belangrijke factoren naar voren komen voor implementatie, betreffen training, reflectie en supervisie. Daarnaast komt het toevoegen van externe expertise als belangrijke factor naar voren (Stettler et al., 2006; Girard et al., 2024), evenals het belang van intervisie (National Association of Social Workers, 2005; Daamen, 2021), de ondersteuning door de gedragswetenschapper en de teamleider (Aaronds, Hulburt en Horwitz, 2011) en het scheppen van praktische randvoorwaarden (Daamen, 2021). Het advies is om op basis van de geïnventariseerde bevorderende en belemmerende factoren implementatiestrategieën te ontwikkelen om de implementatie van het systeemgericht werken binnen de KWV's te bevorderen.

In een focusgroep zijn de onderzoeksresultaten besproken en is er gezamenlijk visie gevormd op de benodigde vervolgstappen ter bevordering van het implementatieproces. Op basis hiervan is een actielijst opgesteld, gericht op de bevorderende implementatiefactoren, die vervolgens aan het management is voorgelegd. Dit resulteerde in een aantal eerste acties, waaronder de ontwikkeling van een visiestuk, teamvoorlichting, behoefte-inventarisatie op teamniveau, een pilot met systeemwerkers en een geplande training voor jeugdzorgwerkers. Aangezien deze acties buiten het formele onderzoeksproces vallen, zijn ze niet opgenomen in de onderzoeksresultaten. De aanbevelingen voor de praktijk zijn dan ook gebaseerd op de situatie ten tijde van het onderzoek.

Brede toepasbaarheid van bevindingen

Hoewel dit onderzoek zich specifiek richtte op KWV's binnen een specifieke organisatie, sluiten de bevindingen van dit onderzoek nauw aan bij eerder uitgevoerde studies. Daarmee biedt dit onderzoek niet enkel inzichten voor de betreffende organisatie, maar zouden de bevindingen tevens aanknopingspunten kunnen bieden voor andere KWV's en/of residentiële instellingen die het systeemgericht werken (nader) in de werkwijze willen integreren. De bevorderende en belemmerende factoren die middels dit onderzoek zijn geïdentificeerd, kunnen dienen als richtinggevend kader voor het creëren van randvoorwaarden en het ontwikkelen van implementatiestrategieën om tot inbedding van het systeemgericht werken te komen in de dagelijkse praktijk van vergelijkbare settingen.

Slotconclusie

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de implementatie van het systeemgericht werken binnen de KWV's van de organisatie zich in een opstartfase bevindt. Het ontbreekt vooralsnog aan een gezamenlijke visie en de

noodzakelijke randvoorwaarden die verdere inbedding van de systeemgerichte werkwijze mogelijk maken zijn ten tijde van het onderzoek nog onvoldoende gecreëerd. Deze constatering sluit aan bij bevindingen uit eerdere studies waaruit blijkt dat systeemgericht werken binnen de residentiële jeugdzorg nog onvoldoende verankerd is.

Gezien het belang van systeemgericht werken in diverse onderzoeken is aangetoond, is het essentieel om de randvoorwaarden te scheppen die nodig zijn om tot nadere implementatie te komen. Factoren die hierbij een belangrijke rol spelen zijn: gezamenlijke visie, voldoende ruimte en tijd, het scheppen van praktische randvoorwaarden, aandacht voor systeemgericht werken, training, scholing, reflectie en ondersteuning.

Aanbevolen wordt om vervolgonderzoek te verrichten naar de mogelijk veranderende behoeften van medewerkers wanneer de visie en verwachtingen ten aanzien van systeemgericht werken duidelijker zijn, evenals naar hoe het implementatieproces zich op langere termijn ontwikkelt.

