

EINDRAPPORT

Een procesevaluatie van de implementatie van Signs of Safety
binnen de Ondersteuningscentra Jeugdzorg en de Sociale
Diensten Jeugdrechtbank en onderzoek naar de betekenisvolle
uitkomsten ervan voor cliënt en consulent

Opdrachtgevend bestuur

Agentschap Opgroeien

Onderzoekers

Universiteit Gent, Vakgroep Orthopedagogiek

Lana De Clercq, Florian Meulewaeter, Sara Rowaert,
Stijn Vandeveld en Wouter Vanderplasschen

Universiteit Gent, Vakgroep Sociaal Werk en Sociale Pedagogiek

Griet Roets en Rudi Roose

LiSn B.V.

Stef Decoene

UPC KU Leuven

Marina Danckaerts

Stuurgroepleden Agentschap Opgroeien

Nele Haedens, Nadine Aerts, Isabelle Quintens,
Ingrid Van Eetvelt, Wende op 't Roodt, Nele Heyman,
Joke Wiggerink, Bram Antheunis en Peter Jan Bogaert

Introductie

Binnen het agentschap Opgroeien staat de afdeling Ondersteuningscentra jeugdzorg en Sociale Diensten jeugdrechtbank (OSD) in voor de jeugdbescherming in Vlaanderen en dit vanuit twee diensten: de Ondersteuningscentra Jeugdzorg (OCJ) en de Sociale Diensten van de Jeugdrechtbank (SDJ). In 2016 besloot de afdeling OSD om de benaderingswijze 'Signs of Safety' (SofS) te implementeren binnen haar gehele werking. SofS is een kracht- en oplossingsgerichte benadering die inzet op verbinding, door te werken vanuit de krachten van het cliëntsysteem en het netwerk en de focus steeds op de veiligheid van de minderjarige te behouden (Turnell & Edwards, 1999).

Dit onderzoeksrapport kwam tot stand op basis van een evaluatieonderzoek naar het implementatieproces en de ervaren impact ervan, waarin een driedig opzet centraal stond:

- 1. Zicht krijgen op de verschillende elementen die een gedegen SofS-implementatie waarborgen**
Hoe verloopt de implementatie op basis van de vier kritische elementen van de implementatiecyclus: (1) Leren, (2) Leiderschap, (3) Organisatorische afstemming en (4) Zinvol meten en monitoren?
- 2. Zicht krijgen op de 'breedte' en 'diepte' van de huidige SofS-praktijk binnen de afdeling OSD**
Wat wordt er werkelijk toegepast (cf., 'breedte')? Op welke manier wordt SofS toegepast (cf., 'diepte')?
- 3. Zicht krijgen op betekenisvolle elementen van de implementatie voor het cliëntsysteem en hun netwerk, OSD-medewerkers en professionele partners**
Welk betekenisvol verschil maakt SofS in het leven van minderjarigen, ouders, hun netwerk, OSD-medewerkers en professionele partners? Een eerste verkenning van de ervaren impact.

Deze onderzoeksvragen trachtten we te beantwoorden op basis van inzichten uit eerder internationaal implementatieonderzoek (WP1), een bevraging van medewerkers van de afdeling OSD, cliëntsysteem en externe professionele partners over hun ervaringen met de SofS-implementatie via: een online survey (WP2); individuele gestructureerde interviews (WP3); en een beperkt aantal casestudies (WP4). In totaal namen 208 OSD-medewerkers, cliënten en hun netwerk, en externe professionele partners deel aan dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft tot doel meer inzicht te verwerven in de werkzame elementen en mechanismen betreffende de SofS-implementatie in de afdeling OSD in Vlaanderen en welke randvoorwaarden een gedegen implementatie ervan kunnen borgen. Tot slot hoopt dit onderzoek concrete handvaten te bieden wat betreft de verdere implementatie van SofS binnen de afdeling OSD.

Inhoudsopgave

DEEL 1: Situering onderzoek en onderzoeksvragen

1.1 Ontstaan en achtergrond van Signs of Safety vanuit een internationaal perspectief	2
1.2 Signs of Safety: Stand van zaken in Vlaanderen.....	3
1.3 Implementatie van Signs of Safety: 'A whole system change'.....	4
1.4 Signs of Safety: Wetenschappelijke onderbouwing.....	4
1.5 Doelstellingen en onderzoeksvragen	6

DEEL 2: Methodologie

2.1 Werkpakketten: Overzicht en operationalisering.....	9
2.2 Output: Een programmatheorie, Signs of Safety-barometer en uitkomstentabel.....	16

DEEL 3: Voornaamste bevindingen

3.1 Onderzoeksvraag 1: De implementatiecyclus.....	19
3.2 Onderzoeksvraag 2: De breedte en diepte van de implementatie.....	34
3.3 Onderzoeksvraag 3: De ervaren impact van de implementatie	35

DEEL 4: Output

4.1 Programmatheorie over de implementatie van Signs of Safety in de OSD-context.....	40
4.2 Stand van zaken: Een Signs of Safety-barometer.....	60
4.3 Uitkomstentabel.....	62

DEEL 5: Discussie en sporen voor verder onderzoek en beleid

5.1 Discussie.....	67
5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek en beleid	72

Samenvatting.....	77
--------------------------	-----------

Referenties	82
--------------------------	-----------

Bijlagen

Bijlage 1. Gedetailleerde beschrijving van de resultaten

Bijlage 1A. Onderzoeksvraag 1 – Implementatiecyclus.....	89
Bijlage 1B. Onderzoeksvraag 2 – Breedte en diepte van de implementatie.....	174
Bijlage 1C. Onderzoeksvraag 3 – Ervaren impact van de implementatie.....	189

Bijlage 2. Gehanteerde onderzoeksinstrumenten

Bijlage 2A. Vragen online survey (WP2)	209
Bijlage 2B. Interviewleidraad gestructureerde interviews (WP3).....	217
Bijlage 2C. Interviewleidraden casestudies (WP4)	222

Bijlage 3. Gedetailleerde reflectie over de vijf casestudies (op te vragen bij onderzoeksteam)

DEEL 1

Situering onderzoek en onderzoeksvragen



1.1 Ontstaan en achtergrond van Signs of Safety vanuit een internationaal perspectief

SofS vond haar oorsprong in de context van maatschappelijk en sociaal werk voor kinderen en gezinnen in West-Australië. Sinds de jaren '90 van vorige eeuw wordt deze benadering ingezet als een veelbelovend praktijkmodel binnen de kinder- en jeugdzorg. Ondertussen, 30 jaar later, kiezen wereldwijd steeds meer beleidsmakers en organisaties voor de implementatie van SofS als een oplossings- en krachtgerichte benadering in de jeugdhulp. Deze benadering wordt intussen in heel wat landen (of bepaalde jurisdicties ervan) geïmplementeerd zoals het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Canada, Zweden, Finland, Denemarken, Japan, Nederland, Nieuw-Zeeland en Australië (Baginsky et al., 2017; 2020b). Het implementatieproces wordt hierbij gezien als een *'infinity loop'*, een leerproces dat nooit 'af' is. Steeds meer projecten worden opgezet teneinde lokale of nationale instanties te ondersteunen om een fundamentele shift te bereiken in hun functioneren, nl. de verschuiving naar een leercultuur waar iedereen in de organisatie de focus legt op het welbevinden en de veiligheid van kinderen en jongeren, en waar SofS het overkoepelende kader is voor de wijze waarop men te werk gaat (Munro et al., 2016).

De SofS-benaderingswijze breidt risico-assessment (beoordeling) uit naar aandacht voor krachten en 'signalen van veiligheid' waarop kan worden voortgebouwd om de situatie van kinderen en gezinnen te stabiliseren en te versterken. Centraal in deze benadering staan betekenisvolle ouderbetrokkenheid (of betrokkenheid van welke opvoedingsfiguur dan ook) en – in het bijzonder – de stem van het kind. Een gestandaardiseerd format voor het uitvoeren van een uitgebreide risicobeoordeling is opgenomen in het SofS-Assessment Protocol ('het Driekolommenmodel') (Turnell & Schulenberg, 2012). Deze benadering is bedoeld om gelijkwaardig partnerschap na te streven en 'gedeelde taal' te hanteren vanaf de opening van een dossier tot de afsluiting ervan, en om professionals bij te staan in alle fasen van het traject in de jeugdhulp (bv. van aanmelding tot 'terugkeer naar huis' en lange termijn opvolging). Aan de hand van het Driekolommenmodel worden risico's ingeschat op basis van de krachten en zorgen in de gezinssituatie. Dit kader biedt een manier waarop consulenten, gezinnen en partners een gezamenlijke, verstaanbare taal kunnen hanteren voor ideeën omtrent gevaren, krachten en (gewenste) veiligheid. Binnen deze benadering wordt assessment als *'work in progress'* gezien, eerder dan iets vaststaand, als een dynamisch proces, dat gekenmerkt wordt door een aantal cruciale punten in de besluitvorming (Gillingham & Humphreys, 2010). De grootste uitdaging van assessment ligt erin cliënten (ouders en kinderen), het natuurlijk netwerk en professionele partners (bv. jeugdhulpvoorzieningen en jeugdrechters) actief te betrekken bij de voortdurende cyclus van informatievergaring, analyse en aspecten van besluitvorming. Veelgebruikte tools voor deze assessmenttaak en voor het spreken met en betrekken van kinderen hierin zijn o.m. het woord- en beeldverhaal, de Drie huizen, het veilige huis, 'immediate story' en schaalvragen.

1.2 Signs of Safety: Stand van zaken in Vlaanderen

Ook in Vlaanderen neemt SofS een steeds belangrijkere plaats in in de jeugdhulp. Zo heeft de afdeling OSD vanuit haar visie resoluut gekozen voor de implementatie van SofS. Zo behoort het tot de opdracht van de afdeling OSD om de ontplooiingskansen en veiligheid van minderjarigen te waarborgen en hen te beschermen tegen toekomstige onveiligheid (Visietekst OSD, Opgroeien, 2015).

Volgend op de keuze vanuit het toenmalige agentschap Jongerenwelzijn voor het oplossingsgericht werken als overkoepelende pijler binnen hulpverleningsprocessen (Constructiegroep SofS, 2015), wordt expliciet van hulpverleners verwacht dat ze eerst de eigen mogelijkheden van jongeren en hun gezin aanspreken en versterken. Men werkt in de richting van hulpverlening die vertrekt vanuit de krachten van jongeren en hun omgeving. Er wordt vanuit gegaan dat zelf aangebrachte oplossingen meer gedragen zijn en een beter draagvlak kennen binnen het gezin. De veronderstelling is dat de jongeren en hun context erkend worden als experts met betrekking tot de problemen die zich binnen een gezin kunnen voordoen (Turnell & Murphy, 2017; Vlaamse Overheid, 2015; zie Figuur 1).

SofS-trainers (Joke Wiggerink en Marieke Vogel) staan het OSD bij in het opleiden van medewerkers en worden op hun beurt ondersteund door de Australische ontwikkelaars van SofS. Basis- en verdiepende trainingen worden voorzien voor consultants, regionale stafleden (vroeger MDO-leden genoemd), leidinggevend en het beleidsteam. Daarnaast wordt voor alle medewerkers een vorm van intervisie voorzien. Intussen (2022) zijn vele consultants en hulpverleners getraind in SofS en worden regelmatig basis- en verdiepende trainingen voorzien. Zo is het een bewust keuze vanuit de afdeling om jaar na jaar het grootste stuk op het VTO-budget te voorzien in functie van de implementatie. Naast deze opleidingen worden er ook terugkomdagen ingericht. Ook externe professionele partners binnen de jeugdhulp (bv. private jeugdhulpvoorzieningen) kunnen SofS-opleidingen volgen, die vormgegeven worden vanuit bepaalde thema's (bv. rond het spreken met kinderen, netwerkvorming,...). In januari 2021 startte bij enkele jeugdhulpaanbieders in Vlaanderen de specifieke uitbreidingsmodule 'contextbegeleiding SofS' (Vlaamse Overheid, 2020). Deze jeugdhulpaanbieders (Akoon (samenwerkingsverband vzw Onze Kinderen, vzw O2 en vzw de Korf), De Patio, de Cocon Gent, VONK, De Oever, De Wiekslag, Monte Rosa, Cocon Vilvoorde, Cirkant, Elegast) kregen extra middelen om de uitbreidingsmodule, die zich toespitst op de implementatie van SofS binnen de eigen organisatie, uit te bouwen. In het kader van Covid-19 en het actieplan mentaal welzijn 'Zorgen voor Morgen', startten ook andere voorzieningen (voorzieningen bijzondere jeugdzorg en CKG's) met de implementatie van SofS binnen de DUP-module (dreigende uithuisplaatsing), een mobiel aanbod gericht op het creëren van veiligheid in de eigen context bij dreigende uithuisplaatsing.

Figuur 1. Grondige, gebalanceerde risico-beoordeling in de jeugdhulp bestaat uit het samenbrengen van perspectieven van gezinnen zelf en professionals (Turnell & Murphy, 2017).

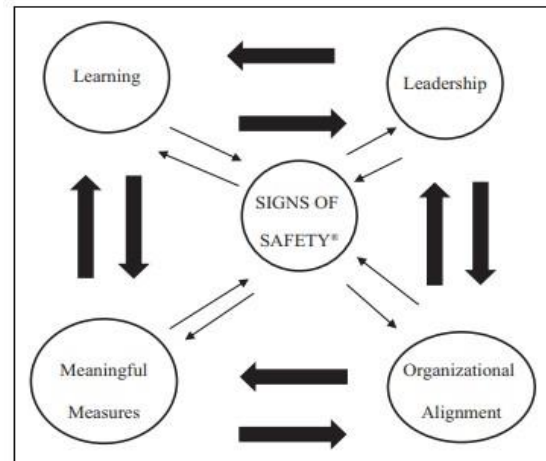


1.3 Implementatie van Signs of Safety: ‘A whole system change’

Hoewel de SofS-benadering zich voornamelijk heeft ontwikkeld door het delen en leren van ‘good practices’ (‘goede praktijken’) en in die zin voornamelijk als ‘praktijkmodel’ wordt beschouwd, veronderstelt een gedegen SofS-implementatie een hele systeemverandering in de organisatie (‘a whole system change’), waarbij de uitgangspunten en kernprincipes van SofS geïntegreerd worden in de cultuur en praktijk van de organisatie (Munro et al., 2016; Salveron et al., 2015).

Met betrekking tot het fundament van het verworden tot ‘lerende organisatie’, wijzen Roberts en collega’s (2019) op het feit dat het trainen van medewerkers in een ‘praktijkmodel’ een noodzakelijke voorwaarde is, maar dat enkel training de praktijk binnen de kind- en jeugdhulp niet verandert. Uit SofS-evaluatie-onderzoek blijkt de kwaliteit van de hulp die gezinnen ontvangen immers sterk beïnvloed door de eigenlijke organisatie en werkomgeving, waardoor hervormingen of veranderingen niet succesvol blijken te zijn indien deze louter focussen op het verbeteren van vaardigheden van individuele praktijkwerkers (Munro et al., 2016). In functie van de implementatie van SofS blijkt het bijgevolg belangrijk om op vier kritische elementen in te zetten, namelijk: (1) leiderschap, (2) leren, (3) organisatorische afstemming en (4) zinvol meten (zie Figuur 2). Een gehele praktijktransformatie vereist grondige en geïntegreerde organisatorische inspanningen die deze vier elementen afstemmen op het ‘praktijkmodel’.

Figuur 2. SofS-implementatie elementen



Bijgevolg is het bij SofS-implementatieonderzoek noodzakelijk om zowel het individuele, team- en organisatieniveau, alsook contextuele factoren als essentiële en geïntegreerde onderdelen van een multi-level implementatie te belichten, om vervolgens te kunnen inzetten op ‘succesfactoren’ en zo de kans op implementatiesucces te verhogen (Rijbroek et al., 2017; Salveron et al., 2015).

Bij de implementatie van SofS dient er aldus rekening mee gehouden te worden dat het SofS-praktijkmodel een middel is en geen doel op zich. Het doel is veeleer om de veiligheid van kinderen en jongeren te verhogen en hun welzijn te verbeteren. Elke zinvolle implementatie betreft daarom een iteratief leerproces dat het volledige begrip van het ‘praktijkmodel’ verdiept binnen een organisatie of ermee verwante instanties, samen met de organisatorische processen die nodig zijn om de volledige toepassing van de benadering mogelijk te maken en te bestendigen op lange termijn. Aldus vervalt men niet in dezelfde praktijken als vóór de implementatie, wat Kevin Campbell (grondlegger van Family Finding) ‘casework as usual’ noemt (Campbell, 2016).

1.4 Signs of Safety: wetenschappelijke onderbouwing

1.4.1 Uitkomstenstudies

Hoewel SofS wereldwijd steeds meer geïmplementeerd wordt, is/blijft de wetenschappelijke onderbouwing van de benadering en de bewezen effectiviteit ervan eerder beperkt (Baginsky et al., 2019b). Reeds in 2012 stelden onderzoekers via een systematische review vast dat, ondanks positieve

feedback van professionals betreffende de toepassing ervan, SofS nog niet geëvalueerd was in termen van betrouwbaarheid, validiteit of impact (Barlow et al., 2012). Tot op heden ontbreekt het de SofS-benaderingswijze aan gedragen wetenschappelijke evidentie voor verbeterde uitkomsten voor kinderen, jongeren en gezinnen zoals bijvoorbeeld het veilig opgroeien, het terugdringen van het risico op kindermishandeling, of het terugdringen van het aantal kinderen in de residentiële jeugdhulp (Downes & Jeronimus, 2022; Reekers et al., 2019; Sheehan et al., 2018). Een kleinschalige studie naar de werkzaamheid van SofS in de Nederlandse jeugdzorg toonde wel aan dat het werken vanuit SofS effectiever bleek te zijn wat ‘veiligheid’ betreft, dan de reguliere jeugdhulpverlening (Vink et al., 2017). Hoewel het implementeren van een praktijkkader met een duidelijke theoretische en praktische benadering van het werken met kinderen en gezinnen een voor de hand liggende manier lijkt om de praktijk te verbeteren, stellen onderzoekers evenwel een gebrek vast aan (kwalitatief) evaluerend onderzoek naar de impact van SofS op uitkomsten voor kinderen en gezinnen (Baginsky et al., 2019; Gillingham, 2017). Zo zijn er weinig evaluatiestudies en de beschikbare onderzoeken blijken niet steeds te voldoen aan de nodige kwaliteitscriteria om robuuste conclusies te kunnen trekken over de impact van SofS, bijvoorbeeld op het aantal uithuisplaatsingen (Sheehan et al., 2018). Zo blijkt uit onderzoek van Baginsky en collega’s (2019b, p. 120) dat huidig bestaand SofS-evaluatieonderzoek bekritiseerd kan worden omdat minstens één van de volgende vragen niet aan bod komt:

- wat is het effect van de professionele achtergrond van de consultants die het toepassen?
- wat is het effect van de differentiatie tussen verschillende benaderingen en modellen die worden toegepast?
- kan de studie worden gerepliceerd?
- wat is het effect van de beperkingen van de studie op de bevindingen?
- in welke mate zijn de lokale settings waarin de studie tot stand kwam representatief voor de nationale context en wat is de representativiteit van de steekproeven?

Baginsky en collega’s wijzen daarom op het belang van onafhankelijk onderzoek dat gebaseerd is op transparante en degelijke methoden die enerzijds kunnen worden aangepast aan (al dan niet lokale) implementatie-uitdagingen en de veranderende en voortschrijdende aard van SofS, en anderzijds bijdragen aan toekomstige wetenschappelijke onderbouwing (‘evidence base’).

1.4.2 Processtudies

Een gebrek aan wetenschappelijke onderbouwing wil natuurlijk niet zeggen dat SofS niet zou ‘werken’ of geen andere positieve, meer procesmatige uitkomsten zou bewerkstelligen. Zo kwam uit recent onderzoek onder meer naar voor dat SofS een belangrijke verschuiving kan betekenen voor personeel en organisaties binnen de jeugdhulp, die gewoonlijk functioneren binnen een risicomijdende cultuur van schuld en angst – en die gewoonlijk ook in stand houden (Roberts et al., 2019). SofS biedt daarentegen het potentieel van een diepere benadering in het werken met kinderen en gezinnen, met mogelijk grotere tevredenheid voor personeel en aanzienlijk betere resultaten (Roberts et al., 2019). Zo toont onderzoek bijvoorbeeld aan dat SofS verschillende ‘generieke’ werkzame elementen in zich draagt. Zo bleek de ‘empowerende’ benadering, met een nadruk op krachten van ouders, volgens enkele SofS-professionals positief bij te dragen aan samenwerkend partnerschap tussen SofS-professionals en ouders (Reekers et al., 2019). Uit recent evaluatieonderzoek in het Verenigd Koninkrijk (Baginsky et al., 2019a) is onder meer gebleken dat in situaties waar sociaal werkers (consultanten) meer geloofden in de SofS-benaderingswijze en consistent de uitgangspunten ervan toepasten, beduidend meer gezinnen verbeterde uitkomsten in hun leven rapporteerden. Gezinnen waarbij sociaal werkers

meer vertrouwen hadden in de toepassing van SofS, gaven vaker aan dat ze meer bereikt hadden dan verwacht in vergelijking met vooraf bepaalde doelstellingen en ze rapporteerden ook vaker positiever over zelfbepaalde doelen. Vink en collega's (2017) vonden bescheiden aanwijzingen dat SofS bijdraagt tot meer empowerment bij ouders in vergelijking met de reguliere zorg: ouders in de SofS-groep vonden een melding vaker terecht, hadden positievere verwachtingen van de jeugdhulp en stonden meer open voor hulp. De auteurs van deze studies geven aan dat verder onderzoek vereist is, maar het verhogen van empowerment bij ouders en kinderen wordt in de literatuur over het algemeen als een belangrijke variabele gezien voor het reduceren van het risico op kindermishandeling en het verhogen van welbevinden (Boushel & Lebacqz, 1992; Damen et al., 2019; Horrevorts et al., 2017; Reekers et al., 2019; Rijbroek et al., 2017).

1.5 Doelstellingen en onderzoeksvragen

Uit eerder implementatieonderzoek blijkt het belang van een modelgetrouwe en breed gedragen SofS-implementatie in functie van uitkomsten en impact op lange termijn (Salveron et al., 2015). Vanuit de afdeling OSD werd zes jaar geleden de start gemaakt in het werken vanuit SofS, maar het is niet geheel duidelijk wat de implementatie van dit 'praktijkmodel' betekent voor de Vlaamse praktijk. Voor het agentschap Opgroeien en de afdeling OSD is voorliggend onderzoek dan ook een bewuste keuze en stap in een implementatieproces dat volop aan de gang is en waarbij men zich bewust is dat men al veel geleerd heeft, maar dat er nog veel leerkansen liggen.

Kortom, dit onderzoek is gericht op een proces- en uitkomstenevaluatie van het SofS-implementatieproces en de ervaren impact binnen de afdeling OSD in Vlaanderen. De procesevaluatie wil inzicht geven in het implementatie- en veranderings-proces binnen de afdeling OSD en wat werkzame elementen zijn die het implementatieproces kunnen verdiepen en bestendigen op langere termijn. Verder zal de evaluatie een aantal ervaren uitkomsten van de implementatie voor betrokken cliënten, hun netwerk, OSD-medewerkers en externe partners in kaart brengen, en dit op zowel korte en middellange termijn. De doelstelling van dit onderzoek is bijgevolg driedelig en omvat volgende werkpakketten (WP's):

1. Zicht krijgen op de verschillende elementen die een gedegen SofS-implementatie waarborgen

Hoe verloopt de implementatie op basis van de vier kritische elementen van de implementatiecyclus:

(1) Leren, (2) Leiderschap, (3) Organisatorische afstemming en (4) Zinvol meten en monitoren?

In dit onderdeel wordt onderzocht hoe de SofS-implementatie vorm krijgt en verloopt volgens de vier elementen die kritisch zijn voor het implementatieproces. Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord op basis van de ervaringen van OSD-medewerkers, die bevraagd werden via een online survey (WP2) en individuele interviews (WP3).

2. Zicht krijgen op de 'breedte' en 'diepte' van de huidige SofS-praktijk binnen de afdeling OSD

Wat wordt er werkelijk toegepast (cf., 'breedte')? Op welke manier wordt SofS toegepast (cf., 'diepte')?

De tweede onderzoeksvraag is tweeledig. Ten eerste wordt onderzocht in welke mate OSD-medewerkers de SofS-uitgangspunten trachten na te streven en toe te passen in de dagelijkse praktijk, m.a.w. wat is de breedte van de praktijk (cf., 'How often do I...?'; Caslor, 2022). Ten tweede wordt onderzocht in welke mate OSD-medewerkers SofS-modelgetrouw denken en handelen (op individueel, team- en organisatieniveau), m.a.w. wat is de diepte van de SofS-praktijk (cf., 'How well do I...?'; Caslor, 2022). We bestudeerden welke elementen hiertoe bijdragen en welke elementen belemmerend zijn.