Literatuurlijst

- Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4-23.
<https://doi.org/10.1007/s10488-010-0327-7>
- Ammerlaan, F., Oosterling, M., Gutterswijk, R., Mulder, E., & Harder, A. (2022). *Kleinschalig verblijf voor kinderen en jongeren in de jeugdhulp: een voorstudie naar de doelgroep, vormgeving van zorg & onderwijs en werkzame factoren*. Academische Werkplaats Risicojeugd & Consortium Kleinschaligheid in de Jeugdhulp. <https://www.awrj.nl/wp-content/uploads/2022/09/Eindrapport-KV-voorstudie-nieuwe-stijl-v2.pdf>
- Blanckstein, M.M.M., Van der Rijken, R.E.A., Broekhoven, J.L., Lange, A.M.C, Simons, I., Van Domburgh, L., Van Santvoort, F., & Scholte R. H. J. (2021). Residential Youth Care Combined with Systemic Interventions: Exploring Relationships between Family Centered Care and Outcomes. *Residential Treatment for Children & Youth*, 39(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/0886571X.2020.1863894>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Boendermaker, L. (2023). *Leren implementeren: waarom implementatie in de jeugdzorg nodig is*. Universiteit van Amsterdam.
https://pure.uva.nl/ws/files/123785040/Publicatie_Oratie_Leren_implementeren_digitaal.pdf
- Bronfenbrenner, U., & Morris, P. A. (2007). The bioecological model of human development. *Handbook of child psychology: theoretical models of human development*, 1(6), 793-828. <https://doi.org/10.1002/9780470147658.chpsy0114>
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J., & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science*, 2(1), 40.
<https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-40>
- Carr, A. (2019). Family therapy and systemic interventions for child-focused problems: The current evidence base. *Journal of Family Therapy*, 41(2), 153-213.
<https://doi.org/10.1111/1467-6427.12226>
- Catalano, R. F., Hawkins, J. D., Berglund, M. L., Pollard, J. A., & Arthur, M. W. (2004) Prevention science and positive youth development: Competitive or cooperative

- frameworks? *Journal of Adolescent Health*, 31(6), 230-239.
[https://doi.org/10.1016/S1054-139X\(02\)00496-2](https://doi.org/10.1016/S1054-139X(02)00496-2)
- Consortium Kleinschaligheid (z.d.). *Wat is kleinschalig verblijf?* Geraadpleegd op 1 maart 2025, van <https://www.nji.nl/kleinschalig-verblijf/wat-is-kleinschalig-verblijf#>
- Daamen, W. (2021). *Wat werkt bij het implementeren van jeugdinterventies?* Nederlands Jeugdinstituut. <https://www.nji.nl/uploads/2021-06/Wat-werkt-bij-het-implementeren-van-jeugdinterventies.pdf>
- De Valk, S., Kuiper, C., Van der Helm, G., Maas, A., & Stams, G. (2016). Repression in residential youth care: A scoping review. *Adolescent Research Review*, 1(3), 195–216.
<https://doi.org/10.1007/s40894-016-0029-9>
- Den Ouden, E. (2024). *Kleinschalig verblijf Zwanenberg: werkzame en belemmerende factoren* [brochure]. <https://www.triasjeugdhulp.nl/wp-content/uploads/2024/04/Kleinschalig-Verblijf-onderzoek-brochure.pdf>
- Emmelkamp, P. M. G., & van Laar, M. (2015). Multidimensional Family Therapy (MDFT) for young people in cannabis and opioid drug abuse: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 11(1), 1-124. <https://doi.org/10.4073/csr.2015.8>
- Girard, A., Doucet, A., Lambert, M., Ouadfel, S., Caron, G., & Hudon, C. (2024). What is known about the role of external facilitators during the implementation of complex interventions in healthcare settings? A scoping review. *BMJ Open*, 14(6), e084883. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-084883>
- Henggeler, S.W., & Schoenwald, S.K. (2010). *Multi Systeem Therapie voor kinderen en jongeren met antisociaal gedrag* (1^e editie) [Vertaling van Multisystemic therapy for antisocial behavior in children and adolescents]. SWP.
- Holwerda, A., & Visscher, L. (2022). *Factsheet: In een ideale kleinschalige woonvoorziening*. https://awtjf.nl/wp-content/uploads/2022/04/Factsheet-KJF-JENN_Ideale-kleinschalige-woonvoorziening_maart-2022_DEF.pdf
- Holwerda, A., Visscher, L., & Labun, A. (2022). *Zo thuis en gewoon mogelijk wonen. Een onderzoek naar werkzame elementen van kleinschalige woonvoorzieningen voor jongeren*. https://awtjf.nl/wp-content/uploads/2022/11/Interactieve-eindpublicatie-KWV-onderzoek_KJF-JENN_DEF.pdf
- Ince, D., Van Yperen, T. A., & Valkestijn, M. (2018). *Top 10 beschermende factoren: voor een positieve ontwikkeling van kinderen*. Nederlands Jeugdinstituut.

<https://research.rug.nl/nl/publications/top-10-beschermende-factoren-voor-een-positieve-ontwikkeling-van->

- Knorth, E. J., & Harder, A. T. (2022). Residential care for children and youth in the Netherlands: High difficulties in low lands. In J. K. Whittaker, L. Holmes, J. F. Del Valle, & S. James (Eds.), *Revitalizing residential care for children and youth: Cross-national trends and challenges* (pp. 193-208). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197644300.003.0014>
- Knorth, E. J., Harder, A. T., Zandberg, T., & Kendrick, A. J. (2008). Under one roof: a review and selective meta-analysis on the outcomes of residential child and youth care. *Children and Youth Services Review*, 30(2), 123-140. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2007.09.001>
- Leloux-Opmeer, H., Kuiper, C., Swaab, H., & Scholte, E. (2016). Characteristics of children in foster care, family-style group care, and residential care: A scoping review. *Journal of Child and Family Studies*, 25(8), 2357–2371. <https://doi.org/10.1007/s10826-016-0418-5>
- Lerner, R. M., Lerner, J. V., & Benson, J. B. (2011). Positive youth development: research and applications for promoting thriving in adolescence. *Advances in Child Development and Behavior*, 41, 1-16. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386492-5.00001-4>
- McCall, R. B. (2011). Research, practice, and policy perspectives on issues of children without permanent parental care. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 76(4), 223-272. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5834.2011.00634.x>
- Merritts, A. (2016). A Review of Family Therapy in Residential Settings. *Contemporary Family Therapy*, 38(1), 75–85. <https://doi.org/10.1007/s10591-016-9378-6>
- Nabuurs, M. (2019). *Basisboek systeemgericht werken* (3^e ed.). Thieme Meulenhoff.
- National Association of Social Workers (2005). *NASW standards for clinical social work in social work practice*. Geraadpleegd op 27 mei 2025, van: <https://www.socialworkers.org/Practice/NASW-Practice-Standards-Guidelines/NASW-Standards-for-Clinical-Social-Work-in-Social-Work-Practice>
- NJI (2013). *Richtlijn residentiële jeugdhulp voor jeugdhulp en jeugdbescherming*. <https://www.richtlijnenjeugdhulp.nl/uploads/2025-04/Richtlijn-Residentiele-Jeugdhulp.pdf>