Deze onderzoeksvraag beantwoorden we op basis van de ervaringen van OSD-medewerkers (via een online survey in WP2, individuele interviews in WP3 en casestudies in WP4) en ervaringen van het cliëntsysteem en professionele partners (via casestudies in WP4).

3. Zicht krijgen op betekenisvolle elementen van de implementatie voor het cliëntsysteem, OSD-medewerkers en professionele partners

Welk betekenisvol verschil maakt SofS in het leven van minderjarigen, ouders, hun netwerk, OSD-medewerkers en professionele partners? Een eerste verkenning van de ervaren impact door directe betrokkenen.

Dit onderzoek beoogt na te gaan hoe OSD-medewerkers, cliënten en hun netwerk, en externe professionele partners de impact van het werken vanuit een SofS-benaderingswijze ervaren. Via de online survey (WP2), individuele interviews (WP3) en casestudies (WP4) gingen we na wat volgens hen betekenisvol is, in welke omstandigheden en wie hieraan bijdraagt. Met andere woorden: waar, wanneer en voor wie maakt SofS een verschil? Echter, het beperkte tijdsbestek voor de uitvoering van dit onderzoeksproject laat geen prospectief onderzoek toe dat conclusies over de (lange termijn) impact en (harde) uitkomsten van de SofS-implementatie mogelijk zou maken.

Deze procesevaluatie zal uiteindelijk uitmonden in concrete aanbevelingen en tools waarmee de afdeling OSD en haar medewerkers het SofS-implementatieproces binnen de verschillende geledingen en de praktijk kan opvolgen op lange termijn, zoals een programmatheorie die de procesevaluatie op korte, middellange en lange termijn onderbouwt, een SofS-barometer die de mate van implementatie aangeeft, en een uitkomstentabel die inzicht biedt in de ervaren impact van de huidige SofS-praktijk. Een multi-level implementatiestrategie impliceert immers een lange termijn proces met continue feedback over de implementatie en – indien nodig – bijsturing van de implementatiestrategieën.

DEEL 2

Methodologie



2.1 Werkpakketten: Overzicht en operationalisering

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, maakte het onderzoeksteam gebruik van kwantitatieve (online survey in WP2) en kwalitatieve onderzoeksmethoden (interviews in WP3 en WP4). Tabel 1 bevat een beknopt overzicht van de vier verschillende WP's.

Tabel 1. Overzicht van de verschillende WP's uit dit onderzoek

WP	Titel	Beschrijving
1	Vorbereidende literatuurstudie + exploratiefase	Literatuurstudie omtrent de implementatie en evaluatie van SofS. Verkennde gesprekken met beleidsactoren en SofS-trainers.
2	Proceevaluatie (kwantitatieve luik)	Online survey over het implementatieproces in verschillende arrondissementen en geledingen.
1	Proceevaluatie (kwalitatieve luik) breedte en diepte	Kwalitatieve bevraging van verschillende stakeholders m.b.t. de breedte en diepte van de huidige praktijk en de toepassing van SofS binnen OSD en in de praktijk.
4	Kwalitatieve evaluatie van de ervaren impact (met focus op consulenten, cliënten en het ruimere netwerk)	Casestudie o.b.v. lopende en afgesloten dossiers: kwalitatieve bevraging van de minderjarige, het netwerk, netwerkleden, de consulent en andere belangrijke betrokkenen bij de case.

Voorafgaand aan de dataverzameling bestudeerden de onderzoekers eerder internationaal proces- en evaluatieonderzoek met betrekking tot de implementatie van SofS (WP1). Inzichten uit eerder onderzoek werden o.a. meegenomen in de operationalisering van de diverse WP's (bv. voor het vormgeven van WP2, nl. de surveyitems uit de 'staff survey'; Munro et al., 2014) en om de programmatheorie (zie deel 2.2.1 en deel 4.1) vorm te geven. Vervolgens werden, in overleg met de stuurgroep, de methodologie en rekruteringsmethoden verder geoperationaliseerd. Alle onderdelen van de studie werden goedgekeurd door de Ethische Commissie van de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Universiteit Gent (dossiernummer 2021-080).

Werkpakket 1: Literatuurstudie en exploratiefase

Om de aanpak van de diverse WP's voor te bereiden, startte het onderzoek met een verkennende literatuurstudie (deel 1, zie referentielijst). Deze literatuur gaf zowel input voor de invulling van de WP's (bv. ontwikkeling programmatheorie, bepalen van survey-items, opmaken van interviewleidraad voor minderjarigen,...) als voor de discussie, waarin een synthese wordt gemaakt van internationaal implementatieonderzoek en van de bevindingen van het huidige onderzoek (zie 5.1 Discussie). Naast deze literatuurstudie, vonden er verkennende gesprekken plaats met beleidsactoren, leidinggevendenden, onderzoekers en SofS-trainers. Deze gesprekken ($n = 6$) leverden input voor het verder concretiseren van de onderzoeksvragen, het aandachtig zijn voor spanningsvelden in de implementatie en boden concrete handvaten om de WP's vorm te geven.

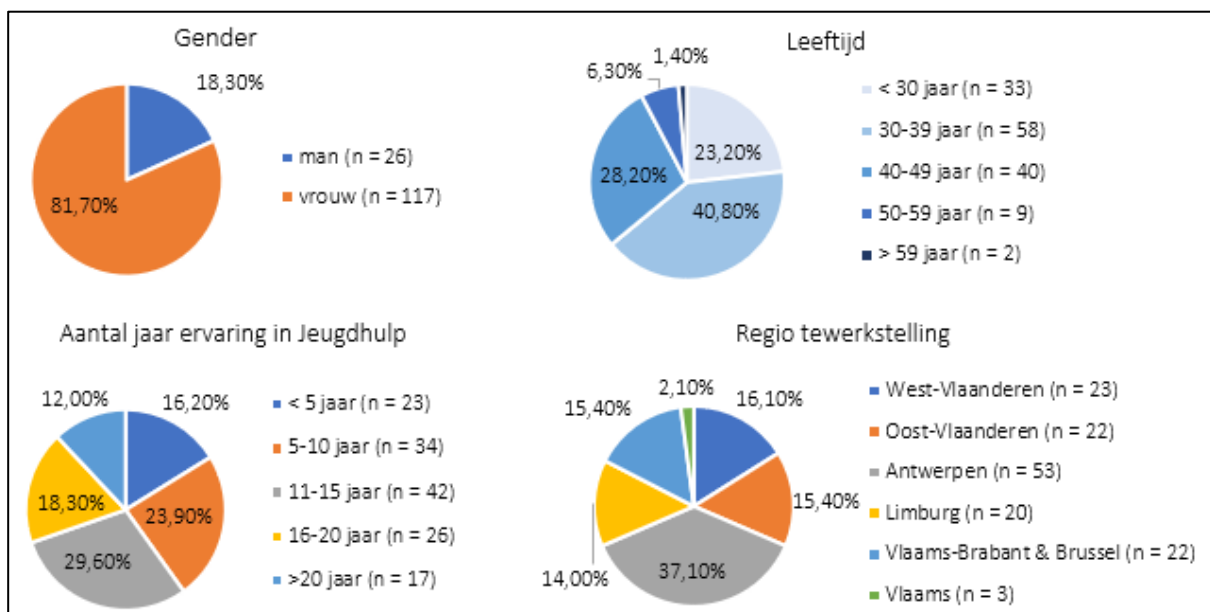
Werkpakket 2: Online survey

Alle geledingen van de afdeling OSD werden uitgenodigd tot deelname aan een online survey over hun ervaringen met de implementatie van SofS. De uitnodiging tot deelname aan de survey werd verspreid via het professioneel netwerk van de stuurgroepleden en het intranet van het agentschap Opgroeien.

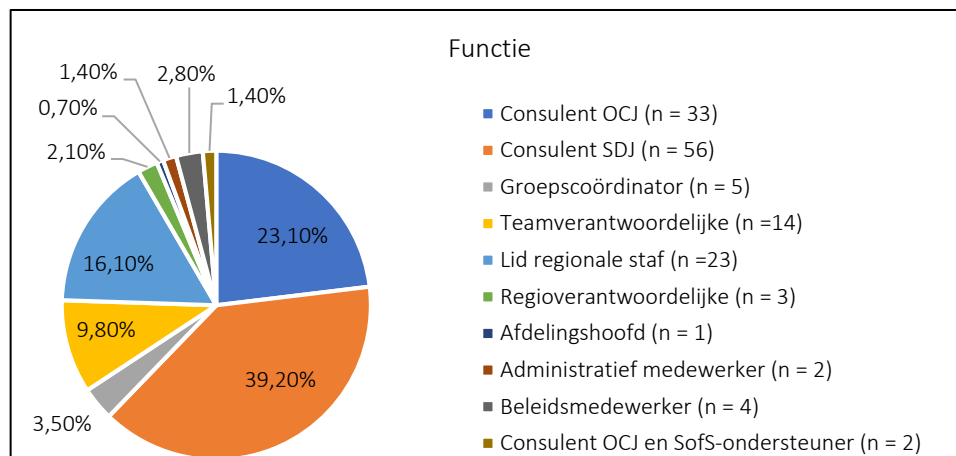
De online survey werd ontwikkeld via LimeSurvey en liep van 8 juni 2021 tot 9 juli 2021. De opbouw van de survey volgde de kritische elementen van de implementatiecyclus en omvatte zes onderdelen: (1) Leren, (2) Leiderschap, (3) Organisatorische afstemming, (4) Zinvol meten en monitoren, (5) SofS-tools, en (6) Algemene reflecties. De survey omvatte zowel gesloten vragen, te beantwoorden aan de hand van een 5- of 10-puntLikertschaal, als open vragen. Een gedetailleerd overzicht van de survey-vragen is te vinden in Bijlage 2A. De antwoorden op de gesloten vragen werden geanalyseerd op itemniveau aan de hand van het statistisch programma SPSS 26.0 (IBM Corporation, Armonk, NY, USA). De antwoorden op de open vragen werden geanalyseerd aan de hand van een thematische analyse (Braun & Clarke, 2012) met behulp van het kwalitatieve software programma NVivo (QSR International, 2012), om zo de belangrijkste thema's en patronen in de ervaringen van OSD-medewerkers met de implementatie van de SofS-benadering te identificeren.

143 medewerkers van de afdeling OSD vulden meer dan 70% van de survey in. Deze antwoorden werden weerhouden voor verdere analyse (in totaal vulden 200 medewerkers de survey gedeeltelijk of volledig in). 86.0% van deze deelnemers ($n = 123$) vulden de survey volledig in. De figuren 4a en 4b geven de achtergrondkenmerken van de respondenten weer. De meerderheid van de respondenten waren vrouwen (81.7%) en waren tussen de 30 en 39 jaar oud (40.8%). De grootste groep deelnemers was werkzaam als consulent bij de SDJ (39.2%) of het OCJ (23.1%). Het aantal jaar dat respondenten werkzaam waren binnen hun huidige functie varieerde van 0 tot 29 jaar, met een gemiddelde van 7.42 jaar ($SD = 6.17$ jaar). De meeste respondenten (29.6%) waren reeds 11 tot 15 jaar werkzaam in de jeugdhulp. De grootste groep werkt in de regio Antwerpen (37.1%), gevolgd door de regio's West-Vlaanderen (16.1%), Vlaams-Brabant & Brussel (15.4%), Oost-Vlaanderen (15.4%), Limburg (14.0%) en Vlaams niveau (2.1%). Het aantal jaar dat respondenten in hun huidige functie reeds aan de slag waren met de SofS-benadering varieerde van 6 maanden tot 11 jaar (enkele leidinggevend en regionale stafleden volgden reeds een opleiding/training voor de start van het implementatieproces), met een gemiddelde van 5 jaar ($SD = 2$ jaar). Hieruit leiden we af dat de meerderheid van de respondenten betrokken was bij de start van de implementatie van SofS binnen de afdeling OSD in 2015-2016.

Figuur 4a. Achtergrondkenmerken respondenten volgens gender, leeftijd, aantal jaar ervaring in jeugdhulp en regio tewerkstelling ($n = 143$)



Figuur 4b. Achtergrondkenmerken respondenten volgens functie



Op vraag van de stuurgroepleden en deelnemers aan het onderzoek, werden er bijkomende analyses uitgevoerd op de survey data. We onderzochten of de antwoorden op de surveyitems significant varieerden naargelang: (1) de functie van de medewerker, bestaande uit vier categorieën: consulent, regionaal staflid, leidinggevende (nl. groepscoördinator, teamcoördinator, regioverantwoordelijke, regio-overstijgende functie) of andere (nl. beleidsactor, administratief personeel), (2) wie de direct leidinggevende is van de medewerker (nl. direct leidinggevende = teamverantwoordelijke, regioverantwoordelijke of werkt regio-overstijgend), en (3) de werkcontext van de consulent (OCJ of SDJ). In de analyses werden de antwoordmogelijkheden bij de surveyitems gereduceerd van een 5-punt- naar een 3-puntLikertschaal ((eerder of helemaal) niet akkoord/tevreden, neutraal, (eerder of helemaal) akkoord/tevreden). Enkel significante resultaten ($p < .05$) worden gerapporteerd in dit rapport. Indien er geen vermelding is van een significant resultaat, mag er vanuit gegaan worden dat de antwoorden op het surveyitem niet significant varieerden naargelang de functie van de medewerker, de leidinggevende van de medewerker, noch de werkcontext van de consulent. Deze bijkomende onderzoeksvragen werden geanalyseerd door middel van Crosstabs Chi-square tests. Hieruit bleek dat de antwoorden op: negen items significant varieerden naargelang de functie van de medewerker. Op twee items verschilde dit naargelang wie de leidinggevende is van de medewerker en op één item naargelang de werkcontext van de consulent.

Werkpakket 3: Kwalitatieve bevraging van verschillende stakeholders

Alle medewerkers van de afdeling OSD werden uitgenodigd om deel te nemen aan een interview over hun ervaringen met de SofS-implementatie via het netwerk van de stuurgroepleden, een oproep via het intranet van het agentschap Opgroeien, een interne mailing via beleidsactoren en een extra vraag in de online survey (WP2). Alle medewerkers die zich kandidaat stelden, werden bevraged. Daarnaast werd er gericht op zoek gegaan naar respondenten om tot een gelijke spreiding te komen naargelang regio en functie. In totaal vonden er 40 interviews plaats. Tabel 2 biedt een overzicht van de functie en tewerkstellingsregio van de deelnemers. Om de anonimiteit van respondenten maximaal te kunnen garanderen, werd hun functie ingedeeld in vijf categorieën: consulent (met een gelijke spreiding tussen OCJ en SDJ), regionaal staflid, leidinggevende (omvat groepscoördinatoren, team- en regioverant-

woordelijken, en beleidsactoren), SofS-trainer, jeugdrechter. Bij citaten (zie Bijlagen), worden enkel de algemene functie (nl. consulent, regionaal staflid, leidinggevende, SofS-trainer, jeugdrechter) en het identificatienummer (ID-nummer) van de respondent weergegeven. De interviews vonden voornamelijk digitaal plaats (via MS Teams) en duurden gemiddeld 1u 23 minuten (SD = 45 minuten tot 2u 10 minuten). De interviewleidraad werd opgebouwd op basis van de vier kritische elementen van de implementatie en is terug te vinden in Bijlage 2B. Alle deelnemers vulden een informed consent in.

Tabel 2. Overzicht afname interviews (functie en tewerkstellingsregio participanten)

Functie medewerker	Oost-Vlaanderen	West-Vlaanderen	Antwerpen	Limburg	Vlaams-Brabant en Brussel	Vlaanderen	Totaal
Consulent	3	1	7	1			12
Regionaal staflid	3	1	2	2			8
Leidinggevende	1	4	4	1	1	1	12
SofS-trainer	1		1	1		1	4
Jeugdrechter			4				4
Totaal	8	6	18	5	1	2	40

Alle interviews werden opgenomen, verbatim getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van NVivo (QSR International, 2012). De analyse van de interviews volgde de principes van thematische analyse (Braun & Clarke, 2012). Hoofdthema's werden bepaald op basis van de vier kritische elementen van de implementatie en ervaringen m.b.t. de breedte en diepte van de SofS-praktijk. Subthema's werden op een inductieve thematische manier gestructureerd binnen de hoofdthema's. De definiëring en samenhang tussen de (sub)thema's en bijhorende citaten werden binnen het onderzoeksteam besproken.

Werkpakket 4: Casestudies

WP4 omvat vijf casestudies waarbij betrokkenen in een traject van het OCJ/SDJ bevraagd worden over hun ervaringen met het traject. Elke betrokkene in de casus (bv. consulent, ouder, minderjarige, netwerk lid, regionaal staflid, hulpverlener,...) werd bevraagd over zijn/haar ervaringen via een individueel gesprek met de onderzoeker: Waarom was dit traject betekenisvol voor de consulent, waarover is men trots? Voelde de ouder zich betrokken in het traject, ervaarde men (opnieuw) hoop? Voelde de minderjarige zich gehoord, was hij/zij op de hoogte waarom het OCJ of SDJ betrokken was? Wat maakte een betekenisvol verschil voor alle betrokkenen? In deze gesprekken lag de nadruk op waar SofS het verschil maakt, voor wie, en in welke context. De interviewleiden voor de verschillende betrokkenen zijn te raadplegen in Bijlage 2C.

De oproep voor het voorstellen van een casus werd verspreid naar alle medewerkers van de afdeling OSD via de stuurgroepleden, interne mail en een oproep op intranet. Inclusiecriteria voor het insturen van een casus waren:

- Een casus die meer dan 6 maanden geleden werd aangemeld bij het OCJ of SDJ.
- Het traject is momenteel afgesloten OF bevindt zich in de fase van monitoring, d.w.z. dat er sinds 6 maanden sprake is van een stabiele leefsituatie voor de betrokken minderjarigen (al dan niet binnen de biologische familie) en waarbij er al heel wat regie bij het netwerk ligt.

- Een traject waarover de betrokken consulent/het team met een goed of trots gevoel terugblijkt omwille van de idee dat men in het traject tegemoet kwam aan de uitgangspunten van de SofS-implementatie. Concreet betekent dit dat de consulent/het team:
 - een krachtgerichte en oplossingsgerichte basishouding hanteerde
 - het kind én netwerk als actieve partner heeft ingezet
 - een krachtgerichte en oplossingsgerichte assessment (en veiligheidsplanning) deed
 - én dit door gebruik te maken van de SofS-tools: het Driekolommenmodel, Drie huizen, woord- en beeldverhaal, netwerkberaden,...
- De betrokkenen in de casus (bv. ouder(s), minderjarige, netwerklid, de consulent, hulpverleningspartner,...) zijn bereid om hun ervaringen te delen.
- In de casus zijn er complicerende factoren aanwezig, zoals een armoede problematiek, verstandelijke beperking ouder, drugproblematiek ouder, enzovoort (Complicerende factoren worden binnen het SofS-kader omschreven als factoren die het lastig maken om voor de veiligheid van het kind te zorgen. Men noemt ze complicerend omdat ze niet of moeilijk te veranderen zijn en geen directe impact hebben op de kernzorg/onveiligheid van de minderjarige. Deze terminologie wordt ook gehanteerd door het agentschap Opgroeien).

Aan medewerkers die een casus wouden voorstellen, werd gevraagd om dit eerst af te toetsen bij de betrokken ouder(s)/voogd, teamleden en regioverantwoordelijke. Informatie over de casus werd aan de onderzoekers bezorgd via een invulformulier met vragen over de casuscontext (bv. regio casus, aantal jaar dat consulent ervaring heeft met SofS, jaar aanmelding (en afsluiten) casus, hoofdthema, betrokkenen in de casus, leeftijd minderjarig(en), eventuele complicerende factoren). Bij een eerste oproep werden er drie cases ingestuurd. Gezien dit geringe aantal, werd de oproep herhaald en dit leverde in totaal 10 ingestuurde cases op: 1 uit de regio Oost-Vlaanderen (1 OCJ), 4 uit Antwerpen (1 OCJ, 3 SDJ), 1 uit West-Vlaanderen (1 OCJ), 1 uit Limburg (1 SDJ) en 3 uit de regio Vlaams-Brabant en Brussel (3 OCJ). Vijf cases werden weerhouden (zie overzicht Tabel 3) op basis van: de regio (1 case per regio), de verhouding SDJ-OCJ, de leeftijd minderjarige (voldoende divers), afwezigheid van acute crisis/dreiging, en diversiteit in complicerende factoren. Drie cases zijn afkomstig uit een OCJ en twee cases uit de SDJ. Drie trajecten werden reeds afgesloten en hadden een gemiddelde duur van 11 maanden. Twee trajecten zijn nog lopende. Over de vijf cases heen, werden in totaal 25 personen bevraagd, waarvan 4 mama's, 1 papa, 3 minderjarigen, 8 netwerkleden (oa. 2 grootmoeders, 2 tantes, 1 peter, 1 vriendin van de ouder, 1 buurman en 1 buurvrouw), 5 consultants, 1 regionaal staflid en 3 externe professionele partners.

In een eerste stap bezorgde de consulent de contactgegevens van de ouder(s)/voogd aan de onderzoeker. In een tweede stap werden de ouder(s)/voogd (en minderjarigen) gesproken. Vervolgens gaven zij de toestemming om relevante anderen (bv. consulent, familielid, hulpverlener,...) te contacteren. De interviews met ouders, minderjarigen en netwerkleden vonden plaats in de thuisomgeving van de participant of gebeurden via de telefoon. De interviews met OSD-medewerkers en externe partners gebeurden online via MS Teams. Gemiddeld duurde een gesprek 51 minuten (SD = 33 minuten – 1u 29 minuten). Alle deelnemers aan de casestudies vulden een informed consent in. Om de anonimiteit van respondenten te waarborgen, wordt het casenummer niet vermeld bij citaten. Een gedetailleerde reflectie over de vijf cases is beschreven in Bijlage 3. Deze bijlage is niet toegevoegd aan het rapport om de anonimiteit van de participanten maximaal te kunnen garanderen, maar kan opgevraagd worden bij het onderzoeksteam. Alle interviews binnen de casestudies werden opgenomen, verbatim getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van NVivo (QSR International, 2012) en

geanalyseerd volgens de principes van thematische analyse (Braun & Clarke, 2012). Hoofd- en subthema's werden bepaald o.b.v. thema's die de werkzame elementen van SofS illustreren (zie programmatheorie).

Om beter voeling te krijgen met SofS in de praktijk, liep de onderzoekster (LDC) in september 2021 drie dagen mee op de SDJ in Antwerpen. Daarnaast had ze ook maandelijks overleg met internationale experts Mike Caslor en Louise Caffrey om uit te wisselen over implementatie-onderzoek m.b.t. SofS.

Tabel 3. Overzicht casestudies

Case	Kernthema ¹	Complicerende factor(en) ¹	Leeftijd minderjarige(n)
1	Fysiek geweld en bedreigingen van moeder naar 17-jarige in het bijzijn van 5-jarige met als gevolg een uithuisplaatsing van beide kinderen.	Afhankelijkheidsproblematiek bij moeder, vechtscheiding moeder en vader van 17-jarige, geen betrokken vaderfiguur voor 5-jarige.	5 en 17 jaar
2	Verwaarlozing, gebrekkige hygiëne, beperkte pedagogische vaardigheden van de ouders.	Het gezin woonde met heel wat mensen onder hetzelfde dak (bij aanmelding), mentale beperktheid van de ouders en gebrekkige financiële middelen.	5 en 7 jaar
3	Intrafamiliaal geweld. Omwille van de minderjarige zijn ASS en gebrek aan emotieregulatie en impulscontrole, stelde hij verbale, emotionele en fysieke agressie naar zijn beide ouders en naar materiaal.	ASS-problematiek bij de jongere.	16 jaar
4	Risico op verwaarlozing o.w.v. medicatiegebruik, stress en weigeren hulp.	Er is niet echt een complicerende factoren in het dossier. Een (misschien wat vreemd) manco is dat het traject om terug te keren naar huis zo goed verlopen is waardoor het lijkt of er geen echte 'oefenmomenten' zijn geweest voor het netwerk in het omgaan met onveilige situaties.	0 jaar
5	Basiszorg en toezicht	Druggebruik ouders (in verleden), veel spanningen tussen netwerk moeder en netwerk vader en grootmoeder.	5 jaar

Noot¹: Kernthema's en complicerende factoren zoals geformuleerd door de OSD-medewerker die de case aanleverde aan het onderzoeksteam.

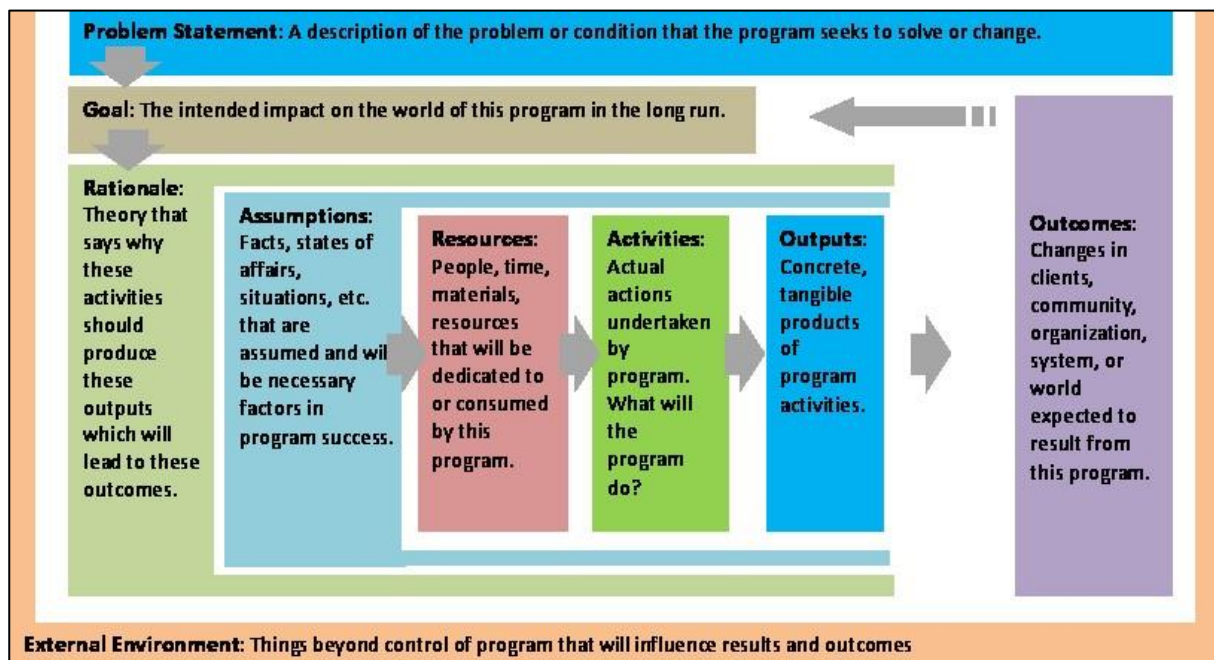
2.2 Output: Een programmatheorie, Signs of Safety-barometer en uitkomstentabel

Een programmatheorie, SofS-barometer en uitkomstentabel waren de concrete ‘deliverables’ die opgesteld werden bij aanvang van dit onderzoek. De deliverables beogen beleidsmakers en praktijkwerkers handvaten te bieden om de mate van SofS-implementatie na te gaan en te monitoren en om toekomstige lijnen voor beleid uit te zetten (zie Deel 4: Output).

2.2.1 De ontwikkeling van een programmatheorie

Om de procesevaluatie te onderbouwen formuleren we een programmatheorie (Rossi et al., 2018; zie Figuur 3). Een programmatheorie representeert een zo concreet en specifiek mogelijke hypothese over waarom en hoe een verandering uit een interventie zal volgen. Vervolgens genereert zij de theorie over hoe een interventie bepaalde uitkomsten produceert. Daarnaast kan een programmatheorie evaluatievragen helpen formuleren, waarbij de context (economisch, sociaal en politiek), de implementatie en uitkomsten in acht genomen worden (Public Health England, 2018).

Figuur 3. Programmatheorie voor procesevaluatie (overgenomen uit Rossi, Lipsey, & Henry, 2018)



Één van de centrale aannames die achter een programmatheorie schuilgaat is: ‘*Never expect to know ‘what works’, just keep trying to find out*’ (Pawson & Tilley, 2001, p. 323). Terwijl de vragen die gesteld worden bij traditionele experimenten zijn: ‘Werkt dit?’ of ‘Wat werkt?’, is de vraag binnen dit onderzoek eerder gestoeld op een realistische evaluatie: ‘Wat werkt voor wie onder welke omstandigheden?’ (Tilley, 2000). Het onderzoeksteam verwacht bij aanvang dus dat maten/metingen qua impact zullen variëren, afhankelijk van de omstandigheden waarin ze worden uitgevoerd. De belangrijkste uitdaging bij evaluatieonderzoek is om erachter te komen hoe en onder welke voorwaarden een bepaalde actie (hier de implementatie van SofS als benaderingswijze) gevolgen zal hebben. Uiteraard zijn de effecten soms ongewenst, soms zijn ze gewild en soms zijn ze een mix van gewenste en ongewenste effecten. De ontwikkelde programmatheorie tracht een goed begrip te geven van hoe maatregelen verschillende effecten hebben in verschillende omstandigheden en beoogt beleidsmakers en praktijkwerkers

handvaten te bieden om te beslissen welk beleid onder welke omstandigheden moet worden geïmplementeerd (Tilley, 2000).

De programmatheorie binnen dit onderzoek zal enerzijds de procesevaluatie begeleiden door een continu aftoetsen en herschrijven en anderzijds zal ze in ‘ingevulde/bijgewerkte vorm’ als deliverable beschouwd worden (zie 4.1.1 en 4.1.2). Bij deze programmatheorie gaat het onderzoeksteam na welke mechanismen relevant zijn om optimale uitkomsten te creëren in een bepaalde context, wetende dat contexten uit meerdere lagen bestaan (Pawson & Tilley, 2001) en onderhevig zijn aan invloeden van buitenaf.

2.2.2 SofS-barometer

Binnen het onderzoek zal een SofS-barometer ontwikkeld worden, die de mate van implementatie aangeeft. Dit instrument laat op regelmatige tijdstippen en op lange termijn verdere evaluatie van de implementatie toe.

2.2.3 Uitkomstentabel: evaluatie van de voornaamste uitkomsten en kritische succesfactoren

Omwillen van de korte duur van dit onderzoek kon geen prospectief onderzoek gedaan worden naar de (lange termijn) uitkomsten van de implementatie van de SofS-benaderingswijze. Toch beoogde dit onderzoek om de ervaren impact van de SofS-implementatie te verkennen aan de hand van kwalitatief onderzoek en zullen er meetbare indicatoren vooropgesteld worden in functie van toekomstig uitkomstenonderzoek en de verdere opvolging ervan door de afdeling OSD of het agentschap Opgroeien.

Via een uitkomstentabel tracht het onderzoek in kaart te brengen wat het implementatieproces van SofS op korte, middellange en lange termijn teweegbrengt op diverse niveaus. Uitkomsten op korte termijn kunnen bijvoorbeeld worden opgemerkt in belangrijke praktijkveranderingen, zoals het vaker organiseren van netwerkberaden. Bij deze evaluatie van de ervaren impact is evenwel de nodige voorzichtigheid geboden, gezien niet duidelijk zal worden of de bekomen uitkomsten effectief het gevolg zijn van (enkel) de SofS-implementatie, of hier mogelijke andere factoren een rol in spelen (bv. het gebruik van andere methodieken en/of interventies naast de SofS-benaderingswijze). We houden eveneens rekening met eventueel ongewenste effecten van de implementatie en hoe de praktijk hiermee omgaat (zie bv. Keddell, 2014).

DEEL 3

Voornaamste bevindingen



In dit onderdeel worden de voornaamste bevindingen met betrekking tot de drie onderzoeksvragen besproken. Een gedetailleerde beschrijving van de resultaten per onderzoeksvraag is terug te vinden in Bijlage 1.

3.1 Onderzoeksvraag 1: De implementatiecyclus

In wat volgt, worden de vier kritische elementen die een gedegen SofS-implementatie waarborgen besproken: **1) Leren, 2) Leiderschap, 3) Organisatorische afstemming, en 4) Zinvol meten en monitoren** (voor een gedetailleerde beschrijving van de resultaten, zie Bijlage 1A).

3.1.1 Eerste element: Leren

De resultaten omtrent het element '**Leren**' tonen aan dat de afdeling OSD heel wat investeert in leren door **opleiding en training** (cf., 10% van het 70:20:10-leermodel; Johnson, Blackman & Buick, 2018). Er is een breed aanbod van opleidingen en trainingen en naast de verplichting om deel te nemen aan de basistraining, volgen heel wat medewerkers vrijwillig een verdiepende training. De onderzoeksresultaten geven evenwel aan dat er nog verbeteringen mogelijk zijn in het aanbod en de frequentie van SofS-trainingen. Zo is er enige ontevredenheid over het feit dat de trainingen onvoldoende lijken aan te sluiten op de Vlaamse realiteit, nl. de hoge werkdruk en complexiteit van de praktijk.

Naast training en vorming, wordt het SofS-leren gestimuleerd, vastgehouden en opgevolgd door **uit te wisselen en te reflecteren** (cf., 20% van het leermodel) via diverse processen. Zo investeert de afdeling in procesteams en gedeelde besluitvorming, groepssupervisie, intervisie, teamvergaderingen, regio-gebonden en regio-overschrijdende ontmoetingsmomenten met externe professionele partners (bv. leercasussen), waarbij het delen van '*good practices*' centraal staat. Uit de resultaten komt duidelijk naar voor dat de procesteams een geïntegreerd proces zijn binnen de implementatie. Bij het implementatieproces werd er ruimte gegeven aan de teams om de 'hoe' van de procesteams samen te bepalen. Hierdoor is er variatie in de frequentie en manier waarop procesteams worden georganiseerd. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende verwachtingen naar de casusinbrengers en deelnemers en wordt niet elk nieuw dossier meteen op het procesteam gebracht. Enkele medewerkers ervaren deze variatie als te vrijblijvend en verwachten meer opvolging. Naast deze variatie, tonen de resultaten aan dat de werkzame elementen binnen de procesteams gelijkaardig zijn over regio's en teams heen. De grote meerderheid van de medewerkers ervaren de procesteams als erg waardevol en verrijkend in hun SofS-leren. Zo worden de procesteams in de online survey het meest vernoemd als faciliterende factor in de SofS-implementatie op teamniveau. Voor veel consultants ligt de meerwaarde van de procesteams in het bieden van een duidelijke focus en handvaten om (verder) aan de slag te gaan in een traject. Het Driekolommenmodel wordt hierbij als richtinggevend kader ingezet en ook andere SofS-tools worden gebruikt om de zorgen helder te krijgen en de verdere aanpak te bepalen. Het mechanisme dat ervoor zorgt dat deelnemers aan de procesteams (opnieuw) handvaten krijgen om verder aan de slag te gaan, ligt voornamelijk in het delen van reflecties en ervaringen. Men leert veel uit de goede (en minder goede) praktijken van collega's, men enthousiasmeert elkaar door successen te delen, inspireert elkaar door vragen te stellen en door samen na te denken. Naast deze werkzame elementen, benoemen medewerkers voornamelijk twee **spanningsvelden** in de implementatie van procesteams, nl. geremdheid in het delen van goede praktijken en de bezorgdheid dat procesteams een doel op zich

worden. Voor veel medewerkers is het ook onduidelijk hoe de procesteams zich verhouden ten opzichte van de gedeelde besluitvorming.

Verder zijn ongeveer 6 op 10 medewerkers tevreden over het aanbod en de frequentie van ondersteuning door regionale stafleden. Zaken die deze beleving bevorderen zijn: de expertise van het regionaal staflid over de SofS-benadering; eerdere praktijkervaring van het regionaal staflid en het kunnen delen van eigen *good practices*; een ondersteunende houding bij het regionaal staflid waarbij twijfelen en ‘fouten maken’ mag en kan; en het behouden van de focus (bv. Waar zijn we bezorgd over? Wat is de impact op het kind?). Ongeveer 1 op 5 medewerkers is eerder ontevreden over het aanbod en de frequentie van ondersteuning door regionale stafleden. Zo voelen heel wat medewerkers de nood dat regionale stafleden mee in de praktijk stappen, wat aansluit bij het herdenken van de positie en het mandaat van de regionale stafleden, waarbij er meer mandaat komt om de kwaliteit in dossiers te bewaken en/of ondersteuning te bieden in de praktijk. Bijkomende analyses geven bovendien aan dat deze ervaring verschilt naargelang de functie van de medewerker. Zo zijn significant minder consultants tevreden over de frequentie en het aanbod aan ondersteuning door regionale stafleden in vergelijking met andere medewerkers.

Naast deze procesteams, investeert de afdeling OSD ook in andere platformen om het uitwisselen en reflecteren te stimuleren, bijvoorbeeld via intervisie- en supervisiemomenten, regio-gebonden ontmoetings-momenten met professionele partners en leercasussen. In een minderheid van de teams wordt aan de slag gegaan met groepssupervisies of is het SofS-kader verweven in de opbouw en inhoud van algemene teamvergaderingen. Elke regio organiseert regio-gebonden ontmoetingsmomenten met professionele partners om tot een meer gedragen visie en taal te komen. In het algemeen worden deze momenten als zeer waardevol ervaren door de medewerkers van de afdeling OSD en kunnen deze beschouwd worden als ‘*good practices*’ om partnerschap met externe partnerorganisaties op te bouwen en te behouden. Hoewel de leercasussen ook als waardevol worden ervaren, zijn medewerkers die niet deelnemen aan de leercasus beperkt op de hoogte van de functie en intentie van de leercasus en mist men een duidelijke en gestructureerde terugkoppeling hierover.

Daarnaast creëerde de afdeling OSD diverse leerplatformen, waarbinnen het ‘**samen doen**’ (cf., 70% van het leermodel) een essentiële plaats krijgt doorheen alle lagen en overlegplatformen van de organisatie, zowel op team- (bv. in procesteam, teamvergadering, tandem lopen in een dossier) als organisatieniveau (bv. leercasus, ontmoetingsmomenten met partners, forumgroep, constructiegroep). Uit de onderzoeksdata komt naar voor dat medewerkers voornamelijk leren door zaken ‘(samen) te doen’, wat in lijn ligt met het 70-20-10-leermodel. Het delen van reflecties en ervaringen krijgt dan ook een centrale rol doorheen verschillende processen in de organisatie. Voor de grote meerderheid van de medewerkers werkt dit delen inspirerend (men ervaart opnieuw handvaten om verder te gaan), stimulerend (het enthousiasme van collega’s is aanstekelijk om hetzelfde te doen) en verbindend (men voelt gedragenheid om voor hetzelfde doel te gaan, men apprecieert de kwetsbaarheid en sterkte van collega’s). Drie processen lijken het delen van ‘*good practices*’ te bemoeilijken, nl. schroom, ongewenste concurrentie en tijdsgebrek.

Op individueel niveau tonen de resultaten aan dat de grote meerderheid van de OSD-medewerkers een **lerende en kritische houding** aanneemt. Zo scholen heel wat medewerkers zich bij en volgen ze vrijwillig trainingen en opleidingen om hun denken en handelen met SofS te verdiepen, deelt men actief

reflecties en ervaringen tijdens procesteams, bevraagt men sporadisch feedback aan cliënten en stelt men zich kandidaat om input en ondersteuning te bieden tijdens ontmoetingsdagen met externe professionele partners. Bijna 1 op 5 medewerkers geeft evenwel aan dat men binnen het team onvoldoende tijd neemt om kritisch te reflecteren over de trajecten die aangegaan worden met gezinnen. Voornamelijk de hoge caseload verhindert dat er bij elk dossier voldoende stilgestaan en gereflecteerd kan worden over het eigen handelen. Naast deze lerende en kritische houding, wordt het individuele leren van medewerkers ook gefaciliteerd door een **veilig teamklimaat**, waar leren en kritisch denken gestimuleerd en ondersteund wordt én veilig aanvoelt. De bevindingen tonen aan dat de grote meerderheid van de medewerkers binnen het team de nodige veiligheid ervaart om onzekerheden, twijfels en angsten open en eerlijk te bespreken, dat meningsverschillen in het team constructief worden opgelost en dat er voldoende gedeelde verantwoordelijkheid en/of gedragenheid is bij risico's en/of besluitvorming. Een leidinggevende die oog heeft voor de veiligheid en het welzijn van medewerkers – en hier voldoende gewicht aan geeft – en steun en erkenning biedt, lijkt cruciaal voor een veilig teamklimaat.

Tot slot zou de **stem van OSD-medewerkers, het cliëntsysteem en hun netwerk** input moeten leveren voor de ontwikkeling van de afdeling OSD als 'lerende organisatie' en de SofS-implementatie in haar geheel. Ongeveer de helft van de medewerkers geeft echter aan dat er een tekort is aan gestructureerde processen die zowel feedback van praktijkwerkers als feedback van ouders, minderjarigen en hun netwerk bevragen en meenemen. Hoewel er vanuit het beleid heel wat methodes worden ingezet om de implementatie bottom-up vorm te geven (bv. groeiplan, constructiegroep, regionale forumgroep, leercasussen, klankbordgroep), ervaren heel wat OSD-medewerkers dat de SofS-implementatie nog te top-down wordt vormgegeven. Zo hebben verscheidene consultants de ervaring dat hun stem te weinig wordt gehoord door het beleid. De beleving dat er onvoldoende gereageerd wordt op de nood om de werkdruk te verlagen en de caseload in te perken, lijkt dit gevoel te versterken. Hoewel feedbacklussen geleidelijk aan hun ingang vinden in de werking (bv. via de beleidsnota van mei 2021), worden deze momenteel in beperkte mate geïmplementeerd en zijn er slechts enkele teams die hiermee experimenteren (bv. door externe professionele partners standaard te bevragen).

Samengevat tonen de bevindingen omtrent het element '**Leren**' aan dat de afdeling OSD zich verder ontwikkelt als een 'lerende organisatie'. Men zet sterk in op het 70:20:10-leermodel, waarbij de zwaarte ligt op het samen uitwisselen, reflecteren en doen, wat congruent is met het model. Deze manier van leren lijkt ook te werken voor medewerkers, omdat de leerervaringen er voor zorgen dat ze zich geïnspireerd, gedragen en gesteund voelen. De voorwaarden om dit leren te faciliteren zien we terugkeren op individueel en teamniveau, waarbij consultants een lerende en kritische houding aannemen en er een overwegend veilig klimaat is om dit te kunnen doen. De resultaten tonen evenwel ook aan dat de implementatie onvoldoende vorm krijgt op basis van de stem van OSD-medewerkers, het cliëntsysteem en hun netwerk. OSD-medewerkers worden naar hun aanvoelen te weinig bevraagd over hoe zij de implementatie (en de aanpak vanuit het beleid) ervaren. De stem van het cliëntsysteem wordt slechts sporadisch, maar niet structureel bevraagd.

3.1.2 Tweede element: Leiderschap

Met betrekking tot het tweede element, '**Leiderschap**', tonen de onderzoeksdata aan dat medewerkers van de afdeling OSD kwalitatief leiderschap als een driedig concept beschouwen dat bestaat uit: sturend en duidelijk leiderschap; zorgzaam leiderschap; en inspirerend leiderschap. Wat kenmerken van **sturend en duidelijk leiderschap** betreft, zijn de ervaringen verschillend. Waar leidinggevend in het algemeen een groot en duidelijk engagement uitdragen naar de SofS-implementatie, heerst er onduidelijkheid over de verwachtingen, is er nood aan meer transparante en open communicatie vanuit het leidinggevend kader en aan structurele opvolging van de implementatie. Zo geven meer dan de helft van de consultants aan dat ze onvoldoende op de hoogte zijn van wat het SofS-implementatieplan inhoudt en welke doelstellingen de organisatie vooropstelt op korte en lange termijn (medewerkers in andere functies geven significant meer aan dat ze hier wel van op de hoogte zijn). Voor heel wat medewerkers bieden enkele beleidsdocumenten, zoals de minimale verwachtingen, de groeithema's en de praktijkgids, onvoldoende handvaten bij wat er verwacht wordt binnen de SofS-implementatie én is de aansturing door leidinggevend te divers. De idee dat er geen duidelijkheid is over wanneer de implementatie 'geslaagd' of 'goed genoeg' is, zorgt voor veel onzekerheid bij zowel consultants als teamverantwoordelijken. Voor teamverantwoordelijken zorgt dit gebrek aan duidelijk en transparante communicatie ervoor dat ze weinig perspectief, rust en houvast kunnen bieden aan consultants over mogelijke toekomstige stappen in de implementatie.

Verder ervaart de meerderheid van de medewerkers **zorgzaam leiderschap**, onder meer omdat de leidinggevende: bereidheid toont om 'mee in de modder te staan'; steun biedt wanneer de medewerker onder druk staat of er zich een crisis voordoet; ruimte laat om te leren en 'fouten' te maken; en aanspreekbaar en bereikbaar is. Onvoldoende zorgzaamheid wordt voornamelijk ervaren wanneer consultants zich onvoldoende gesteund voelen op momenten dat ze de SofS-visie uitdragen (en verdedigen) naar externe professionele partners en wanneer er niet gehandeld wordt in functie van de ervaren hoge personeelsuitval. Het leidinggevend kader erkent de hoge werkdruk en uitval bij consultants en heel wat leidinggevend geven aan bewust te vertragen, maar dit is een onvoldoende antwoord voor de consultants. Consultants zouden zich meer gehoord voelen wanneer er concrete acties zouden zijn om de hoge werkdruk en verwachtingen te verminderen (bv. een leidinggevende die een dossier mee opvolgt of overneemt) en wanneer er meer aandacht zou zijn voor personeelswelzijn.

De grote meerderheid van de medewerkers ervaart tevens **inspirerend leiderschap**, onder meer omdat de direct leidinggevende voldoende initiatief neemt om verder te leren en zich te ontwikkelen door middel van training en vorming, en reflectie en uitwisseling met anderen (cf., 10-20% van het leermodel). Met betrekking tot de overige 70% van het leermodel (cf., leren in de praktijk) bestaat er een grotere ontevredenheid, aangezien bijna 1/5 van de medewerkers aangeeft dat zijn/haar direct leidinggevende onvoldoende voeling heeft met de praktijk en wat er leeft bij medewerkers en het cliëntsysteem. Voornamelijk op hogere leidinggevende niveaus, waarbij de leidinggevende regioverantwoordelijke is of regio-overschrijdend werkt, wordt dit ervaren. Hoewel de meerderheid van de leidinggevend bewust tijd en ruimte creëert voor het delen van goede praktijken en het belang hiervan uitdraagt, tonen de resultaten ook aan dat slechts 56% van de medewerkers vindt dat zijn/haar leidinggevende een actieve rol inneemt in het delen van eigen vaardigheden en expertise en zijn/haar werk zichtbaar en transparant maakt.

Ondanks de ervaren groei bij de implementatie van **parallele processen** binnen de organisatie, is er nog heel wat groeimarge. Enerzijds ervaren medewerkers een positieve evolutie, waarbij: leidinggevenden meer afstappen van een autoritaire positie en zich nabijer en toegankelijker opstellen; er meer samen nagedacht wordt (i.p.v. enkel top-down vanuit het beleidsniveau); er een kleinere afstand is tussen het beleid en de praktijk; praktijkwerkers meer zeggenschap hebben; er meer communicatie is tussen de verschillende geledingen, en dit in vergelijking met de periode voor de SofS-implementatie. Anderzijds ervaren slechts 6 op 10 medewerkers dat ze op een kracht- en oplossingsgerichte manier benaderd worden door hun leidinggevende. Deze ervaring wordt gevoed door de beleving dat er: een onevenwicht is in de verdeling en verantwoordelijkheid van caseload; onvoldoende transparante communicatie is vanuit het beleidsniveau; en dat de betrokkenheid van consultants bij beslissingen die hen aanbelangen groeit, maar nog steeds te beperkt is. Enkele medewerkers geven aan dat de verschillende posities en daarmee gepaard gaande (machts)verhoudingen binnen de afdeling niet weg te denken zijn en de implementatie van parallele processen enerzijds mogelijk maken, maar de implementatie ervan anderzijds ook kunnen bemoeilijken wanneer ze als (te) onevenwichtig worden ervaren.

Samengevat tonen de bevindingen omtrent het element '**Leiderschap**' aan dat er een groot en duidelijk engagement is vanuit het leidinggevend kader om de SofS-benadering te implementeren. Dit engagement is een cruciale factor in het (initialiseren en) vasthouden van het implementatieproces. Daarnaast toont de meerderheid van de leidinggevenden elementen van sturend, zorgzaam en inspirerend leiderschap. Om de SofS-implementatie te versterken, is het volgens consultants evenwel nodig dat: er meer handvaten zijn voor consultants over hoe de (minimale) verwachtingen in verhouding staan tot de complexe realiteit en hoge caseload en wanneer hun handelen 'goed genoeg' is; dat leidinggevenden de SofS-implementatie sterker uitdragen naar externe professionele partners; en dat leidinggevenden voldoende voeling hebben met de praktijk zodat ze eigen expertise en ervaringen kunnen delen. Momenteel ervaren consultants dat de hoofdverantwoordelijkheid voor het 'goede verloop' van een traject bij hen blijft liggen en dat dit onvoldoende gedragen wordt door leidinggevenden en regionale stafleden. De SofS-benadering, die empowerment centraal zet, lijkt hier paradoxaal genoeg de empowerment van de uitvoerders te verzwakken. Samen de praktijk mee vormgeven, kan er toe bijdragen dat leidinggevenden de complexiteit van de praktijk beter begrijpen en consultants op authentiek wijze kunnen ondersteunen, wat vervolgens meer gedragenheid, begrip en appreciatie tussen de verschillende geledingen kan creëren.