- NVO, BPSW & NIP (2015). *Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming*.
https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/43671643/Complete_richtlijn.pdf
- Riemersma, Y., Harder, A., Kalverboer, M., Post, W., & Zijlstra, E. (2025). "... het is hier net zo'n gezellige sfeer als ik thuis vaak had": Een verkennend onderzoek naar het leefklimaat in alternatieve en traditionele vormen van residentiële jeugdhulp. *Jeugd in Ontwikkeling*. <https://doi.org/10.54447/JiO.19223>
- Robst, J., Rohrer, L., Armstrong, M. I., Dollard, N., Sharrock, P. J., Batsche, C. J., & Reader, S. (2013). Family involvement and changes in child behavior during residential mental health treatment. *Child and Youth Care Forum*, 42(3), 225–238.
<https://doi.org/10.1007/s10566-013-9201-6>
- Sandstrom, H., & Huerta, S. (2013). *The negative effects of instability on child development: a research synthesis*. Urban Institute.
<https://www.urban.org/sites/default/files/publication/32706/412899-The-Negative-Effects-of-Instability-on-Child-Development-A-Research-Synthesis.PDF>
- Stetler, C. B., Legro, M. W., Rycroft-Malone, J., Bowman, C., Curran, G., Guihan, M., Hagedorn, H., & Wallace, C. M. (2006). The role of "external facilitation" in implementation of research findings: A qualitative evaluation of facilitation experiences in the Veterans Health Administration. *Implementation Science*, 1(23).
<https://doi.org/10.1186/1748-5908-1-23>
- Thoburn, J. (2016). Residential care as a permanence option for young people needing longer-term care. *Children and Youth Services Review*, 69, 19–28.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2016.07.020>
- Whittaker, J. K., Holmes, L., Del Valle, J. C. F., & James, S. (2022). *Revitalizing residential care for children and youth: Cross-national trends and challenges*. Oxford University Press.
- Wulczyn, F., Barth, R. P., Yuan, Y. Y., Harden, B. J., & Landsverk, J. (2010). Beyond common sense: Child welfare, child well-being, and the evidence for policy reform. *Aldine Transaction*. <https://doi.org/10.4324/9781351328005>

Appendix A - leidraad semigestructureerde interviews

Visie systeemgericht werken

1. Wat wordt er, volgens jou, onder systeemgericht werken verstaan binnen de organisatie?
2. Welk theoretisch kader vormt, volgens jou, het uitgangspunt voor het systeemgericht werken binnen de organisatie?
3. Zijn er documenten die je kunt raadplegen omtrent het systeemgericht werken binnen de organisatie en zo ja, welke?
4. Welke elementen van het systeemgericht werken vindt jij voor de Kleinschalige Woonvoorzieningen van belang?

Implementatieproces systeemgericht werken

5. Welke elementen van het systeemgericht werken worden reeds toegepast binnen de werkwijze van de Kleinschalige Woonvoorzieningen?
6. Welke factoren hebben volgens jou bijgedragen aan de implementatie hiervan?
7. Welke elementen van het systeemgericht werken mis jij op dit moment binnen de werkwijze van de Kleinschalige Woonvoorzieningen?
8. Welke barrières spelen, volgens jou, een rol in de (nadere) implementatie van het systeemgericht werken op micro, macro en mesoniveau?
9. Wat zouden, volgens jou, helpende factoren zijn om tot (nadere) implementatie van het systeemgericht werken binnen de Kleinschalige Woonvoorzieningen te kunnen komen?

Appendix B – leidraad focusgroep

Stappenplan:

1. Presentatie belangrijkste uitkomsten interviews door interviewer;
2. Groep discussieert/besprekt uitkomsten van de interviews (Wat valt ons op? Wat vinden we belangrijk om nader te implementeren op het vlak van systeemgericht werken?);
3. Groep formuleert belangrijkste ontwikkelpunten op het vlak van systeemgericht werken waar aan gewerkt gaat worden in de komende periode;
4. Interviewer vraagt de groep om te inventariseren welke barrières er voorspelt worden voor de implementatie, mede op basis van de uitkomsten van de interviews;
5. Interviewer laat groep brainstormen over mogelijke strategieën om deze barrières te tackelen;
6. Interviewer laat groep brainstormen over helpende factoren en oplossingen die op micro, macro en mesoniveau kunnen worden ingezet om tot nadere implementatie te komen;
7. Interviewer laat groep voorzet doen omtrent welke acties nodig zijn en door wie, om tot implementatie te kunnen komen.