3.1.3 Derde element: Organisatorische afstemming

De bevindingen omtrent het derde element, '**Organisatorische afstemming**', tonen aan dat de afdeling OSD zoekende is om de SofS-benaderingswijze af te stemmen op de Vlaamse praktijk (cf., SofS-implementatie als continu proces), en dit op vier niveaus: organisatie-, team-, individueel en cliëntniveau.

Ten eerste, op **organisatieniveau**, tonen de resultaten aan dat elke regio intensief aan de slag gaat met de SofS-implementatie, maar dat er per regio (en teams binnen dezelfde regio) andere accenten worden gelegd, bijvoorbeeld in de organisatie en invulling van procesteams, het monitoren van de minimale verwachtingen en het aangaan van partnerschappen met externe partnerorganisaties. Hoewel er vanuit

het beleid openheid en ruimte wordt gegeven aan de regio's om op verschillende snelheden te leren en eigen accenten te leggen, brengt dit ook spanningen met zich mee, waaronder een ongewenste concurrentiestrijd op regio- (en team)niveau. Volgens medewerkers wordt het verschil in snelheden bepaald door diverse factoren: ervaring en expertise van regionale stafleden; engagement van leidinggevendenden; individuele modelgenegenheid; budgetten en engagement voor opleiding en aangaan van partnerschappen; voornaamste doelpubliek in de regio; politiek klimaat in de regio; enzovoort. De beperkte open communicatie rond deze regioverschillen botst volgens enkele medewerkers met de visie rond parallelle processen binnen de SofS-benadering, waarbij men bijvoorbeeld wel verwacht dat de consulent zich kwetsbaar opstelt en moeilijke zaken bespreekbaar maakt met het cliëntsysteem en collega's. Medewerkers geven ook aan dat regio-overschrijdende richtlijnen, zoals de minimale verwachtingen, verschillend ingevuld worden naargelang de regio (en het team).

Daarnaast ontwikkelde de afdeling OSD diverse **overlegstructuren** (o.a. regionale forumgroepen, de constructiegroep op Vlaams niveau, de Vlaamse klankbordgroep) om ervoor te zorgen dat er voldoende samen nagedacht wordt over hoe SofS geïmplementeerd wordt in de afdeling en wat hierbij (minder) goed loopt. De onderzoeksdata tonen echter dat deze overlegstructuren vooral waardevol bevonden worden door mensen die actief betrokken zijn. Medewerkers die geen deel uitmaken van deze structuren ervaren deze als onoverzichtelijk en meer dan 1/3 van de medewerkers (voornamelijk consulenten) geeft aan dat men onvoldoende op de hoogte is van de functie en de werking ervan. Medewerkers die instaan voor de informatiedoorstroom geven aan dat het een zoeken is om deze communicatie bevattelijk, inspirerend én realistisch te houden. Naast deze overlegstructuren, ontwikkelde de afdeling ook diverse **documenten om de SofS-implementatie richting te geven**, waaronder de Vlaamse praktijkgids SofS, de minimale verwachtingen en de groeiplannen. Algemeen kan gesteld worden dat de meerwaarde en bruikbaarheid van deze documenten verschillend worden ervaren van medewerker tot medewerker. Waar ze voor de ene medewerker concrete handvaten en focus bieden om de dagelijkse praktijk vorm te geven, afgelijnde verwachtingen creëren, of instrumenten zijn om de praktijk en/of teamprocessen aan af te toetsen, zijn ze voor een andere medewerker te rigide, niet realistisch en/of niet op maat van de eigen (team)werking.

De onderzoeksdata tonen dat sterke **partnerschappen met externe professionele partners** kunnen bijdragen aan een gedragen SofS-traject, maar dat er nog heel wat uitdagingen liggen om degelijke partnerschappen aan te gaan en vast te houden. Zo geven heel wat medewerkers enerzijds aan dat wanneer een externe partner mee is in het SofS-verhaal, dit heel bevorderend kan zijn voor het traject omdat men een gedeelde visie en eenzelfde aanpak voor ogen heeft en taken verdeeld kunnen worden. Om dit partnerschap te versterken, investeert elke regio intensief in ontmoetingsmomenten met partners, tracht men partners actief te betrekken bij de start van een traject en tracht men heldere afspraken en verwachtingen te formuleren binnen het veiligheidsplan. Hoewel deze investering als intensief ervaren wordt, lijkt het met mondjesmaat vruchten af te werpen en worden de SofS-trajecten met betrokken partners meer en meer als succesvol ervaren. Anderzijds staat de implementatie van SofS bij externe partners volgens heel wat medewerkers nog in haar kinderschoenen, waardoor het aangaan van partnerschap met externe partners aanvoelt als een extra investering, eerder dan als ondersteunend. Ruim de helft van de medewerkers stelt dat belangrijke professionele partners onvoldoende mee zijn in het SofS-verhaal en de -visie, wat een gemeenschappelijke taal en een gedragen aanpak bemoeilijkt. Ook partners buiten het agentschap Opgroeien en private voorzieningen

blijken onvoldoende mee in de SofS-visie, waardoor de samenwerking vaak als intensief en stroef ervaren wordt. Enkele medewerkers vinden dat er vanuit het beleidsniveau van het agentschap Opgroeien meer aansturing mag zijn om de SofS-visie gezamenlijk uit te dragen naar externe partners, om deze uit te bouwen en vast te houden. Drie factoren die het partnerschap volgens medewerkers verder bemoeilijken zijn: het beperkte kracht- en oplossingsgericht denken en handelen (handelen uit angst en overnemen) bij partners; onduidelijkheid in de positie en het takenpakket van consultants binnen de jeugdhulp; en de wachtlijsten en beperkte beschikbaarheid van partners. Voorts gaat men in elke regio aan de slag met het gemoduleerde aanbod SofS veiligheidsplanning en/of contextbegeleiding. Volgens enkele OSD-medewerkers biedt deze module de mogelijkheid om echt samen te werken, in een wij-verhaal, en zaken uit handen te geven (bv. het opmaken van een woord- en beeldverhaal of Drie huizen). Het aanbod is echter volgens consultants nog (te) beperkt en de werking staat in de beginfase (gestart in januari 2021), waardoor de module vaak niet als ondersteunend ervaren wordt, omdat de contextbegeleiders (tot op heden) een beperktere kennis en expertise hebben m.b.t. het SofS-kader in vergelijking met consultants. Verder geven voornamelijk medewerkers uit de regio Antwerpen aan dat jeugdrechters mee zijn in het SofS-denken en dat er sinds de implementatie ook meer vertrouwen is bij jeugdrechters omtrent de visie en expertise van de consultant. Daartegenover formuleren heel wat medewerkers dat het partnerschap met gerechtelijke diensten moeizaam loopt. Zo botst men onder meer op verschillende visies over 'veiligheid', de impact op de minderjarige en de zorgen in het gezin, wat een gedragen aanpak bemoeilijkt. Het partnerschap met gerechtelijke diensten kan volgens enkele medewerkers versterkt worden door: opleiding en training van jeugdrechters en advocaten in de SofS-benadering; een continu bemande permanentiedienst van de SDJ op de jeugdrechtbank; flexibeler omspringen met het gedeeld beroepsgeheim; en een betere afstemming in verslaggeving (bv. zonder vage vakterminologie, met een concrete en gedetailleerde beschrijving van de impact op het kind via de schadematrix). Goede verslaggeving blijkt eveneens cruciaal in het partnerschap tussen het OCJ en SDJ. Voor heel wat medewerkers van de SDJ is het vaak onduidelijk waarom een dossier wordt overgedragen, wat het hoofdthema is in een dossier en wie waarover bezorgd is.

Een belangrijke voorwaarde voor een gedegen SofS-implementatie is dat het **ICT-systeem** voldoende afgestemd is op de SofS-benaderingswijze. Hoewel erkend en gewaardeerd wordt dat er gezocht wordt naar een betere afstemming, bijvoorbeeld via de Domino gebruikersgroep, ervaart 1 op 3 medewerkers deze afstemming echter als onvoldoende. Ook de bruikbaarheid en meerwaarde van Domino wordt verschillend ervaren. Daar waar de voorgestructureerdheid (via diverse tabs en invulhokjes) voor de ene medewerker handvaten en houvast biedt, is het voor de andere medewerker te rigide en wil men meer dynamisch kunnen registreren. Voor de ene consultant draagt Domino bij aan de uniformiteit in verslaggeving en biedt het houvast in trajecten met gezinnen. Voor de andere consultant biedt de registratie weinig meerwaarde in de praktijk en voelt registratie aan als verloren tijd die men niet kan inzetten in gezinnen, waardoor men bewust de keuze maakt om beperkt/niet te registreren. Verder zorgt de integratie van het Driekolommenmodel in Domino ervoor dat het SofS-denken en -handelen gefaciliteerd wordt, omdat men 'genooddaakt' wordt om binnen dit kader te denken en handelen, zowel in gesprekken met gezinnen als tijdens teamprocessen. Om Domino verder af te stemmen op de SofS-praktijk zou het volgens medewerkers bijvoorbeeld helpend zijn als: creatieve processen, zoals een woord- en beeldverhaal of tekeningen van kinderen met de Drie huizen, gemakkelijk te uploaden zijn; het format van een evaluatieverslag en het framework (meer) SofS-richtvragen bevat; en goede praktijken van collega's zichtbaar zijn.

Ten tweede, op **teamniveau**, implementeerde de afdeling OSD diverse leerprocessen en platformen, waarbij uitwisselen en reflecteren over de SofS-benadering centraal staat (cf., 20% van het leermodel). Via procesteams en gedeelde besluitvorming, groepssupervisie, intervisie, en teamvergaderingen krijgt SofS een centrale plaats en wordt gezocht naar afstemming tussen theorie en praktijk. Bij het element ‘Leren’ werd besproken hoe deze leerprocessen en platformen bijdragen aan de afstemming tussen de SofS-benadering en de dagelijkse praktijk.

Op **individueel niveau**, tonen de onderzoeksbevindingen ten derde aan dat de afstemming tussen de SofS-implementatie en de praktijk samenhangt met de individuele **overtuiging** over de **aard van SofS** (cf., benadering versus methodiek) en de basishouding van de medewerkers. Wat de overtuiging over de aard van SofS betreft, ervaart slechts een minderheid van de medewerkers het huidige implementatieproces als een weg naar een fundamentele en complete verandering in alle processen en niveaus van de organisatie (cf., *‘a whole system change’*). Heel wat medewerkers zien SofS namelijk als een ‘methodiek’, die men kan inzetten in het praktijkwerk. Voor een minderheid van de medewerkers is het *“een methode die men voor de implementatie ook al toepaste”*. Hiermee in lijn, tonen de onderzoeksdata aan dat het voor bijna de helft van de medewerkers onvoldoende duidelijk is hoe SofS zich verhoudt tot andere benaderingswijzen in de organisatie, zoals Family Finding, Infant Mental Health of handelingsgerichte diagnostiek. Deze onduidelijkheid is het grootst bij consultants (van het OCJ) en leidinggevendenden.

De SofS-benadering vraagt bovendien afstemming in de **basishouding** van de medewerker. Volgens heel wat medewerkers helpt het SofS-denken om bewust een kracht- en oplossingsgerichte basishouding te hanteren, waarbij men afstapt van een expertpositie, naast cliënten gaat staan en verder kijkt dan gedrag, zich bewust is van de eigen (machts)positie en kritisch reflecteert over het eigen denken en handelen. De mate waarin men zich bewust is van en reflecteert over de eigen basishouding en hiermee aan de slag gaat, varieert tussen medewerkers en hangt samen met de mate waarin de medewerker open staat voor kritische zelfreflectie en zijn/haar mogelijkheden daartoe.

Tot slot, benoemen medewerkers op **caseniveau** vijf eminente spanningsvelden in de afstemming tussen de SofS-benadering en hun dagelijkse praktijk.

Ten eerste ervaren consultants de grootste spanning in relatie tot de huidige **caseload**. De hoge caseload zorgt er immers voor dat de SofS-implementatie als onrealistisch en onhaalbaar ervaren wordt en consultants terechtkomen in een (ethisch) spanningsveld. Enerzijds heeft men de overtuiging dat SofS waardevol kan zijn in elk gezin en dat goede hulpverlening en veilig opgroeien een recht is van ieder kind. Anderzijds is men door de hoge caseload en de intensiteit die de SofS-benaderingswijze vraagt, genooddaakt om keuzes te maken tussen gezinnen. Deze keuzes worden momenteel gemaakt op basis van hoogdringendheid en de visie op veiligheid (grote impact/schade op minderjarige), de leeftijd van de minderjarige (baby’s en jonge kinderen) en pragmatiek (bv. dossiers waar reeds een hulpverleningspartner betrokken is, waar een betrouwbaar/ stabiel/ bereid netwerk is). Deze keuzes zorgen bij consultants voor stress (bv. “ik wil zoveel mogelijk doen in elk gezin, iedereen heeft recht op goede hulpverlening, maar het gaat niet”), frustratie en moedeloosheid (bv. “ik kan geen goede consultant zijn in al mijn dossiers”), en onmacht (bv. “ik wil hierin geen keuzes moeten maken”). Hierbij aansluitend hebben medewerkers ook de indruk dat SofS **meer tijd en intensiteit** vraagt. Heel wat consultants ervaren te weinig tijd en ruimte om SofS uit te proberen, hun handelen bij te sturen en hierover te reflecteren, om zo hun SofS-leren vast te houden of te verdiepen.

Ten tweede geven medewerkers aan dat de **‘ongefilterde’ instroom** van dossiers het SofS-werk bemoeilijkt. Enkele medewerkers vinden dat hun mandaat, nl. tussenkomen bij directe onveiligheid naar de minderjarige, in heel wat dossiers afwezig is (bv. bij een spijbelproblematiek, vechtscheiding of MOF-dossier), waardoor men geen interventiegrond ervaart voor de SofS-benadering. Deze onduidelijkheid maakt enkele medewerkers onzeker over hun eigen identiteit en positionering als consultant of leidinggevende én – bij uitbreiding – die van de afdeling OSD. Enkele respondenten kiezen er dan ook bewust voor om (als team) bij bepaalde inhouden, zoals een spijbelproblematiek of vechtscheiding, niet met SofS aan de slag te gaan. Heel wat medewerkers pleiten dan ook voor een filter bij de instroom en/of een beleidskeuze die duidelijk stelt bij welke dossiers men met SofS aan de slag dient te gaan en bij welke niet.

Ten derde is SofS volgens heel wat consultants **niet in elk dossier inzetbaar** (bv. door de afwezigheid van een (stabiel en betrouwbaar) netwerk, ouders/netwerk met beperkte cognitieve mogelijkheden, geen duidelijke onveiligheid,...) of biedt het onvoldoende antwoord op de brede waaier aan problematieken in gezinnen (bv. trauma, spijbelen, kinderen van ouders met psychische moeilijkheden en/of een verslaving). In lijn met deze brede waaier, ervaren medewerkers een spanningsveld in hoe SofS omgaat met wat als **‘complicerende factoren’** wordt benoemd. Complicerende factoren worden binnen het SofS-kader omschreven als factoren die het lastig maken om voor de veiligheid van het kind te zorgen. Men noemt ze complicerend omdat ze niet of moeilijk te veranderen zijn en geen directe impact hebben op de kernzorg/onveiligheid van de minderjarige. Hoewel er in het merendeel van de dossiers sprake is van complicerende factoren, ervaart slechts 38% van de consultants dat SofS voldoende handvaten biedt om hiermee aan de slag te gaan. Voor deze consultants is het helpend dat SofS de kernzorgen onderscheidt van de complicerende factoren, waardoor het traject werkbaar wordt. Voor andere consultants houdt deze opsplitsing het risico in dat complicerende factoren ‘geparkeerd worden’, zonder dat hiermee aan de slag gegaan wordt. Consultants stellen zich dan ook de vraag of het aan de slag gaan met complicerende factoren deel uitmaakt van hun opdracht en positie binnen de jeugdhulp en/of het mandaat en de verantwoordelijkheid hiervoor eerder bij externe professionele partners ligt. Dit ervaren spanningsveld wordt verder besproken in de discussie (zie Deel 5.1).

Ten vierde creëert het **kracht- en oplossingsgerichte kader** van SofS binnen de context van de OSD-afdeling volgens medewerkers een delicaat evenwicht tussen, enerzijds, de focus op krachten en voldoende kansen bieden, en anderzijds, de focus op risico en ingrijpen/overnemen wanneer de schade/impact voor de minderjarige te groot wordt. Voor ongeveer 1/5 van de medewerkers is er (mede) door de implementatie van SofS een te grote focus op krachten, dan wel op risico's. Aan de ene kant biedt SofS een duidelijke focus, nl. op de veiligheid en impact op de minderjarige, en geeft dit richting om aan de slag te gaan in gezinnen. Aan de andere kant, is er voor heel wat medewerkers nog onduidelijkheid over de **invulling van veiligheid** (bv. korte of lange termijn, acute of duurzame veiligheid) en **de diverse facetten** ervan (bv. emotionele, seksuele, fysieke veiligheid), waardoor de focus opnieuw wazig wordt. Medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat niet alle dossiers gaan over directe veiligheid (bv. zorgen over opvoedingsvaardigheden van de ouder/voogd) en dat een proces anders loopt wanneer men de impact van complicerende factoren, zoals armoede, inschat op korte, dan wel lange termijn.

Ten vijfde draagt SofS ook een sterk **partnerschap** uit naar **externe professionele partners**. Kwalitatief SofS-werk op caseniveau wordt volgens medewerkers echter bemoeilijkt door enerzijds de

afwezigheid van partners in een dossier en anderzijds het gebrek aan gedeelde visie en taal wanneer er partners betrokken zijn (zie hoger).

De ‘Organisatorische Afstemming’ staat ook in wisselwerking met de **gedragenheid van de implementatie** bij medewerkers. Waar een grotere afstemming bijdraagt aan meer gedragenheid, zorgt een brede gedragenheid eveneens voor een grotere investering in de afstemming. De onderzoeksdata tonen aan dat de gedragenheid van de implementatie gezien kan worden als een toetssteen die aangeeft in welke mate er afstemming ervaren wordt tussen het SofS-kader en de OSD-praktijk, en dit op organisatie-, team- en individueel niveau. Op **organisatieniveau** tonen regio- en teamverantwoordelijken een groot en duidelijk engagement om de SofS-implementatie mee vorm te geven. Dit engagement wordt gezien en gewaardeerd door praktijkwerkers. Slechts de helft van de medewerkers ervaart evenwel dat binnen de afdeling OSD elke medewerker zich verantwoordelijk voelt om de SofS-implementatie vorm te geven. Op **teamniveau** kent de SofS-implementatie een zekere gedragenheid. Medewerkers geven aan dat SofS een leidraad biedt om trajecten met gezinnen en verslaggeving vorm te geven en de teamcultuur richting geeft. Ook leidinggevendenden erkennen dat consultants openheid en enthousiasme tonen om het SofS-leren te verdiepen en dat de SofS-principes verweven zitten doorheen het denken en handelen van de teamleden. De gedragenheid op teamniveau neemt toe door collega’s die enthousiasmeren en de positieve impact van de benadering delen en door de ervaring dat dossiers sneller en ‘succesvol’ worden afgesloten. Op **individueel niveau** staat 61.4% van de medewerkers overwegend positief ($\geq 7/10$) tegenover de implementatie van SofS in de afdeling OSD. Iets meer dan 1 op 10 medewerkers staat echter negatief (13.1%, $<5/10$) tegenover de implementatie en een kwart van de medewerkers stelt zich neutraal op (25.4%, 5-6/10). De ruime meerderheid van de medewerkers (82.5%) geeft aan dat hun denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze. Wat medewerkers hierin drijft, is voornamelijk intrinsieke motivatie. Zo strookt SofS voor de meeste medewerkers met de eigen persoonlijke waarden en normen en/of haalt men voldoening en energie uit de manier van werken. Een minderheid van de medewerkers wordt (ook) gedreven door een externe motivatiebron, waaronder de verwachting van de leidinggevende, kritiek door anderen wanneer men niet volgens de benadering zou werken of jobverlies. Ongeveer een kwart van de medewerkers ervaart SofS als heel geschikt voor de jeugdhulp, omdat het de focus legt op veiligheid van minderjarigen, gedeelde verantwoordelijkheid, krachten van gezinnen en het belang van het netwerk, eerder dan dat het een paternalistische of veroordelende aanpak uitdraagt. 5% van de medewerkers geeft aan dat hun denken en handelen in de dagelijkse praktijk niet in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze en dit omwille van de hoge caseload, het gebrek aan tijd, het geloof dat SofS niet werkt, of een gebrek aan *‘teach what you preach’* doorheen alle geledingen. Andere factoren die de gedragenheid voor de implementatie op individueel niveau belemmeren zijn onder meer: weerstand tegen en/of gebrek aan mentale ruimte om om te gaan met verandering en/of de hoge werkdruk, de idee dat SofS een andere naam is voor de ‘oude manier van werken’ en/of geen haalbaar kader is voor de huidige praktijk, en/of een perfectionistische persoonlijkheid.

Samengevat tonen de bevindingen omtrent het element ‘**Organisatorische afstemming**’ aan dat er binnen de regio’s verschillende snelheden zijn en diverse accenten worden gelegd in het implementatieproces. Overlegplatformen en documenten die gericht zijn op uniformiteit bieden handvaten en richtlijnen, maar de werking en inhoud ervan is bij veel medewerkers onvoldoende gekend. Er wordt in elke regio ingezet op partnerschappen met externe professionele diensten. Hoewel de gedeelde visie en aanpak groeit, botsen medewerkers nog op velerlei uitdagingen binnen het partnerschap. Een gedeelde taal en visie, en een duidelijke, gedragen en haalbare taakverdeling met partners kunnen er volgens heel wat medewerkers voor zorgen dat één van de grootste barrières in de implementatie, de hoge werkdruk, opgevangen wordt. Het ICT-systeem wordt verder afgestemd op de SofS-benadering, maar volgens medewerkers liggen er nog heel wat groeiomoeilijkheden om Domino een echte meerwaarde te geven in de dagelijkse praktijk. Op teamniveau vormen de diverse leerprocessen en -platformen steeds meer een geïntegreerd onderdeel van de werking. Op individueel niveau zijn er diverse overtuigingen over de aard van SofS. Op caseniveau ligt de grootste uitdaging in de afstemming tussen de SofS-benadering en de Vlaamse praktijk volgens consultants bij de hoge caseload. Hoewel dit een gekend probleem is bij alle geledingen, wordt er volgens consultants onvoldoende naar gehandeld. Daarnaast biedt SofS voor heel wat consultants onvoldoende handvaten om met complicerende factoren aan de slag te gaan, terwijl bepaalde complicerende factoren net deel uitmaken van de eigenheid van de jeugdhulp.

3.1.4 Vierde element: Zinvol meten en monitoren

Bij het vierde element, ‘**Zinvol meten en monitoren**’, geven medewerkers aan dat de afdeling OSD nog zoekende is in hoe men het ‘meten’ wil invullen en welke uitkomsten zinvol zijn om te meten en monitoren binnen de SofS-implementatie. Medewerkers definiëren **zinnvolle uitkomsten** voornamelijk op het betekenisniveau. Zo vinden ze het bijvoorbeeld belangrijk dat cliënten een betrokken samenwerkingsrelatie ervaren, dat ze eigenaarschap ondervinden en een stem krijgen, eerder dan tegemoet te komen aan ‘harde uitkomsten’, zoals minder uithuisplaatsingen of het sneller afsluiten van dossiers.

Tot op heden biedt het online registratiesysteem ‘Domino’ enkele mogelijkheden om de **breedte van de SofS-praktijk** op te volgen. Zo worden enkele SofS-stappen geregistreerd in Domino, maar deze worden volgens medewerkers niet systematisch bijgehouden, geanalyseerd of opgevolgd. De mate waarin leidinggevend en het zinvol en werkbaar vinden om Domino in te zetten als opvolgsysteem verschilt ook sterk. Aan de ene kant vormt Domino voor enkele teamverantwoordelijken een belangrijk instrument om na te gaan of de consultant in een dossier tegemoetkomt aan de SofS-uitgangspunten en principes en wordt er consciëntieus opgevolgd of de consultant tegemoetkomt aan deze verwachtingen. Aan de andere kant worstelen heel wat teamverantwoordelijken ook met de idee om Domino in te zetten als meet- en opvolgsysteem, omdat het weinig zegt over de kwaliteit van het werk en/of omdat ze erkennen dat er te weinig tijd is voor de consultant om kwalitatief te registreren. Bijgevolg willen ze vermijden dat de registratie een controleorgaan of doel op zich wordt. Bovendien geven enkele teamverantwoordelijken aan dat de kern van SofS niet objectiveerbaar is via Domino, omdat het veeleer ligt in de basishouding van de consultant, die enkel zichtbaar wordt in gesprekken en door samen te doen. Consultants geven aan dat ze onvoldoende tijd hebben om kwalitatief te registreren. Bijna een

kwart van de consulenten ervaart dat de zaken die ze documenteren en registreren onvoldoende bijdragen aan een goede ondersteuning van gezinnen. Hierdoor gaan consulenten bewust weinig tijd en energie investeren in documentatie en registratie, wat bijgevolg een onbetrouwbare registratie en opvolging teweegbrengt.

Om de breedte van de implementatie te meten en monitoren, stelt het SofS-implementatieplan de invoering van een **case management dashboard** voor (Munro et al., 2019). Tot op heden is een case management dashboard (of gelijkaardig) nog niet structureel geïmplementeerd binnen de afdeling OSD. In maart 2021 werden de eerste stappen gezet, waarbij men binnen contextbegeleiding SofS samen met organisaties een dashboard hanteert. Het case management dashboard in Bijlage 1A (Tabel 8, p. 152) dient als inspiratie om de breedte van de SofS-implementatie te meten en monitoren binnen de OSD-praktijk. Zo kan onder meer gemeten en opgevolgd worden wat de frequentie is waarmee praktijkwerkers de stappen van het veiligheidsplan doorlopen.

Vanuit het SofS-gedachtegoed werd een **Collaborative Case Audit** ontwikkeld om de kwaliteit en **diepte van de SofS-praktijk** op caseniveau te meten en monitoren (Munro et al., 2020). Recent werd er binnen de afdeling OSD een audit-tool ontwikkeld om 'case audits' vorm te geven. Momenteel is men echter zoekende in hoe men de tool kan implementeren binnen de werking. Een aantal medewerkers geven aan dat ze achter de idee van de audit-tool staan, maar dat de hoge werkdruk en de personeelsuitval eerst aandacht verdient. Enkele leidinggevenden vrezen bovendien dat de tool ervoor zal zorgen dat consulenten zich geëvalueerd voelen en dat het gevoel 'niet goed genoeg' te zijn nog sterker zal worden. Daarnaast wordt de diepte van SofS-implementatie volgens leidinggevenden ook gemeten en opgevolgd via gedeelde processen, waar reflectie en uitwisseling centraal staan. Deze processen kunnen zowel in groep plaatsvinden, zoals bij procesteams, intervisie en groepssupervisie, als individueel via evaluatie- of functioneringsgesprekken en waarderende interviews.

De onderzoeksdata tonen aan dat het meten van de **impact van de SofS-praktijk** tot op heden in een beginfase zit. Zo is er bijvoorbeeld geen registratie of opvolging van 'harde' SofS-uitkomsten (cf., '**core data**' uit SofS Quality Assurance System), zoals het aantal uithuisplaatsingen, het aantal dossiers die heropend worden, de duur tussen de aanmelding en het afsluiten van een dossier, enzovoort. Verder stelde de afdeling OSD voorop om **feedbacklussen** te organiseren op verschillende niveaus: cliënt, consulent, team, regio, organisatie, interne en externe professionele partners. Hoewel er sporadisch feedback gevraagd wordt aan het cliëntsysteem, is dit niet systematisch ingebouwd en is er momenteel nog weinig initiatief om feedbacklussen te installeren op organisatie- en teamniveau en met externe professionele partners. Zo geeft bijvoorbeeld 1 op 3 consulenten aan dat men onvoldoende feedback vraagt aan ouders en minderjarigen over hoe zij het handelen ervaren en daar ook effectief mee aan de slag gaan.

Om verder inzicht te verwerven in de impact van de SofS-praktijk werden medewerkers bevraagd over hun **modelgetrouwheid en -genegenheid**. De grote meerderheid van de consulenten en regionale stafleden geeft aan dat ze in hun dagelijkse praktijk vaak of altijd tegemoetkomen aan de organisatiedoelstellingen en SofS-uitgangspunten (cf., modelgetrouwheid), maar enkele medewerkers ervaren dat de SofS-benadering hiertoe onvoldoende handvaten biedt (cf., modelgenegenheid). Zo biedt SofS voor velen wel voldoende handvaten om op een duidelijke en transparante manier in gesprek te gaan en om aan de slag te gaan met bestaande krachten en veiligheid, maar minder om de

minderjarige als actieve partner te betrekken, om ouders te stimuleren om een (nog niet) bestaand netwerk te betrekken of om het cliëntsysteem zelf met oplossingen te laten komen.

Naast het online registratiesysteem Domino, het reflecteren en samen doen tijdens leerplatformen, en het sporadisch vragen van feedback aan het cliëntsysteem, tracht de organisatie de **implementatie** ook te **monitoren** via groeiplannen en wetenschappelijk onderzoek. Binnen de implementatie werd het groeiplan vooropgesteld als één van de belangrijke instrumenten om het tegemoetkomen aan en behalen van de organisatiedoelstellingen op te volgen en te evalueren. De groeiplannen worden volgens heel wat medewerkers momenteel echter niet actief ingezet. Daarnaast kan voorliggend wetenschappelijk onderzoek gezien worden als een manier om de organisatorische ontwikkeling en de algemene SofS-implementatie te meten en te monitoren. Volgens enkele medewerkers geeft de uitvoering van voorliggend evaluatieonderzoek een belangrijk signaal dat de afdeling OSD zich lerend, reflectief en kwetsbaar opstelt, en wordt het geapprecieerd dat de stem van medewerkers beluisterd wordt (cf., parallelle processen).

Tabel 4 biedt een assessment van de implementatie van de vier kritische elementen binnen de afdeling OSD in Vlaanderen, met het Driekolommenmodel als leidraad.

Samengevat tonen de onderzoeksdata omtrent het element ‘**Zinvol meten en monitoren**’ aan dat er diverse ideeën zijn over wat zinvol meten en monitoren van de SofS-praktijk en -implementatie kan inhouden. Zo geven medewerkers aan dat er geen duidelijke en gedragen visie is over wat men wil meten en monitoren, op welke manier en waarom. Volgens medewerkers wordt de breedte van de implementatie voornamelijk gemeten via het online registratiesysteem ‘Domino’, maar deze methode wordt door diverse medewerkers niet als representatief of waardevol ervaren. De diepte van de praktijk wordt voornamelijk opgevolgd via het reflecteren en samen doen tijdens leerplatformen. De impact van de praktijk wordt volgens medewerkers voornamelijk gemeten en opgevolgd door feedbackgesprekken met cliëntsysteem, maar deze vinden slechts sporadisch plaats. Heel wat medewerkers benoemen de nood aan meer kwalitatieve en structurele opvolging van de SofS-praktijk en -implementatie in het algemeen.

Tabel 4. Assessment van de implementatie van kritische elementen volgens OSD-medewerkers

Assessment kritisch element	Belemmerende factoren <i>Waarover maken we ons zorgen?</i>	Bevorderende factoren <i>Wat gaat er goed?</i>	Aanbevelingen voor de toekomst <i>Wat moet er gebeuren?</i>
Leren	- Training en opleiding is in beperkte mate afgestemd op complexiteit werkveld - Hoge werkdruk verhindert in-diepte leren - Personeelsuitval, weinig aandacht voor en bevraging van personeelswelzijn - Geen structurele implementatie van feedbacklussen op diverse niveaus - (Te) verschillende tempo's in leren binnen hetzelfde team/regio	- Groot en frequent aanbod aan kwaliteitsvolle vorming en training - Diverse geïntegreerde leerplatformen: procesteam, leercasus,... die het leren, het enthousiasme en de gedragenheid faciliteren - Overwegend veilig team- en leerklimaat, bv. men voelt zich ondersteund wanneer er twijfels zijn of wanneer het misgaat - Lerende en kritische houding medewerkers - Delen van reflecties en ervaringen zit verweven doorheen leerplatformen en teamprocessen - Toename van dossiers die in tandem gelopen worden of met een co-consulent	- Opleiding- en vormingsaanbod en leerplatformen meer afstemmen op hoge caseload, werkdruk en minimale verwachtingen - Opleiding- en vormingsaanbod naast SofS - Meer uniformiteit in vormgeving procesteams - Meer aandacht voor en bevragen van welzijn medewerkers én hier effectief mee aan de slag gaan - Feedbacklussen installeren zodat OSD als lerende organisatie en de SofS-implementatie vorm krijgen op basis van de stem van OSD-medewerkers, cliëntsyste men en hun netwerk, en externe professionele partners
Leiderschap	- Beperkte duidelijkheid en transparantie in de communicatie vanuit het beleid (bv. over wanneer de implementatie 'goed genoeg' is en waar deze zal landen in verhouding met stabiele/toenemende werkdruk en caseload) - Werk van leidinggevende is onvoldoende zichtbaar en transparant, expertise en vaardigheden van leidinggevende worden onvoldoende gedeeld - Ongelijke verdeling in caseload/beperkte voeling van leidinggeven den met (complexiteit van) praktijk - Hiërarchische structuur OSD en paternalistische benadering daagt parallelle processen uit - Vlotte informatiedoorstroom tussen verschillende geledingen blijft uitdagend - Leidinggevende die visie beperkt uitdraagt naar partners of die de consulent hierin onvoldoende ondersteunt	- Overwegend duidelijk en groot engagement bij leidinggeven den om implementatie vorm te geven - Direct leidinggeven den hebben oog voor zorgzaam leiderschap, steunen collega's wanneer het moeilijk is, benadrukken dat 'falen' mag, zien en erkennen de complexiteit van de job,... - Meer aandacht voor '<i>leading the learning</i>', waarbij leidinggeven den een voorbeeld nemen in het delen van ervaringen - Groei in parallelle processen: beleidsactoren voelen nabij er aan, er wordt meer samen nagedacht, meer communicatie tussen de verschillende geledingen	- Regionale staf / leidinggeven den bieden ondersteuning in cases, lopen tandem met consulenten - Leidinggeven den zoeken naar manieren om voeling met de praktijk te verhogen (cf., leermodel 70%), bv. meedragen van caseload, meevolgen van procesteams door regioverantwoordelijken - Beleid denkt verder na over: Wanneer spreken we over een geslaagde implementatie? Wanneer is het 'goed genoeg'? Houden we voor altijd vast aan minimale verwachtingen? - Meer open en transparante communicatie vanuit beleid - Inzetten op parallelle processen op alle geledingen

Organisatorische afstemming	- Inhoud en functie van diverse overlegplatformen is vrij onoverzichtelijk - Gebrek aan gedeelde visie en taal, en beschikbaarheid van externe professionele partners, waardoor consultant eerst partners dient te 'overtuigen' vooraleer men kan starten - Onduidelijkheid van positionering en identiteit van afdeling OSD in jeugdhulp - (Te) Verschillende snelheden van implementatie binnen regio's en teams - Minimale verwachtingen bieden weinig houvast en rust - Rigiditeit van Domino systeem, niet dynamisch en flexibel genoeg om mee te werken, bv. tijdens procesteams - Gebrek aan consensus over aard van SofS tussen medewerkers - Inhoudelijke spanningsvelden tussen SofS-benadering en Vlaamse praktijk, bv. te hoge caseload om kwalitatief aan de slag te gaan met gezinnen, waardoor keuzes gemaakt worden tussen gezinnen	- Er zijn diverse overlegplatformen om de implementatie af te stemmen op de OSD-praktijk - Groei in afstemming met ICT-systeem, Domino biedt houvast en kansen tot opvolging - Diverse overlegplatformen met externe professionele partners, bv. op procesteams, goestingsdagen, intervisiedagen, creëert een wij-verhaal tussen hulpverleners - Zekere gedragenheid voor SofS-principes en visie op organisatie-, team- en individueel niveau - Cultuur en geschiedenis van angst en individuele verantwoordelijkheid brokkelt geleidelijk af, meer gedeelde verantwoordelijkheid	- Medewerkers (vnl. consultants) duidelijk informeren over de werking en functie van diverse overlegplatformen, georganiseerde communicatiedoorstroom - Verder investeren in partnerschap met externe partners zodat takenpakket verdeeld kan worden en caseload haalbaarder wordt, bv. door voorzieningenbeleid mee te nemen in SofS-verhaal - Duidelijkere positionering van SofS t.o.v. andere benaderingswijzen en t.o.v. de rol en identiteit van het consulentenwerk
Zinvol meten en monitoren	- Onduidelijkheid over welke uitkomsten zinvol zijn om te meten en monitoren - Inconsistentie in de manier en visie waarop Domino ingezet wordt om de breedte van de praktijk te meten en monitoren - Gedeelde processen om diepte van praktijk te meten en monitoren zijn niet eenduidig en structureel ingebed in de werking - Geen registratie of opvolging van 'core data' - Beperkte kwaliteitsmonitoring, bv. via groeiplannen	- Bevraging van zinvolle uitkomsten bij medewerkers sluit aan bij SofS-principes en organisatiedoelstellingen - Eerste aanzet om aan de slag te gaan met audit-tool - Sporadische bevraging van feedback aan gezinnen - Grote meerderheid van OSD-medewerkers stelt dat men in de dagelijkse praktijk tegemoet komt aan de organisatiedoelstellingen en SofS-uitgangspunten (cf., modelgetrouwheid) - Wetenschappelijk en neutraal onderzoek naar de implementatie van SofS	- Gedeelde visie over meten en monitoren uitwerken (nl. wat, hoe en waarom) - Implementatie van een complementaire benadering m.b.t. meten en monitoren, dat zowel een objectieve meting van kwantitatieve gegevens omvat (cf., de breedte van de praktijk; bv. via een 'case management dashboard', Domino), als een meting van de kwaliteit van de praktijk (cf., diepte van de praktijk; bv. via een 'collaborative case audit') - Implementatie van feedbacklussen op verschillende niveaus, om impact van praktijk te meten en monitoren - Vasthouden van groeiplannen om implementatie op te volgen en te optimaliseren

Noot. Mogelijke incongruentie tussen wat als belemmerend of bevorderend ervaren wordt, is te wijten aan de diverse (en mogelijks tegenstrijdige) stemmen die werden bevraagd.

3.2 Onderzoeksvraag 2: De breedte en diepte van de praktijk

Om inzicht te verwerven in de **breedte van de SofS-praktijk**, werden OSD-medewerkers via de online survey, individuele interviews en casestudies bevraagd over de frequentie waarmee ze SofS-tools en -uitgangspunten inzetten (voor een gedetailleerde beschrijving van de resultaten, zie Bijlage 1B). Daar waar het Driekolommenmodel volgens medewerkers bijna standaard in elk dossier wordt ingezet, worden andere tools eerder ingezet naargelang de tijd en context van het dossier. Bijna alle medewerkers geven aan dat ze door middel van het Driekolommenmodel steeds met ouders in gesprek gaan over bestaande krachten en veiligheid en daarop verder bouwen. Waar toch nog ongeveer één kwart van de consultants en regionale stafleden de Drie huizen (of gelijkaardig) standaard inzet om de stem van het kind te beluisteren en mee te nemen in het traject, is dit slechts 2% bij het woord- en beeldverhaal. Hoewel er eveneens een duidelijke verwachting is vanuit de afdeling dat er in elk dossier netwerk gecreëerd wordt rond een gezin, geeft 1 op 20 consultants en regionale stafleden aan dat men zelden of nooit netwerk creëert rond een gezin. Ongeveer 1/3 van de consultants en regionale stafleden geeft aan dat men ouders altijd stimuleert om het (nog niet) bestaand netwerk aan te spreken en hen te betrekken in het traject. Daarnaast tonen de bevindingen dat tijd een belangrijke rol speelt in het toepassen van SofS-tools en -uitgangspunten in dossiers. Zo geeft 1 op 5 consultants en regionale stafleden aan dat men enkel een veiligheidsplan (of gelijkaardig) of een woord- en beeldverhaal opmaakt wanneer hier voldoende tijd voor is. Een veiligheidsplan wordt niet standaard ingezet en is bij de helft van de dossiers afhankelijk van de casuscontext. Voornamelijk de beschikbaarheid van een externe professionele partner en de hoogdringendheid van het dossier spelen een cruciale rol in de mate waarin men een veiligheidsplan – en bij uitbreiding andere SofS-tools – inzet.

Wat de aanwezigheid van een kracht- en oplossingsgerichte basishouding bij de medewerkers betreft, tonen de onderzoeksbevindingen aan dat de grote meerderheid van de consultants en regionale stafleden vindt dat men vaak of altijd op een duidelijke en transparante manier werkt en respect en waardering toont voor elke persoon in het traject. Voor veel consultants en regionale stafleden is het echter niet evident om ouders, minderjarigen en hun netwerk zelf met oplossingen te laten komen. Meer dan de helft geeft aan dit slechts ‘af en toe’ of ‘zelden’ te doen. Ook geeft bijvoorbeeld bijna de helft van de consultants en regionale stafleden aan dat men de minderjarige ‘af en toe’ of ‘vaak’ als actieve partner betreft of centraal stelt in de ondersteuning, maar lang niet ‘altijd’.

Wat de **diepte van de praktijk** betreft, geeft 4/5 van de consultants en regionale stafleden aan dat hun eigen denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met de SofS-principes. Echter blijkt een diepgaande toepassing van de SofS-tools en -uitgangspunten afhankelijk van diverse factoren. Zo spelen de beschikbare tijd en de verwachtingen en sturing van leidinggevendenden een rol op organisatie- en teamniveau. Op individueel niveau hebben onder meer de modelgenegenheid van de consultant en de voorkeur voor bepaalde SofS-tools een invloed. Ook op cliëntniveau hebben diverse factoren een invloed op de mate en manier waarop de SofS-tools en -uitgangspunten worden ingezet, zo benoemen medewerkers de beschikbaarheid van netwerk en externe professionele partners en de leeftijd van de minderjarige.

Algemeen trachten medewerkers de uitgangspunten van SofS na te streven in elk dossier, nl. krachten en zorgen in beeld brengen (cf., SofS-assessment), kinderen spreken, op zoek gaan naar netwerk, etc., maar de kern van SofS ligt voor velen in de kracht- en oplossingsgerichte basishouding. De manier

waarop men deze uitgangspunten nastreeft is daardoor niet strikt en wordt vrij bepaald door de consulent (in samenspraak met het team) en wordt bovendien beperkt opgevolgd door de leidinggevende. Voor veel consulenten (en leidinggevendenden) is het immers essentieel dat men SofS-tools kan inzetten waarbij men zich comfortabel voelt en authentiek kan zijn, zodat ze de verbinding met het cliëntsysteem faciliteren.

Overkoepelend vermelden medewerkers **twee voorname uitdagingen** om de SofS-tools en -uitgangspunten in de diepte in te zetten. Enerzijds het gebrek aan tijd, en anderzijds de beperkte beschikbaarheid van externe hulpverleningspartners (die SofS in de vingers hebben). De hoge caseload en werkdruk zorgen er volgens medewerkers voor dat ze de SofS-tools niet ‘goed genoeg’ kunnen inzetten. Medewerkers erkennen en ervaren de waarde van de tools, maar de huidige werkcontext hypothekeert de toepassing ervan. Bovendien zorgt de werkdruk ervoor dat men niet vaardig(er) wordt in het gebruik van de tools. Heel wat consulenten ervaren bijkomende mentale druk omdat ze een continue afweging moeten maken bij gezinnen (bv. ‘in welke gezinnen zet ik de tools in en in welke niet?’) en in teamprocessen (bv. ‘investeer ik tijd in gezinnen of in procesteam/opleiding/...?’). Daarnaast geeft men aan dat er nood is aan partners die SofS in de vingers hebben en die ondersteuning kunnen bieden in contacten met cliënten. Een kleine minderheid van de consulenten vermeldt dat ze enkele taken, zoals het opmaken van het veiligheidsplan, een woord- en beeldverhaal en/of de Drie huizen, momenteel kunnen uitbesteden aan partners. Sterker partnerschap en meer mogelijkheden tot het uitbesteden van taken aan partners is volgens heel wat medewerkers nodig om de hoge werkdruk op te vangen en SofS op een kwalitatieve manier in te zetten. Of deze ervaren uitdagingen effectief uitdagingen zijn binnen de implementatie, wordt verder besproken in de discussie (zie Deel 5.1).

3.3 Onderzoeksvraag 3: De ervaren impact van de implementatie

Uit de bevindingen van de survey, interviews en casestudies komt naar voor dat SofS volgens respondenten een impact heeft op vier niveaus, nl. dat van: 1) de cliënt (vanuit het perspectief van de cliënt en het perspectief van de OSD-medewerker en jeugdrechter), 2) de OSD-medewerker, 3) het team en 4) de organisatie. Een gedetailleerde beschrijving van deze resultaten is na te lezen in Bijlage 1C. De uitkomstentabel (Tabel 6) biedt een overzicht van de impact op deze vier niveaus, zowel op korte, middellange als lange termijn. We dienen er ons evenwel van bewust te zijn dat de impact van SofS moeilijk te objectiveren is, zoals een OSD-medewerker beschrijft:

“Er is veel van SofS dat je niet kan vertellen. Dat is heel gevoelsmatig. Wat het met u doet, wat je ziet, wat er met kinderen gebeurt en met gezinnen. Wat het met uw collega’s doet, wat het met de groepsdynamiek doet. Hoe mensen deze complexe job doen, hoe mijn team, mensen toch blijven rechtstaan ondanks alle shit die ze over zich krijgen. Dat is dankzij SofS.” (leidinggevende ID28)

Wat de impact op **cliëntniveau** op korte termijn betreft, blijkt uit de casestudies dat cliënten meer vertrouwen en minder angst/stress ervaren om partnerschappen aan te gaan. Deze ervaring blijkt voornamelijk voort te komen uit de duidelijke, laagdrempelige, eerlijke en transparante communicatie van de consulent en de kracht- en oplossingsgerichte basishouding. Het vertrouwen lijkt er vervolgens voor te zorgen dat er meer bereidheid is bij het cliëntsysteem om zaken aan te pakken en dat het inzicht in de eigen situatie vergroot. Op middellange termijn zeggen cliënten en hun netwerk groei/herstel in gezinsrelaties te ervaren en geven ouders en hun netwerk aan (opnieuw) betekenis te ervaren in de rol als ouder of netwerklid. Algemeen benoemen de cliëntsysteem drie belangrijke lange termijn uitkomsten: 1) de minderjarige groeit (terug) op in zijn/haar natuurlijk netwerk of er is een concreet

plan opgemaakt om naar huis toe te werken, 2) men ervaart trots over het eigen traject en de persoonlijke groei, en 3) men ervaart een positief gevoel van partnerschap met de consultant en de jeugdhulp in het algemeen. Cliënten en hun netwerk bespreken nauwelijks negatieve ervaringen. Enkele netwerkleiden geven aan dat het traject en de rol als netwerklid vrij intensief is/was en dat dit soms moeilijk te combineren is met andere rollen en verplichtingen.

OSD-medewerkers geven aan dat ze op korte termijn voornamelijk merken dat de cliënt meer centraal staat in het proces in vergelijking met 'de vroegere manier' van werken. Uit de interviews blijkt dat SofS OSD-medewerkers handvaten biedt om in partnerschap te gaan met cliënten en af te stappen van een expertpositie. Men geeft aan het cliëntsysteem sneller te betrekken in het proces dan voor de implementatie, waardoor men meer betrokkenheid ervaart en het vooropgestelde plan van aanpak gedragen aanvoelt. Ook ziet men de minderjarige meer als actieve partner, waarbij men aangeeft dat de minderjarige actief betrokken en beluisterd wordt. Verder zeggen consultants op een open, eerlijke en transparante manier te communiceren met het cliëntsysteem, wat op korte termijn de geheimhouding helpt doorbreken en er op middellange termijn voor zorgt dat cliënten minder stress ervaren omdat ze zich beluisterd voelen en weten wat hen te wachten staat. Angst en agressie bij het cliëntsysteem zou ook afnemen volgens consultants, omdat men meer op een menselijke manier benaderd wordt, waarbij men niet handelt vanuit autoriteit of een expertpositie, maar veeleer vanuit verbinding. Daarnaast geven consultants aan dat het benoemen en erkennen van veiligheid en krachten ertoe bijdraagt dat ouders zich (opnieuw) erkend voelen in hun ouderrol en (opnieuw) eigenaarschap ervaren. Verder wordt er intensief ingezet op netwerk, wat er op lange termijn toe bijdraagt dat er meer kans is dat de minderjarige (terug) kan opgroeien in het natuurlijk netwerk en dat er voor de minderjarige een gevoel van 'belonging' is. Hoewel dit niet geregistreerd wordt, geven zowel enkele OSD-medewerkers als jeugdrechters aan gevoelsmatig de indruk te hebben dat SofS bijdraagt aan: minder uithuisplaatsingen; minder weerstand bij het cliëntsysteem wanneer er toch overgegaan wordt tot uithuisplaatsing; en een kortere duurtijd van trajecten. Ondanks deze gepercipieerde positieve impact, kan SofS er ook toe bijdragen dat er (te) hoge verwachtingen gesteld worden naar het cliëntsysteem. OSD-medewerkers geven ook aan dat ze door de hoge werkdruk moeten kiezen tussen gezinnen waarbij men SofS kan inzetten. Uit de interviews blijkt dat deze noodgedwongen keuze ervoor kan zorgen dat het recht op kwalitatieve en gelijkwaardige hulp niet altijd gegarandeerd kan worden en dat de meest kwetsbare gezinnen uit de boot dreigen te vallen. Ook de beperkte beschikbaarheid van externe professionele partners kan er volgens de respondenten voor zorgen dat gezinnen niet de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Feedbacklussen zijn nodig om na te gaan of de impact op cliëntniveau vanuit het perspectief van de OSD-medewerker en jeugdrechters samenvalt met het perspectief van cliëntsysteem.

Voor heel wat **OSD-medewerkers** biedt de SofS-benadering een duidelijke focus en heldere visie, waardoor men op korte termijn handvaten en houvast ervaart om mee aan de slag te gaan. Zo ervaren OSD-medewerkers dat er meer contextgericht wordt gewerkt en dat het betrekken van het netwerk eerder een vanzelfsprekendheid is dan een optie. Op middellange termijn zeggen OSD-medewerkers zich door de SofS-benadering ook bewuster te zijn van het belang van een menselijke benadering en de impact van hun (machts)positie. Men tracht op een gelijkwaardige manier te handelen, eerlijk en open te communiceren, empathie en respect te tonen en begrip op te brengen voor de huidige situatie en het verleden van cliënten. Heel wat OSD-medewerkers geven aan dat ze groeien in het aannemen van

een lerende en kritische houding, waarbij men de tijd neemt om te reflecteren over het eigen denken en handelen en dat van anderen. Daarnaast getuigt men dan men een meer kracht- en oplossingsgerichte basishouding aanneemt, waarbij men tracht om de regie bij het cliëntsysteem te leggen en uit de expertpositie te treden. Heel wat OSD-medewerkers geven aan dat op lange termijn de SofS-benadering bijdraagt aan meer werkvreugde, energie en een gevoel van betekenis en voldoening. De menselijkere benadering zorgt immers voor meer verbondenheid met cliënten en de positieve impact in gezinnen zou meer tevredenheid creëren over het werk dat men doet. Men zegt eveneens energie te ervaren wanneer de trajecten met externe professionele partners goed verlopen en er wederzijdse appreciatie is voor de geleverde inspanningen. Daarnaast brengt het 'goed uitvoeren van SofS' ook stress en mentale druk bij medewerkers, omdat de benadering een intensieve (tijds)investering vraagt. Aangezien de nodige tijd er vaak niet is, kiezen medewerkers vaak bewust voor SofS in die trajecten waar SofS 'haalbaarder' lijkt, waardoor andere cases die ook (dringend) ondersteuning en begeleiding nodig hebben weinig tijd en aandacht krijgen. Zo komen medewerkers in een ethisch dilemma terecht waarbij men moet kiezen tussen gezinnen en waarbij men een continu gevoel van 'niet genoeg kunnen doen' ervaart. Respondenten geven aan dat, op lange termijn, deze ervaringen personeelsuitval in de hand werken. Enkele OSD-medewerkers geven vervolgens aan dat men in de 'oude manier van werken' dreigt terug te vallen, omdat de huidige manier van werken niet haalbaar is en/of te veel stress en onzekerheid veroorzaakt.

Op **teamniveau** blijken SofS-processen en -fora bij te dragen aan een lerend klimaat, waarbij men samen reflecteert en praktijken uitwisselt. Respondenten geven eveneens aan dat er kritischer wordt nagedacht en dat men vertraagt en reflecteert over hoe en op welke manier men echt verschil kan maken. Het delen van '*good practices*' en het 'samen doen' tijdens deze processen, fora en in trajecten zorgen er eveneens voor dat men zich verbonden en gesteund voelt door collega's. Men geeft aan minder het gevoel te hebben dat men de individuele verantwoordelijkheid draagt binnen een dossier, maar dat trajecten in duo of in team opgenomen worden. Voor heel wat medewerkers zorgen de '*good practices*' van collega's ervoor dat men zelf 'goesting' krijgt om aan de slag te gaan en om zaken uit te proberen. Op middellange termijn geven heel wat medewerkers aan het gevoel te hebben dat SofS gedragenheid en overeenstemming biedt om met het team voor eenzelfde doel te gaan. De gedeelde visie zorgt immers voor meer verbondenheid binnen het team. SofS brengt ook een andere manier van registratie met zich mee. Daar waar men voor de implementatie een zeer uitgebreid verslag maakte, zijn er nu meer handvaten om tot een bondige en gefocuste verslaggeving te komen. Wat de negatieve impact betreft, geven respondenten aan dat collega's die zich niet in de SofS-visie kunnen vinden en/of niet aan de SofS-principes trachten tegemoet te komen, voor wrevel binnen het team zorgen.

Op **organisatieniveau** stimuleerde de SofS-implementatie de ontwikkeling van de afdeling OSD als lerende organisatie. Zo ervaren heel wat medewerkers dat SofS bijdraagt aan een fundamentele ommekeer in het functioneren van de afdeling OSD, waarbij respondenten aangeven dat men als organisatie inzet op wat echt telt, dat men meer focust op het positieve en 'wat al goed gaat', waarbij men zichzelf durft te bevragen. In het algemeen merken medewerkers een verschuiving op, van een te grote focus op gevaar en risico naar een leercultuur waarbij iedereen in de organisatie focust op het welbevinden en de veiligheid van minderjarigen. SofS biedt hierbij een duidelijke visie voor de organisatie. Daar waar enkele medewerkers groei ervaren in de parallelle processen binnen de organisatie (bv. door de toename aan inspanningen om bottom-up te werken, meer transparante

communicatie vanuit het beleid, een benaderbaar beleidsteam), is er voor heel wat medewerkers nog sprake van een top-down beleid binnen een hiërarchische structuur, waarbij de noden van praktijkwerkers onvoldoende gehoord worden. Ook rond de profilering van de afdeling, die samenhangt met het SofS-kader, zijn de ervaringen verdeeld. Daar waar het kader voor de ene zorgt dat de afdeling een duidelijke positionering en profilering heeft, zowel naar organisaties binnen en buiten de jeugdhulp als het cliëntsysteem, is het voor de andere onduidelijker geworden wat de positie en het mandaat van medewerkers inhoudt. Ook op de samenwerking met partnerorganisaties blijkt de implementatie een duidelijke impact te hebben. In trajecten waarbij partners betrokken zijn die de SofS-visie onderschrijven, verloopt de samenwerking – algemeen gezien – aangenaam, positief en vlot. Men heeft de idee dat men voor eenzelfde doel gaat, dat de stappen die daarvoor nodig zijn helder en gedragen zijn en dat het duidelijk is wie welke taken op zich neemt. Medewerkers geven echter aan dat dit slechts in de minderheid van de dossiers het geval is. Vaak is er geen partner betrokken of is de betrokken partner (nog) niet volledig mee in het SofS-verhaal. Daar waar men merkt dat men niet eenzelfde visie of plan van aanpak deelt, ontstaan er vaak conflicten en wordt de samenwerking als heel vermoeiend ervaren. Volgens enkele consultants hebben externe professionele partners de indruk dat consultants door de SofS-benadering hun verantwoordelijkheid (tot plaatsing) ontlopen en te veel focussen op het positieve binnen een gezin, alsook op de negatieve gevolgen van een residentieel verblijf in een voorziening.

DEEL 4

Output



4.1 Programmatheorie over de implementatie van Signs of Safety in de OSD-context

Om de procesevaluatie en ervaren impact te onderbouwen, omvat dit onderzoeksrapport een programmatheorie, gebaseerd op het kader van Rossi en collega's (2018). Een programmatheorie representeert een hypothese over veranderingen na een interventie (hier de implementatie van de SofS-benadering) en genereert theorie over hoe een interventie bepaalde uitkomsten produceert.

4.1.1 Programmatheorie

In wat volgt worden de elementen van de programmatheorie (zie Figuur 5) besproken. De programmatheorie biedt een blauwdruk voor een organisatie die zich beoogt te ontwikkelen als lerende organisatie. Hierdoor hoeft deze blauwdruk niet rigide ingevuld te worden, maar kan deze gezien worden als een onderdeel van een organisatie in ontwikkeling.

De SofS-aanpak is ontwikkeld op basis van een **probleemstelling**, nl. vanuit onvrede over de bevoogdende werkwijze van jeugdzorg en kinderscherming en over de gebrekkige resultaten ervan (Turnell & Edwards, 1999). Munro (2011) omschreef de context van jeugdwerk als een defensieve nalevingscultuur waarin de angst hoog was, het proces voorrang kreeg op de inhoud, kwantiteit boven kwaliteit stond, en waarbij praktijkwerkers steeds meer beperkt werden in hun tijd en flexibiliteit om goed met gezinnen om te gaan.

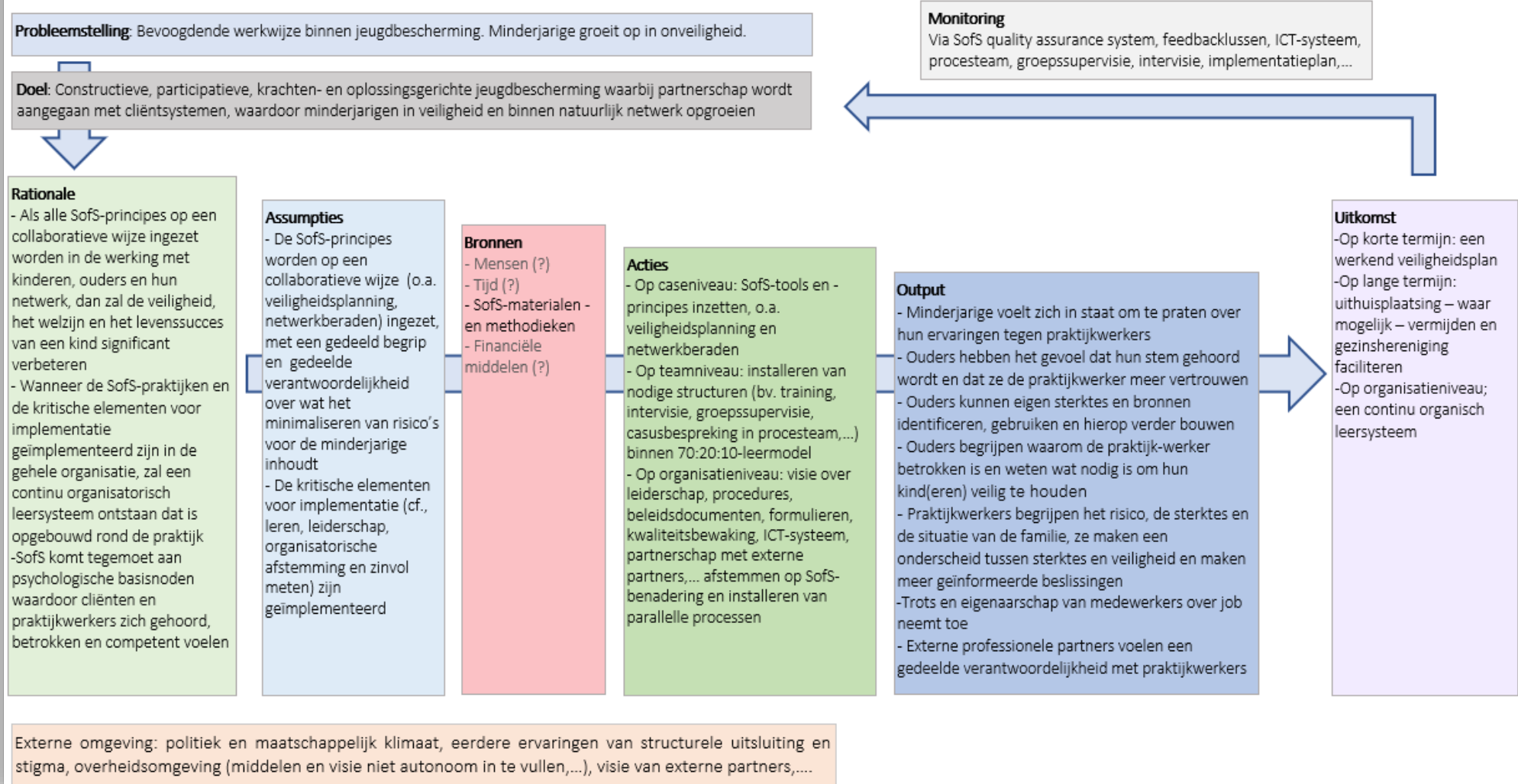
Als **doel** is SofS er impliciet en expliciet op gericht om het aantal kinderen in residentiële opvang op een veilige manier te verminderen (Sheehan et al., 2018). Echter, dit is niet de enige doelstelling van SofS. De benadering ontwikkelde zich immers vanuit een ontevredenheid over het beleid en de theorie die gebruikt werd om met gezinnen waarbij sprake was van verontrusting, aan de slag te gaan (Turnell & Edwards, 1999). De SofS-ontwikkelaars werden er zich immers steeds meer van bewust dat deze gezinnen vaak niet wisten wat de instantie van hen wilde of verwachtte. Volgens de ontwikkelaars zou het opbouwen van partnerschappen met deze gezinnen hierop een antwoord bieden (Turnell & Edwards, 1999). Algemeen streeft de SofS-benadering een betere en meer constructieve, participatieve, kracht- en oplossingsgerichte jeugdhulp na. Onafhankelijk van de oorzaak van het probleem, beoogt SofS een partnerschap tussen de praktijkwerker en het cliëntsysteem tot stand te brengen, om van daaruit met de cliënt stappen te zetten om veiligheid voor het kind te creëren op korte en lange termijn (Munro, 2011; Munro et al., 2016). Men streeft ernaar dat het kind een leven leidt waarbij het blijft behoren bij familie, cultuur en gemeenschap van herkomst.

De **rationale** voor de programmatheorie ligt in *'the theory of change'*, die tweeledig is. Ten eerste, de *'practice theory of change'*, die stelt dat: als alle SofS-principes op een collaboratieve wijze ingezet worden in de werking met kinderen, ouders en hun netwerk, dan zal de veiligheid, het welzijn en het levenssucces van deze kinderen significant verbeteren. Ten tweede, de *'organisational implementation theory of change'*, die stelt dat wanneer de SofS-praktijken en de kritische elementen voor implementatie (nl. leren, leiderschap, organisatorische afstemming en zinvol meten) geïmplementeerd zijn in de gehele organisatie, er een continu organisatorisch leersysteem ontstaat dat is opgebouwd rond de praktijk. *MTM's* (cf., Munro, Turnell en Murphy) *'theory of change'* is ontwikkeld op basis van de assumptie dat de mogelijkheid van praktijkwerkers om kwaliteitsvol en tijdig SofS-werk te bieden altijd afhankelijk is van de mate waarin ze ondersteuning en organisatorische afstemming op de praktijk

ervaren. Op deze manier koppelt de *MTM's 'theory of change'* de *'practice theory of change'* met de *'organisational implementation theory of change'* (Munro et al., 2016).

Verder biedt de Zelfdeterminatietheorie (ZDT; Deci & Ryan, 1985) een rationale voor de mechanismen die er voor zorgen dat SofS een verschil maakt (Caffrey et al., 2022). Caffrey en collega's (2022) toonden immers aan dat de drie universele psychologische basisnoden van individuen, nl. autonomie, verbondenheid en competentie, de strategieën in SofS ondersteunen, op zowel organisatie-, team- als individueel niveau. Ten eerste draagt SofS, bij zowel OSD-medewerkers als het cliëntsysteem, bij aan autonomiesatisfactie door keuze en participatie mogelijk te maken en druk en manipulatie te vermijden en hulp te bieden bij het vinden van persoonlijk zinvolle redenen om te veranderen, waardoor men zich gehoord voelt en eigenaarschap ervaart. Ten tweede draagt SofS bij aan een gevoel van verbondenheid door: het gedrag te beoordelen in plaats van de persoon en medeleven te tonen; alle perspectieven te begrijpen en empathie te tonen; en volledige transparantie te bieden over de verwachtingen, het proces en de mogelijke resultaten. Ten derde, ondersteunen SofS-strategieën de nood aan competentie door: duidelijke, realistische en haalbare doelen te ontwikkelen; informatieve feedback (d.w.z. gericht op het gedrag en niet op de persoon) te geven en positieve feedback te integreren; en incrementele doelen te stellen. Het ZDT-kader suggereert dat SofS-strategieën de autonome motivatie van gezinnen en medewerkers ondersteunen, wat vergeleken met gecontroleerde motivatie, waarschijnlijker zal leiden tot betere outcomes en welzijn (Caffrey et al., 2022). Ook biedt het ZDT-kader een verklarend mechanisme voor de parallelle processen. Wanneer een leidinggevende immers needsatisfactie ervaart (nl. de leidinggevende voelt zich autonoom, verbonden, competent), zal deze leidinggevende meer energie en motivatie ervaren om op zijn/haar beurt de psychologische basisnoden van zijn/haar werknemers te ondersteunen (nl. de medewerker voelt zich autonoom, verbonden, competent). Dit mechanisme wordt vervolgens verder gezet door de werknemer op het cliëntsysteem (nl. het cliëntsysteem voelt zich autonoom, verbonden, competent), en vice versa. Ineffectief leiderschap kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat SofS niet volledig wordt geïmplementeerd, vooral wanneer leidinggevendenden werknemers onvoldoende ondersteunen in hun psychologische nood aan autonomie, verbondenheid en competentie (Caffrey et al., 2022).

Figuur 5. Programmatheorie



De **assumpties** binnen de programmatheorie omvatten de feiten, stand van zaken, situatie, enz. die men noodzakelijk acht om programmasucces te bekomen. Enerzijds is er de assumptie dat de SofS-principes op een collaboratieve wijze (voornamelijk door het gebruik van veiligheidsplanning en netwerkberaden) worden ingezet. Hierdoor ontstaat er een gedeeld begrip en gedeelde verantwoordelijkheid tussen het cliëntsysteem en de praktijkwerker over wat het minimaliseren van risico's voor de minderjarige inhoudt, waardoor de kans op veiligheid voor de minderjarige toeneemt (Sheehan et al., 2018). Anderzijds is er de assumptie dat de kritische elementen in de gehele organisatie worden geïmplementeerd. Meer specifiek, situeren deze assumpties zich op organisatie-, team- en individueel niveau. Op organisatieniveau is een ondersteunende organisatiecultuur en het evolueren tot een lerende organisatie cruciaal (bv. hoe creëren we een cultuur waarin leren van en met elkaar zowel een attitude als een geïnstalleerde praktijk is?). Om SofS succesvol te implementeren op teamniveau is een kritische en reflectieve leercultuur en een veilig teamklimaat nodig, kaderend in een leermodel. Op individueel niveau toont eerder onderzoek (De Wolff & Vink, 2012) aan dat het werken vanuit SofS een benaderingswijze is en dat het enkel gebruiken van de SofS-tools, zoals de Drie huizen of het framework, niet werkt zonder een kracht- en oplossingsgerichte basishouding (nl. autoriteit en compassie) die gericht is op partnerschap. Eerder onderzoek stelde dat partnerschap de allerbelangrijkste factor is om een verschil te kunnen maken in het leven van kwetsbare kinderen. Dit betreft zowel partnerschap met de ouders, het kind en het netwerk, als partnerschap met andere externe professionele partners (Munro et al., 2014).

Om tot een gedegen SofS-implementatie te komen, zijn een aantal **bronnen** cruciaal. Zo zijn er mensen nodig die de implementatie uitdragen, ondersteunen en opvolgen en zijn er praktijkwerkers nodig die voldoende expertise en vaardigheden hebben om de SofS-praktijk kwaliteitsvol in te zetten (bv. door middel van kwalitatieve training en opleiding door gecertificeerde SofS-trainers). Wat er concreet nodig is om hiertoe te komen, wordt echter niet ingevuld door de benadering. Verder is er tijd nodig om de SofS-praktijk aan te leren en in te zetten. Hoeveel tijd nodig is (en wat dus een haalbare caseload betekent), wordt niet gespecificeerd door de benadering. Daarnaast biedt SofS materialen en methodieken aan, waaronder het Driekolommenmodel, de Drie huizen, de tovenaars en toverfee, het veilige huis, de schadematrix, gevaarsboodschappen en veiligheidsdoelen, enzovoort. Ook biedt de SofS-benadering materialen aan om netwerk in kaart te brengen, zoals netwerkcirkels. De stappen binnen een veiligheidsplan en hoe men aan de slag kan gaan met netwerkberaden, wordt eveneens uitgeschreven door de benaderingswijze. Tot slot is het onduidelijk welke financiële middelen nodig zijn om tot een gedegen SofS-implementatie te komen. Een economische evaluatie van de kosten en uitkomsten van de SofS-benadering besluit dat data over de kosten-efficiëntie van de SofS-benadering in het huidige onderzoeksveld ontbreekt (Sheehan et al., 2018). Het gebrek aan een duidelijke specificering van de bronnen (nl. tijd en personeel) die nodig zijn om tot een succesvolle implementatie te komen, bemoeilijkt zowel de implementatie van SofS op zich als de opvolging en de evaluatie van het implementatieproces.

Acties die noodzakelijk zijn om programmasucces te bekomen, situeren zich op case-, team- en organisatie niveau, en de wisselwerking tussen deze niveaus (bv. via feedbackloops, gedeelde visie van lerende organisatie,...). Op caseniveau dienen SofS-tools ingezet te worden vanuit een kracht- en oplossingsgerichte basishouding, om zo tot partnerschap met gezinnen te komen (De Wolff & Vink, 2012). Partnerschap met gezinnen kan ontwikkeld worden door drie kernelementen: transparantie,

focus op sterktes van gezinnen en de praktijkwerker als derde partij (Reekers et al., 2018). Binnen deze basishouding vertrouwt SofS er ook op dat werknemers over voldoende kennis en vaardigheden beschikken (bv. rond ontwikkeling, kindermishandeling, trauma, Infant Mental Health, ACEs), zodat ze deze kunnen gebruiken in hun proces (Caffrey et al., 2021). Op teamniveau zijn diverse acties nodig om tot een kritische en reflectieve leercultuur en een veilig teamklimaat te komen, die kaderen in een leermodel. De SofS-benadering maakt gebruik van het interactieve 70:20:10-leermodel om de leercomponent van het SofS-implementatieproces te onderbouwen. Het 70:20:10-leermodel plaatst training op de gepaste plaats (10% van het leermodel) en framet leren als een continu proces dat zowel van toepassing is op de praktijkwerkers en leidinggevenden. Het centrale idee achter de leertheorie is dat feedback en reflectie centraal staan bij leren en verbetering. Methoden en acties om dit te installeren zijn training, reflectiemomenten, coaching van leidinggevenden, (groep)supervisie, casusbespreking,... (70:20:10-leermodel, EIP rapport p. 39). De casusbespreking (in procesteams) is bijvoorbeeld een belangrijk hulpmiddel om de kwaliteit van de interventie te ondersteunen en op te volgen en een reflectieve praktijk te organiseren. De uitgangspunten en tools van SofS zijn leidend in de bespreking van de ingebrachte casus. Ook op organisatieniveau zijn diverse acties nodig. Om tot een lerende organisatie te komen, zijn veranderingen nodig in structuren en fora (bv. forumgroep, constructiegroep, feedbacklussen, procesteam,...), procedures, beleidsdocumenten, formulieren, kwaliteitsbewaking, ICT-systeem, partnerschappen met externe partners (cf., er is een gedeelde SofS-taal en visie met externe professionele partners, ‘multi-professional’ en ‘multi-agency’, EIP rapport p. 48), enzovoort. De belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle uitvoering en implementatie van de SofS-aanpak is het uitdragen van de aanpak in alle lagen van de organisatie waardoor er een constant parallel proces plaatsvindt. Dit betekent dat leidinggevenden bereid zijn hun medewerkers bevragerend te ondersteunen en dat de directie bereid is om medewerkers te bevrageren op wat werkt en nodig is (Munro et al., 2014).

De **output** omvat de concrete, tastbare uitkomsten van programma-activiteiten. Sheehan en collega's (2018), beschrijven in hun initiële programmatheorie dat de SofS-benadering door ‘mediator-moderator-mechanismen’ het volgende beoogt: minderjarigen voelen zich in staat om te praten over hun ervaringen tegen praktijkwerkers; ouders hebben het gevoel dat hun stem gehoord wordt en dat ze de praktijkwerker meer vertrouwen; ouders kunnen eigen sterktes en bronnen identificeren, gebruiken en hierop verder bouwen; ouders begrijpen waarom de praktijkwerker betrokken is en weten wat nodig is om hun kind(eren) veilig te houden; praktijkwerkers begrijpen het risico, de sterktes en de situatie van de familie, ze maken een onderscheid tussen sterktes en veiligheid en maken meer geïnformeerde beslissingen; en externe professionele partners voelen een gedeelde verantwoordelijkheid met praktijkwerkers. Wanneer alle geledingen van de organisatie, van praktijkwerkers tot directie, betrokken zijn in het leersysteem dat SofS beoogt, zal bovendien ook de trots en het eigenaarschap van medewerkers over hun job toenemen en zullen de uitkomsten voor kinderen verbeteren (Munro et al., 2016).

De **uitkomsten** omvatten veranderingen in cliënten, de gemeenschap, de organisatie, het systeem of de wereld die men verwacht als gevolg van het programma. Als korte termijn uitkomst beoogt SofS de creatie van een werkend veiligheidsplan, waardoor de alledaagse leefomstandigheden rond een minderjarige veranderen, zodat iedereen weet dat de minderjarige veilig is wanneer het moeilijk loopt.

Op lange termijn streeft de SofS-benadering er naar om uithuisplaatsing – waar mogelijk – te vermijden en gezinshereniging te faciliteren in situaties waar het veilig, geliefd en omringd opgroeien van de minderjarige niet gewaarborgd kan worden (Munro et al., 2014; Turnell & Edwards, 1999). Wanneer de SofS-praktijken en de kritische elementen voor implementatie geïmplementeerd zijn in de gehele organisatie, ontstaat een continu organisatorisch leersysteem dat is opgebouwd rond de praktijk. Volgens Caffrey en collega's (2021) variëren de kernuitkomsten tussen organisaties, maar moeten deze zich in essentie richten op: de veiligheid van kinderen (nl. weinig herhaling van mishandeling, een laag heropeningspercentage van dossiers, hoge mate van gepercipieerde veiligheid van het kind door kind / ouder / gezin / werknemer, enzovoort) en de gevolgen voor het gezin (nl. lage aantallen van kinderen in professionele zorg / uithuisplaatsing, hoge plaatsingspercentages bij natuurlijk netwerk, kortere tijd in professionele zorg, kind heeft meer en sterkere banden met natuurlijk netwerk, enzovoort).

Verder is er een continue feedbacklus nodig waarbij de SofS-implementatie wordt gemeten en **gemonitord**. Om de breedte en diepte van de implementatie te meten en monitoren wordt binnen het SofS-kader gebruik gemaakt van drie elementen van het 'SofS Quality Assurance System': 'Collaborative Case Audits'; 'staff and parent surveys' om modelgetrouwheid na te gaan; en 'core data' (voor het monitoren van trajecten en outcomes) (Munro et al., 2014). De basis voor het continu verder evolueren naar een lerende organisatie is het organiseren van feedback. Daarom omvat de SofS-implementatie de installatie van feedbacklussen op verschillende niveaus: cliënt, praktijkwerker, team, regio, organisatie, en externe professionele partners. Enerzijds worden feedbacklussen geïnstalleerd met de bedoeling om te leren van elkaar in de evaluatie van het implementatietraject (nl. tijd voorzien om ervaringen en goede praktijken met elkaar te delen). Anderzijds, om actiever te vragen naar de feedback van cliënten: 'hoe waren de interventies en gesprekken voor hen?' Leidinggevendenden doen dit ook parallel met hun medewerkers. Daarnaast wordt de kwaliteit en impact van de praktijk gemonitord via het ICT-systeem en diverse fora en documenten (e.g., procesteam, individuele feedbackgesprekken, groepssupervisie, organisatiedoelstellingen, intervisie, implementatieplan van de organisatie). Het monitoren en zinvol meten omvat geen top-down meten van wat praktijkwerkers wel of niet doen, maar dient van betekenis te zijn voor de hele organisatie en op een constructieve manier ingezet te worden. Zinvol meten kan pas slagen als men ook hier een parallel proces aangaat, nl. meten wat er toe doet voor medewerkers en cliënten, vertrekken van wat er al bestaat en werkt, verschillende medewerkers hierbij betrekken en mogelijkheden tot kleine successen creëren.

Hoewel een degelijke programmatheorie cruciaal is, biedt ze geen garantie voor de verwachte uitkomsten. **Externe omgevingsfactoren** spelen immers ook een rol in de mate waarin en de manier waarop SofS een verschil kan maken in een bepaalde context. Zo kunnen de volgende sociaal-maatschappelijke factoren er voor zorgen dat SofS in meer of mindere mate wordt toegepast of positief wordt ervaren: eerdere ervaringen van maatschappelijke uitsluiting/ onrechtvaardigheid/ stigma bij het cliëntsysteem, eerdere contacten met professionele hulpverlening, het politiek klimaat waarin de implementatie gebeurt, de publieke of private context waarin de implementatie plaatsvindt (bv. een overheidsinstantie kan zijn/haar visie en middelen minder autonoom inzetten dan private organisaties/ voorzieningen), de visie van externe partners, enzovoort (Caffrey et al., 2021; Sheehan et al., 2018).

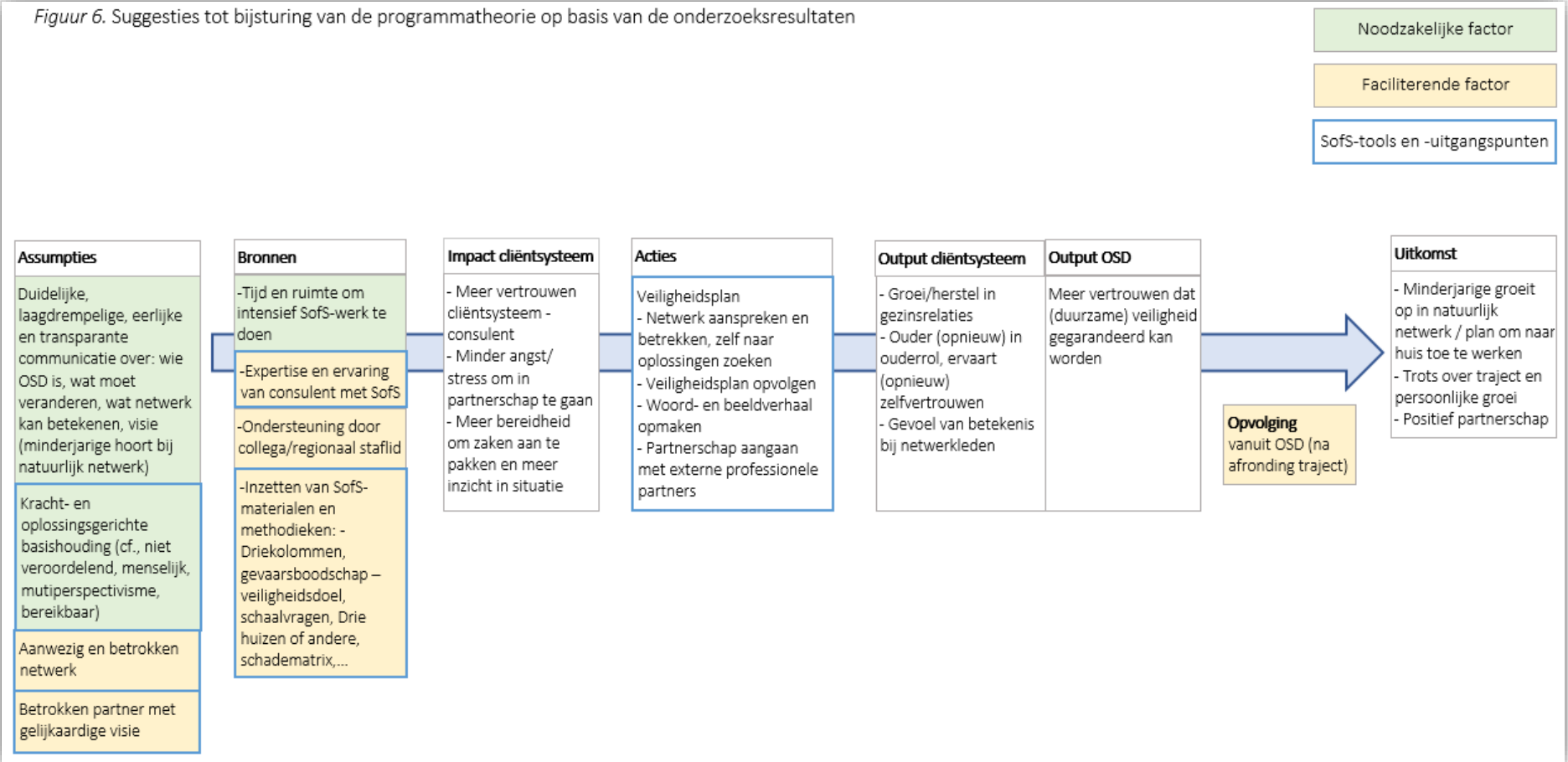
Samengevat, tracht deze programmatheorie inzicht te bieden in de manier waarop SofS als benaderingswijze verandering veroorzaakt en bepaalde uitkomsten produceert. Echter, we stellen vast dat de huidige (beperkte) SofS-literatuur weinig concrete, heldere en operationele handvaten biedt om

de programmatheorie invulling te geven. Bijgevolg is het niet evident om de huidige SofS-implementatie binnen de afdeling OSD te spiegelen en te evalueren t.a.v. de programmatheorie. Om hieraan tegemoet te komen, beschrijft het volgende deel suggesties tot bijsturing van deze programmatheorie op basis van de onderzoeksresultaten. Zo schetst deze bijsturing welke elementen noodzakelijk en faciliterend lijken te zijn (volgens cliënten en hun netwerk, OSD-medewerkers en externe partners) om een betekenisvol SofS-traject met een gezin te doorlopen. Deze elementen kunnen vervolgens aanwijzingen geven over waar het belangrijk kan zijn om bij een implementatie op in te zetten (zie programmatheorie).

4.1.2 Suggesties tot bijsturing van de programmatheorie op basis van de onderzoeksresultaten

Op basis van de bevraging van medewerkers en de casestudies (WP2, 3 en 4), kunnen we een aantal elementen identificeren om onduidelijkheden en lacunes in de initiële programmatheorie te herkennen en suggesties voor verdieping (en verder onderzoek) formuleren. Figuur 6 toont een aangepaste versie van Figuur 5, waarbij de onderzoeksresultaten in rekening werden gebracht. De bijsturing van de programmatheorie schetst welke elementen noodzakelijk en faciliterend lijken te zijn om een betekenisvol SofS-traject te doorlopen. Zo maakt de aanwezigheid van een faciliterende factor (bv. een natuurlijk netwerk met enige betrokkenheid) de toepassing van SofS makkelijker, maar de afwezigheid ervan maakt de toepassing niet onmogelijk of tegenaangewezen, integendeel. Het betekent eerder dat men in het dossier kan werken en mogelijks intensiever dan wanneer de faciliterende factor wel aanwezig zou zijn.

Figuur 6. Suggesties tot bijsturing van de programmatheorie op basis van de onderzoeksresultaten



4.1.2.1 Assumpties

De casestudies tonen aan dat er enkele assumpties zijn om een betekenisvol SofS-traject te starten. Zowel duidelijke, laagdrempelige, eerlijke en transparante communicatie en een kracht- en oplossingsgerichte basishouding van de consulent zijn hierin noodzakelijke factoren. Daarnaast kunnen de aanwezigheid van netwerk en externe professionele partners faciliterend zijn.

Duidelijke, laagdrempelige, eerlijke en transparante communicatie van de consulent (en het regionaal staflid) naar het cliëntsysteem lijkt een noodzakelijke assumptie te zijn om, enerzijds, angst en stress te verminderen en om, anderzijds, vertrouwen en bereidheid om in partnerschap te gaan te laten toenemen. Deze communicatie situeert zich op drie niveaus, namelijk: communicatie over wat het OCJ/SDJ is en wat hun visie is; communicatie over de zorgen, wat er dient te veranderen en wat de stappen zijn in het traject; en communicatie over wat de rol van de ouders en het netwerk kan zijn. Wanneer deze communicatie in verbinding gebeurt, ervaren cliënten een gevoel van geruststelling, neemt weerstand af en neemt het vertrouwen en de bereidheid om ‘aan de slag te gaan’ toe.

Duidelijke, laagdrempelige, eerlijke en transparante communicatie situeert zich op drie niveaus
Communicatie over wat het OCJ/SDJ is en wat hun visie is (nl. minderjarigen horen bij hun natuurlijk netwerk) <i>“Eigenlijk bij de eerste telefoon heeft zij mij al een beetje gerustgesteld van ‘Kijk ja, wij hebben uw dossier hier’. Dan heeft zij ook een paar opdrachten gegeven. Dat waren een heel aantal vragen, die ik dan moest beantwoorden. Maar we zaten net ook in een rollercoaster, maar op één of andere manier stelde zij mij wel gerust van ‘ok, we gaan dat traject doorlopen en we zien wel.’” (mama casestudie)</i> <i>“Nee, in het begin wist ik zeker niet wat er mij te wachten stond. In het begin kom je daar toe. Er werd een en ander verteld van wat daar gebeurd was en wat de consequenties waren en wat er moest gebeuren. Dat was van ‘oh oh, waar ben ik in beland.’ Maar naderhand dat de uitleg kwam, ging dat beter.” (grootmoeder casestudie)</i> <i>“Ja dat (wat het OCJ inhoudt) wist ik al van in het begin, omdat ze dat allemaal uitgelegd had aan de telefoon en dat was dan ook wel ok.” (minderjarige casestudie)</i> <i>“Die hebben echt wel alles goed uitgelegd en die namen hun tijd. Ik begreep alles beter, met de tijd. En (naam mama) ook hé. In het begin dacht zij van ‘die willen mijn kind afpakken’. En dan heeft (naam consulent) duidelijk gemaakt dat het niet zo was. Dat (naam minderjarige) de hoofdpersoon is om wie alles draait, niet (naam mama). Het ging om het kind, die hebben dat echt wel heel duidelijk uitgelegd, met schema’s enzo.” (buurvrouw mama casestudie)</i> <i>“Ik denk dat we wel heel regelmatig blijven benoemen zijn van: ‘kijk, we zijn het hier soms over bepaalde dingen niet eens’, of ‘mama, jij vindt dat geen zorg, en wij wel’. Maar uiteindelijk gaat het over (naam minderjarige) hé, willen we allemaal dat hij goed kan opgroeien. Ik denk dat we dat misschien wel 1000 keer hebben gezegd. Dit is waarvoor we het doen.” (regionaal staflid casestudie)</i>
Communicatie over de zorgen, wat er dient te veranderen en wat de stappen zijn in het traject <i>“Ja, ze heeft wel in geuren en kleuren uitgelegd van wat dat er eventueel wel kon en wat er niet kon.” (mama casestudie)</i> <i>“Ze heeft ons wel gerustgesteld, maar ook zo van ‘je zit hier niet voor niets, hé. Er is wel degelijk iets gebeurd, iets ernstigs’. Ze was echt wel van: ‘het is nodig dat we hier samen zitten, het is nodig dat wij die stappen gaan doen.’ Het is een heel lieve en ze komt goed naar voor om het uit te leggen en hulp te bieden. Maar langs de andere kant is ze heel kordaat, als er iets was of als ze moest ingrijpen, stond ze daar ook wel. [...] Ook de stappen die we gingen doen, heeft ze ook van in het begin gezegd van: ‘we gaan daarmee starten, dan gaan we dat doen in de loop van het traject’. Ja, ze heeft dat wel goed uitgelegd, wat er ons te wachten ging staan. [...] Ze kaartte dat heel goed aan van: ‘kijk, dat verwacht ik van jullie’.</i>

In het begin denk je van: ‘goooh, ma jongens toch’. Maar ze bracht dat zo naar voren, van: ‘het is nodig, je gaat dat achteraf duidelijk zien’, en dat was ook zo.” (tante minderjarige casestudie)

“Ik heb dingen altijd zeer laagdrempelig proberen uitleggen. Heel concreet met voorbeelden. [...] Ik ben altijd open en eerlijk geweest met mama. In die zin, dat ik alle zorgen die ik had, en ik heb er veel gehad, altijd heb besproken met de mama.” (consulent casestudie)

“Dat je zo open in gesprek kon gaan met elkaar, dat je zorgen op tafel kon leggen. [...] Het was eigenlijk zo dat er geen taboe was. Je kon dingen op tafel leggen en dan dacht ze (consulent) mee na. Ze minimaliseerde die dingen niet en ze blies die ook niet op. Het was wat het was en we keken gewoon ‘wat moet er gebeuren en hoe kunnen we daarmee verder?’ Altijd ook op niveau van mij en mijn man, als ouders. Maar ook met (naam minderjarige), dat was altijd heel belangrijk.” (mama casestudie)

“En zij hebben eigenlijk heel mooi die stappen begeleid, die fases begeleid, dat traject begeleid en nooit denk ik verwachtingen gecreëerd die ze niet hebben waargemaakt.” (peter minderjarige casestudie)

“Je voelde wel als je aan de mensen goed uitlegt ‘waar gaat het hier over’, dat ze ook wel willen helpen.” (regionaal staflid casestudie)

“Je voelt, je zit in een menselijk kader bezig. En dan zo die correctheid, die duidelijkheid, die stappen die ze dan eigenlijk altijd hebben aangegeven, ‘hoe zie je dat, hoe wil je dat?’ Het sterke van het verhaal, het menselijke van het verhaal, dat vond ik het sterkste punt.” (peter minderjarige casestudie)

Communicatie over wat de rol van de ouders en het netwerk kan zijn

“We hebben heel erg dat netwerk, voor de start eigenlijk van zo’n traject, geïnformeerd van ‘wat wordt er eigenlijk verwacht, wat vragen we, wat houdt dat in en waarom vragen we dat, en zijn jullie bereid om dit te doen?’ En als jullie niet bereid zijn, alle respect daarvoor, dan moet (naam mama) op zoek gaan naar andere mensen.” (consulent casestudie)

“Dan heeft ze (consulent) ook duidelijk geduid wat de meerwaarde kan zijn voor de mensen die dan in het netwerk zitten. De ene zal iets meer het gezin ondersteunen, de andere misschien iets meer de praktische dingen, maar dat iedereen daar als schakeltje kan zijn. Hoe meer schakels er gaan zijn, zoveel gemakkelijker het gaat zijn.” (peter minderjarige casestudie)

Ook in de cases waar er veel weerstand was in het begin van het traject, tonen de interviews aan dat de bereidheid van het cliëntsysteem om in partnerschap te gaan, toeneemt wanneer er duidelijk gecommuniceerd wordt over de rol, aanpak en visie van de consulent (zie verder).

“In het begin werkte (naam mama) een klein beetje tegen. Omdat ze ook dacht dat ze die kleine wouden afpakken. Maar dan heeft zij gezien dat dat niet zo was, dat het eigenlijk meer de helpende hand was. Daarna is het 120 graden gedraaid.” (buurvrouw mama casestudie)

“(Naam mama) wou die kleine terug thuis. Ze heeft alles gedaan wat er nodig is. Wie kan ik betrekken? Tien mensen had ze uitgenodigd.” (peter minderjarige casestudie)

Daarnaast is de **kracht- en oplossingsgerichte basishouding** van de consulent een noodzakelijke assumptie om een betekenisvol SofS-traject aan te gaan. Alle bevraagde cliënten spreken erg waardierend over de manier waarop ze door de consulent (en het regionaal staflid) benaderd werden. Voor enkele van de bevraagde cliënten was de eerste ervaring met het OCJ/SDJ beangstigend, omdat men niet wist wat er stond te gebeuren, en speelde de basishouding van de consulent (en het regionaal staflid) een cruciale rol in hun bereidheid om partnerschap aan te gaan.

“Het was mijn eerste keer dat ik daarmee (OCJ) in contact kwam. Ik had er enorm schrik van, maar het is enorm meegevallen. (Naam consulent) stelde u ook zo direct op uw gemak en zo, het is echt een super madame.” (grootmoeder casestudie)

De gesprekken met cliënten en hun netwerk tonen aan dat deze kracht- en oplossingsgerichte basishouding de volgende elementen omvat: vriendelijkheid en zachtheid; niet-veroordelende kijk (nl. respectvolle houding, inspraak); multiperspectivisme; het positieve zien en bekrachtigen; en bereikbaarheid. Deze facetten worden geïllustreerd met citaten in onderstaande tabel.

Facetten van een kracht- en oplossingsgerichte basishouding
Vriendelijkheid en zachtheid <i>“Echt super vriendelijk, een moederke zo zou ik zeggen. Ze (consulent) is echt een superlief en heel vriendelijk mens. [...] Ja zeer zorgzaam, ja echt waar, zeer zorgzaam.” (grootmoeder minderjarige casestudie)</i> <i>“(Naam consulent) is voor mij ook wel een heel zachte vrouw. Voor mij is dat een mega lieve vrouw geweest. Ondanks de schrik dat je hebt van ‘oh het OCJ en dan het woordje ‘parket’ komt dan toch en dan de kindjes. [...] Voor mij is (naam consulent) een godsgeschenk eigenlijk geweest.” (mama casestudie)</i> <i>“Dat was de persoon (naam consulent), een heel lieve maar capabele, kordate vrouw. Echt waar! Ik kan het niet anders zeggen, hoe zij dat heeft aangepakt. In eerste instantie denk je: ‘het gerecht, en wat gaat dat geven’, maar ik vind dat zij dat enorm goed heeft aangebracht.” (tante minderjarige casestudie)</i>
Niet-veroordelende kijk <i>“Je doet uw verhaal en ze hoort dan ook de mensen die in mijn netwerk zijn. [...] En ik voelde dan ook wel die draai dat ik niet direct als dader niet meer bekeken werd. [...] Dat gaf me dan ook wel het gevoel van: ok, ondanks dat ik de dader ben, heb ik hier wel inspraak. En dat er respectvol moet omgegaan worden.” (mama casestudie)</i> <i>“Elk gezin is anders, elke ouders, elke jongere, elk kind en ik moet zien, ‘wat werkt er voor dat kind, voor die jongere, voor die ouders om in gesprek te gaan, om die op hun gemak te laten voelen, om vertrouwen te hebben?’ Dat kan heel verschillend zijn, de tools of de middelen die ik ga gebruiken. Maar ik ga niet zozeer per se, binnen elk gezin dit of dat gebruiken. Voor mij is SofS: ‘kijk naar het gezin dat je voor u hebt, leer dat gezin goed kennen, zonder oordeel en probeer daar heel hard op in te spelen’.” (consulent casestudie)</i>
Multiperspectivisme <i>“(Naam consulent) zei ook van: ‘het heeft geen zin om uw mening op te dringen, want uw belevenis is anders. Maar je moet ook openstaan voor de belevenis van (naam minderjarige), want je hebt elk jullie belevenis.’ Wat dat ook wel heel mooi was. Nog een keer bewijs van haar menselijkheid. [...] Ze probeerde in iedereen zijn plaats te gaan staan. Zo van: ‘hoe voelt die zich daarbij, hoe voelt de mama zich daarbij?’, en dat was een stuk dat ik dacht dat niet zou gebeuren. Maar ze heeft dat wel gedaan. [...] Een consulente die heel veel begrip heeft voor alle partijen, die ook wel luistert naar alle partijen.” (mama casestudie)</i> <i>“(Naam consulent) was heel respectvol als wij zo een keer niet zouden geluisterd hebben (tijdens de netwerkberaden), dat ze wel aandacht vroeg voor iedereen, bv. van ‘uw kant komt nog, laat haar haar verhaal doen.’ Dat was enorm leerrijk.” (tante minderjarige casestudie)</i> <i>“(Naam consulent) heeft vooral naar mij geluisterd en ook naar mama. En elk gesprek heeft zij iedereen het woord gegeven. Ze konden zeggen wat ze ervan vonden, of niet, of waar ze mee bezig waren of zo. Ze heeft ook wel iedereen laten praten, van familie en van mama en zo.” (minderjarige casestudie)</i> <i>“Ik probeerde de beide kanten te horen, de gulden middenweg, dat werkte voor (naam minderjarige). Hij had de indruk dat ik niet aan mama’s of papa’s kant stond. Ik probeerde zijn stuk te verwoorden naar de ouders en het stuk van de ouders te verwoorden naar hem. Dat werkte wel rustgevend naar hem toe.” (consulent casestudie)</i> <i>“Ze (consulent en regionaal staflid) vroegen altijd, ‘wat denken jullie daarvan?’ Iedereen werd aan de beurt gelaten, iedereen werd zijn mening gevraagd.” (buurvrouw mama casestudie)</i>

Het positieve zien en bekrachtigen

“Ze (consulent) gaf mij ook wel het gevoel dat ik geen monster was, dat dat ook een samenloop van omstandigheden was. Ze heeft dat ook wel veel benadrukt dat ik geen slecht persoon ben [...] en dat er diep in mij geen slechte mama zit met slechte bedoelingen, alleen maar met goede bedoelingen. Dat is dan ook wel fijn om te ervaren.” (mama casestudie)

“Dat ik een goede mama ben, daar had ze goed oog voor. Dat ik er alles aan zou doen. Ze zag ook dat ik mijn best deed.” (mama casestudie)

“In vergelijking met toen nog het comité, dat er toch wel een sterke aandacht was voor de krachten van het gezin, dat was iets dat mij opviel. Niet alleen maar vertrekken vanuit hulpvragen of begeleidingsvragen, maar ook vanuit ‘wat kan het gezin, hoe kunnen we dit versterken?’” (externe professionele partner casestudie)

“Ik heb heel sterk bekrachtigd. En dan voelde je ook wel dat dat haar (mama) deugd deed. [...] Ik heb wel altijd iets positief op tafel proberen leggen, omdat zij dat anders ook niet ging volhouden.” (consulent casestudie)

“(Naam consulent) heeft ook altijd gezegd: ‘dat is echt een heel extreme situatie en jullie zijn goede ouders en jullie doen dat ongelooflijk goed’. Dat heeft wel heel veel geholpen, dat is echt wel waar. Want op de duur als er zoveel dingen gebeuren, is het soms moeilijk om dat nog te geloven. Ze heeft echt altijd gekeken naar het positieve.” (mama casestudie)

“Ook zo zeggen van: ‘(naam minderjarige), je hebt zo’n doorzettingsvermogen, je bent zo’n krachtige, sterke jongen hé.’ Ze heeft echt dingen benoemd.” (mama casestudie)

“Zij (consulent en regionaal stafid) gaven (naam mama) ook complimentjes, dat was stimulerend en je zag goed dat (naam mama) daardoor extra groeide.” (peter minderjarige casestudie)

“Je zag mama ook groeien door te noteren van ‘wat loopt er allemaal goed en we weten dat je heel veel zaken goed doet in het leven en die willen we ook echt vooropstellen.’ [...] Dat heeft voor mij heel erg gewerkt, dat krachtgerichte goed in het oog houden, door heel veel erkenning te geven voor al die kleine zaken, maar ook grotere zaken die goed lopen.” (regionaal stafid casestudie)

Bereikbaarheid

“Ik denk het krachtigste, dat ze altijd langs kwam en ik vond het verbazingwekkend voor een consulente, dat ze toch op een regelmatige basis langskwam, als het heel moeilijk ging. En ook zich spontaan kon vrijmaken. Dat moet een enorme inspanning geweest zijn, want ik weet dat ze toch redelijk wat dossiers heeft om te begeleiden. Ze heeft altijd wel die inschatting gemaakt van: ‘nu is het echt nodig, anders zijn we hem (de minderjarige) kwijt’. Dat vond ik het strafste en ook dat ze per telefoon ons als ouders ook begeleid heeft. Als het dan echt nodig was, dan ging dat.” (mama casestudie)

“(Naam consulent), dat was echt wel het beste dat ze gehad hebben qua ondersteuning in al die jaren. [...] Ze was altijd te bereiken als (naam mama) vragen had, dan kon ze altijd ergens terecht.” (vriendin mama casestudie)

Verder is de aanwezigheid en **betrokkenheid** van een **natuurlijk netwerk** een faciliterende factor in het traject. In vier van de vijf cases speelt het netwerk immers een belangrijke rol in het mee nadenken over een plan van aanpak en het mee garanderen van de veiligheid van de minderjarige.

“Ik had ook gewoon het geluk dat mijn netwerk daar was, of (naam minderjarige) was geplaatst geweest. En dat heeft ze (consulent) ook wel heel duidelijk gezegd van: ‘je hebt de chance dat je uw omstaanders hebt, want het kon ook helemaal anders afgelopen zijn.’” (mama casestudie)

Daarnaast ervaren enkele leden van het cliëntsysteem ook **angst** en/of **weerstand** wanneer er gevraagd werd om het netwerk te betrekken. Een minderjarige geeft bijvoorbeeld aan dat het onwennig en te vroeg aanvoelde om de situatie te delen met anderen.

“In het begin keek ik daar heel hard tegenop eigenlijk, omdat het ook nog maar een week en een half geleden was dat het gebeurd was. Dus ik was eigenlijk ook heel boos op alles en iedereen. In het begin vond ik dat helemaal niet leuk dat (naam consulent) daar... die moeide zich niet, maar dat die zich daarmee bezig ging houden. [...] Het was gewoon nog een beetje te vroeg op dat moment.” (minderjarige casestudie)

“Ik weet nog dat mama ook zei van, ‘ik wil die mensen niet steeds tot last zijn, het is hier al zwaar genoeg’.” (consulent casestudie)

“Nu voelt dat (netwerkberaden) goed, in het begin was dat echt zo van ‘nee, ik wil dat niet.’ Ik trek ook veel mijn plan hé. Ik zal niet rap iets vragen aan iemand rond mij.” (mama casestudie)

“Voor (naam mama) is dat wel nodig, die mensen rondom haar. Ik heb geen hulp nodig. [...] Ik heb een paar goede kameraden, dat is genoeg.” (papa casestudie)

In één case was er geen natuurlijk netwerk betrokken, ondanks diverse pogingen van de consulent en mama om mogelijke netwerkfiguren aan te spreken. Echter, de consulent en mama ervoeren wel dat men tot een positieve uitkomst kwam, mede dankzij de betrokkenheid van een professioneel netwerk.

“Eigenlijk was dat geen netwerk, in die zin dat zij mee de zorgen in stand hielden en zelfs verergerden. [...] Ik denk dat het professioneel netwerk in heel dat gezin groter is dan het familiaal netwerk.” (consulent casestudie)

Naast het betrekken van een natuurlijk netwerk, is het uitbouwen van **partnerschap met externe professionele partners** een faciliterende factor in het traject. De aanwezigheid en betrokkenheid van een professioneel netwerk werd als helpend ervaren, zeker wanneer de externe partner mee is in het SofS-verhaal. Echter, het delen van een gemeenschappelijke SofS-taal blijkt geen noodzakelijke voorwaarde te zijn voor consulenten om hun rol op te nemen en om met partners aan de slag te gaan.

“Ik vind dat een zeer goede voorziening, die zeer krachtgericht werkt, die heel ver gaat in wat ze doen, die heel ver gaat in ouders en kinderen samen houden, in het netwerk betrekken.” (consulent casestudie)

“Ik vind dat die SofS-tools wel een goede manier zijn om onze zorgen als hulpverlener naast die van de persoon waarmee je aan de slag gaat te leggen, en zo in een partnerschap aan die bezorgdheden gaat werken.” (externe partner casestudie)

“Wij zijn met (naam organisatie) gaan kijken, van: ‘ok, hoe gaan we dat doen, wat verwachten we daarin van jullie?’ Een aantal van die dingen waren ook nieuw. Dat was de eerste keer dat ze daar zo een uitgebreid traject in deden. Maar ik moet zeggen, die hebben dat heel erg hard in handen genomen, dat had helemaal anders kunnen zijn. Iemand dat nog nooit een woord- en beeld gemaakt heeft, heeft hier zo een mooi verhaal op poten gezet met die mama. Dat ik dacht van ‘amai, daar is heel hard in geïnvesteerd’. Die zijn echt helemaal mee op die kar gesprongen. [...] En dat (naam organisatie) ook aangeeft van ‘dat is fijn werken zo, het is duidelijk, de lijnen worden uitgezet’. Ondertussen weten zij ook wat er verwacht wordt hé, en dat is echt in samenwerking, dat is heel fijn.” (consulent casestudie)

“Intern, alle medewerkers daar, hebben een basisopleiding SofS gekregen. Dat is ook wel helpend dat die weten waarover je praat, een gezamenlijke taal.” (regionaal stafid casestudie)

“Die plannen, die afspraken, wij hebben dat telefonisch besloten en afgesproken met (naam medewerker pleegzorg).” (papa casestudie)

In drie van de vijf cases is/was er een externe professionele partner aanwezig die volgens de participanten een verschil heeft gemaakt in het traject omwille van hun beschikbaarheid, betrokkenheid en gedeelde visie met OCJ/SDJ. In twee van de vijf cases botste men op wachtlijsten, geen bereidheid en/of beschikbaarheid van de benodigde (aanhoudende) hulp, waardoor trajecten ‘on hold’ komen te staan of escaleren.

“Op contextbegeleiding zit er ook een wachtlijst, helaas, en dan hebben we daar eigenlijk wel een paar maanden gezeten dat we dat gezin kwakkel hebben zien functioneren.” (consulent casestudie)

“Ik heb die (hulpverlener) eigenlijk nooit te pakken gekregen, jammer genoeg, omdat ik merkte dat ik op een heel andere manier werkte dan hij. Dus zij (ouders) hebben uiteindelijk die begeleiding stopgezet omdat die afspraken niet nageleefd werden vanuit die hulpverlener. Daar heb ik niks van partnerschap aan gehad. Dan is er (naam organisatie) geweest, daar zijn we allemaal een beetje in teleurgesteld geweest. Vooral (naam minderjarige) die dan weggestuurd wordt, uiteindelijk ook omwille van zijn problematiek, dus dat kan je niet begrijpen.” (consulent casestudie)

“Wij konden hem (minderjarige) ook niet ondersteunen op de manier dat hij nodig had, dat was eigenlijk vrij complex. [...] We kunnen niet vragen aan onze mensen dat ze voor die ene jongen helemaal een andere werking gaan uitschrijven, omdat hij daar nood aan heeft. Maar dan komen we weer altijd bij hetzelfde: ‘zit het kind op de juiste plaats?’ Nee. Hoe komt dat? Wachtlijsten. Dat is eigenlijk een vrij kort cirkeltje als je het zo bekijkt.” (externe partner casestudie)

“Ik weet dat dat niet lang was dat die (crisishulpverlening aan huis) gekomen zijn. Dat is dan één tijd dat die komen, ofwel een aantal zittingen dat die komen, maar dat is niet genoeg hé.” (vriendin mama casestudie)

“We hebben enorm veel hulpverlening gekregen, maar we hebben enorm veel onzekerheid gehad met wachten en dat brengt ook veel onrust voor iedereen.” (mama casestudie)

4.1.2.2 Bronnen

Tijd en ruimte om intensief SofS-werk te kunnen doen, blijkt een noodzakelijke factor om tot een succesvol traject te komen. Daarnaast is het helpend als de consulent expertise en ervaring heeft in de SofS-benadering en blijkt de ondersteuning van een directe collega of regionaal staflid de werkbaarheid van de benadering te verhogen. Verder zijn SofS-materialen en -methodieken SofS-specifieke bronnen die kunnen bijdragen aan de beoogde uitkomsten.

Drie van de vijf bevroegde consultants geven aan dat ze zich bewust zijn dat ze in de case niet ten volle met SofS gewerkt hebben. De voornaamste reden hiervoor is, naar eigen zeggen, de hoge caseload, waardoor men te weinig **tijd** en (mentale) **ruimte** heeft om alle SofS-stappen ten volle te doorlopen. Voldoende tijd en ruimte is echter noodzakelijk om: tot zelfreflectie te kunnen komen en hieruit te leren; goede praktijken met collega's te delen; en om om te gaan met verandering, stress en conflict, eigen aan de job.

“Ik ben er mij van bewust dat ik niet ten volle SofS gewerkt hebt. En dat maakt dat de mensen niet altijd ten volle de kansen kregen die ze verdienden. Moesten wij 10% minder dossiers hebben en dus meer tijd hebben, zou dat een heel ander verhaal zijn.” (consulent casestudie)

“Voor dat gezin, had ik op dat moment echt wel de ruimte om er te staan. Waardoor er om de 2-3 weken wel een contact was. Er waren sommige momenten dat ik enkele keren op een maand op huisbezoek ging en dat helpt wel als je dat kunt doen, als je caseload hebt dat u die ruimte geeft. Maar er zijn gewoon heel veel momenten dat je die ruimte niet hebt en dat is wel jammer.” (consulent casestudie)

Ook het cliëntsysteem erkent dat tijd een essentiële factor is, die mogelijks zou bijdragen aan kortere trajecten en snellere gezinshereniging.

“Die mensen hebben zoveel dossiers en ik denk dat dat moet aangepakt worden. Dat de consultants minder dossiers krijgen, om zich meer op een gezin te focussen en er vollenbak voor te gaan. Dat die trajecten misschien bij elk gezin verkort kunnen worden [...] of een gezin sneller kan herenigd worden.” (mama casestudie)

“En dan hoor je hoeveel cases dat één persoon heeft, dan val je achterover hé. Dat is een beetje jammer, misschien zou dat succesverhaal korter kunnen zijn geweest. [...] Dat is het enige minpunt dat ik op dat traject kan bedenken, dat is de tijd.” (tante minderjarige casestudie)

Naast tijd en ruimte, is de **expertise** en de **ervaring** van de consulent met SofS een faciliterende factor om tot een succesvol traject te komen. Wanneer de consulent eerdere (succesvolle) SofS-trajecten heeft doorlopen, heeft men meer vertrouwen dat het huidige traject ook positief zal verlopen en/of kan men terugvallen op eerdere acties die ‘werkten’.

Om tegemoet te komen aan de intensiteit die een SofS-traject vraagt, is het faciliterend als een **collega**, zoals een regionaal stafid, de consulent mee **ondersteunt**. Dit kan bijvoorbeeld door de netwerkberaden te leiden, zodat de consulent in zijn/haar consulentpositie kan blijven staan. In slechts één van de vijf cases nam een collega een intensief ondersteunende rol op. Omwille van deze reden zien we de intensieve ondersteuning van een collega als een faciliterende factor, eerder dan een noodzakelijke.

“Ik zie mezelf niet én de rol van consulent opnemen én die netwerkoverleggen gaan leiden én een veiligheidsplan gaan uittypen. Daar heb je als consulent ook gewoon de ruimte en de tijd niet voor. Dat is alleen maar gelukt, omdat ik (naam regionaal stafid) daarin had, om mij daarin te ondersteunen. [...] Dat was heel mooi verdeeld, dat maakt het ook haalbaar. Ik denk, als je nu aan mij zou zeggen ‘(naam consulent), doe zo’n traject alleen’, dat kan ik niet of daar ga ik zelfs niet aan starten.” (consulent casestudie)

“Dat was een heel goed team dat mekaar heel goed aanvoelde. Die hebben dat heel mooi gedaan.” (peter minderjarige casestudie)

Verder tonen de casestudies aan dat de **SofS-tools** (bv. Driekolommenmodel, gevaarsboodschap, veiligheidsdoel, Drie huizen of andere, schadematrix,...) helpend zijn om duidelijk, laagdrempelig, eerlijk en transparant te communiceren naar gezinnen en gezinnen actief te laten participeren. Zo helpt het Driekolommenmodel om zowel op krachten als zorgen te focussen, worden verschillende betrokkenen zich bewust van de impact van de situatie d.m.v. de gevaarsboodschap en zijn schaalvragen helpend om het proces te monitoren.

“Ja we hebben dat (invullen Driekolommen) samen gedaan met (naam consulent) en dat vond ik wel goed. Ook om niet alleen de positieve kanten te zien, hé. Dat (naam consulent) dat opschreef op zo’n groot bord en dan zijn we op die punten ingegaan.” (tante minderjarige casestudie)

“Dat (gevaarsboodschap) was een hele zware, wat er gebeurd was en dat dat met de dood tot gevolg kon zijn. Dat was zo BANG, dat was voor ons allemaal wel zo. Dat ik daar eigenlijk als alcoholieker uitkwam en dan die gevaren, dat was zo BANG, een heel harde. Mijn familie heeft daar dan ook wel gezegd van: ‘dat is niet hoe dat (naam mama) is.’ Maar dan in het verloop van het traject, dat je effectief ook wel ziet van ‘ok’. Maar ja, die boodschap was wel klaar en duidelijk en die is wel heel erg bijgebleven, we hebben daar dan ook wel allemaal serieus eens geslikt. [...] Dat was hard, maar wel realistisch. En dan begrijp je ook wel waarom zij ons traject zo veilig mogelijk wil laten verlopen, om de kinderen safe te laten zijn, zeg maar hé. [...] Als je de gevaarsboodschap uit hun standpunt ziet, begrijp je ook wel dat het veiligheidsplan nodig is.” (mama casestudie)

“Die gevaarsboodschap en dat woord en beeld, die twee dingen hebben voor mij het meeste indruk gemaakt.” (tante minderjarige casestudie)

“De schaalvragen zijn regelmatig teruggekomen. Dat kon zijn ‘met welk gevoel ben je hier vandaag binnen gestapt?’, ‘met welk gevoel stap je hier buiten?’, maar evenzeer bij het laatste netwerkoverleg, van ‘welke kans op slagen geef je dit?’ [...] Ook waardevol om af en toe een rondje te doen hé. Het leuke is dat je dat verschillende insteken kunt geven. Dat kan rond de bezoeken gaan, rond de vooruitgang van heel het traject, over ‘welke slaagkansen geef je dit?’ In het begin van het traject, het einde van het traject, die vooruitgang meten.” (regionaal stafid casestudie)

Naast de Drie huizen, blijkt uit de interviews dat consulenten (en regionale stafleden) creatieve manieren gebruiken om de **stem** van de **minderjarige** te beluisteren en centraal te stellen (bv. via de school, via een brief, via een flap met de naam van de minderjarige erop en alle namen van de netwerkleiden errond) en de minderjarige te ondersteunen (bv. gesprekken met de jeugdrechter samen voorbereiden, de minderjarige voor elk netwerkoverleg apart spreken,...).

“Ze (consulent) heeft dan ook een paar keer met mij apart gepraat en mij dan ook gerustgesteld, dat ze mij dan ook volledig begreep waarom dat ik zo afstandelijk was en waarom dat ik zo deed en zo. [...] Voordat we begonnen om met mama te praten, nam ze mij ook apart. Van ‘je kan dat en als je iets niet wil, kan je dat ook zeggen.’ Ja gewoon, mij echt op mijn gemak stellen.” (minderjarige casestudie)

“Als ze een keer bij de jeugdrechter moesten voorkomen of er was iets anders, dan werd dat allemaal op voorhand besproken en dan deed zij (consulent) dat met (naam minderjarige) alleen. Gesprekken onder hun twee, om dan te toetsen van ‘wat denk jij, wat voel jij?’ En dan hoe dat het gaat zijn en hem geruststellen wat er gaat gebeuren.” (vriendin mama casestudie)

“Zij (consulent) is in staat geweest om hem (minderjarige) aan tafel te krijgen en gesprekken te voeren. Ze heeft ook een manier gevonden om hem soms per brief te benaderen. In moeilijke situaties waar je hem niet kon bereiken, dan heeft ze geschreven.” (mama casestudie)

“Alé, ik heb die kinderen nooit alleen gesproken, wat ik in al mijn andere dossiers wel doe. Ik denk dat dat verschillende redenen heeft. Ten eerste, omdat die kinderen zo angstig waren dat dat niet aangewezen was om met mij alleen te zitten en nog een keer een extra trauma. Anderzijds, omdat dat ten volle in crisis was dat we daarin gekomen zijn. [...] De stem van de kinderen heb ik opgenomen door de scholen te horen. Dat was ook één van de bodemeisen, dat ik in contact sta met alle diensten die zicht hebben op de kinderen. Ook door ze gewoon te zien op de huisbezoeken.” (consulent casestudie)

4.1.2.3 Korte termijn impact

De hierboven vermelde assumpties en bronnen zorgen ervoor dat er meer **vertrouwen** ontstaat bij het cliëntsysteem en dat er **minder angst/stress** is om in partnerschap te gaan. Een toename aan vertrouwen en responsiviteit verhoogt vervolgens de **bereidheid** van het cliëntsysteem om zaken aan te pakken en verhoogt het **inzicht** in de **eigen situatie** (zie ook, Onderzoeksvraag 3: impact op cliëntsysteem).

“Die mama had opeens een klik gemaakt. [...] Een mama die eigenlijk alles doet voor haar kinderen en die tegemoetkomt aan de voorwaarden die wij nodig achten voor de kinderen, die zelf hulpvragen stelt. En dat heeft ook gemaakt dat wij het dossier heel positief hebben kunnen afsluiten.” (consulent casestudie)

“Uiteindelijk, daar komt het op neer hé, die afstand verkleinen, zodat dat vertrouwen er wat meer is. Hoe krijg je dat vertrouwen? Door wat een klik te hebben, door na te denken van ‘hoe kunnen mensen vertrouwen hebben in mij?’ Is dat door dingen heel rustig te benoemen, is dat door heel sec te zijn, of echt op zijn dialects, regio-gebonden te spreken? [...] Het is erg zien wie je voor u hebt en daar heel snel op kunnen inspelen.” (consulent casestudie)

4.1.2.4 Acties

Wanneer er voldoende vertrouwen is tussen het cliëntsysteem en de consulent (en het team) kan er overgegaan worden naar concrete acties, die deel uitmaken van het **veiligheidsplan**. Deze acties omvatten onder meer: partnerschap met netwerk uitbouwen; veiligheidsplan opvolgen; woord- en beeldverhaal opmaken; en partnerschappen met externe professionele partners (verder) aangaan.

Enkele cliënten geven aan dat het niet gemakkelijk was om **netwerk te betrekken** omdat men schaamte, kwaadheid of spijt voelt over wat er gebeurd is en men dit niet met iedereen wil delen.

“Dat vond ik eigenlijk ook niet leuk, dat iedereen daarbij was. De dichtstbijzijnde personen moesten er dan bij zijn. Dat iedereen luisterde naar wat er was gebeurd. [...] Ja, ik was daar heel boos om, het was allemaal maar net gebeurd en ik moest dat aan iedereen gaan vertellen en ja het was een beetje te veel op dat

moment. [...] Ik was dan ook alleen met papa en mijn vriendje. En mama was daar dan met meerdere personen en ik had gevoel van 'iedereen staat aan de kant van mama'." (minderjarige casestudie)

Voor deze minderjarige is het helpend geweest dat de consulent steun bood bij discussies met de mama, eigenaarschap gaf over de inhoud en het tempo van de netwerkbijeenkomsten, en een grote betrokkenheid toonde.

"Maar ik heb vooral veel steun van (naam consulent) gehad. Ze heeft mij ook altijd bijna als enigste laten kiezen, van hoe of wat, dat het niet te snel of zo ging. Ze gaf keuzes of dat ik aan het woord wou of niet, of dat ik het een goed idee vond als we dat of dat gingen doen. [...] Ze kwam dan bijvoorbeeld altijd de deur opendoen en ze vroeg dan van 'hoe is het?' en 'gaat het lukken?', of 'zie je het zitten?'" (minderjarige casestudie)

Ook voor de netwerkliden is het initieel zoeken wat een netwerk inhoudt en wat zij hierin kunnen betekenen.

"Je staat daar sceptisch tegenover hé, van 'gaat dat wel helpen en zo?', 'voor wat is dat nu nodig?' Ik wist ok, (naam mama) had dat gedaan, maar ik weet dat zij in se een goede vrouw is. [...] En dan denk je, 'waarom zitten wij hier? Er zijn veel ergere gezinnen, die het veel zwaarder hebben als wij en wij moeten hier zitten'. [...] Maar uiteindelijk zie je van, 'ze zijn daar om u te helpen'. Want in het begin denk je dat het niet om u te helpen is, maar dat het een straf is." (tante minderjarige casestudie)

Doorheen het traject groeit evenwel het besef en het vertrouwen dat het netwerk een sleutelrol speelt in de steun die men nodig heeft om op korte en lange termijn veiligheid voor de minderjarige(n) te garanderen.

"Ik heb het geluk gehad dat ik dat netwerk heb en ter beschikking had voor de kindjes en voor het safety plan, want anders was het waarschijnlijk niets geweest, dan was (naam minderjarige) misschien in een instelling geplaatst en dan zat ik hier misschien nu nog zonder kinderen... [...] Ik denk dat ik in mijn beide handen mag wrijven, dat ik op dat moment en nog altijd een heel sterk netwerk heb. [...] Dat is ook wel een stevig netwerk van familieleden, dat niet zomaar uiteenvalt, die je eigenlijk heel uw leven bij u hebt." (mama casestudie)

"Ja, op zich ben ik blij gewoon dat ik met dat veiligheidsplan ben begonnen toen. Want waar had ik anders gestaan, dan was die kleine er niet hoor. [...] Het belangrijkste (in het traject) is geweest, die netwerken he. Op de netwerken, dat er voldoende werd gepraat en zo, dat je uw zorgen ook kunt zeggen zonder dat er wordt neergekeken. [...] Niemand wist wat ik dacht of voelde. Dat is daar allemaal naar buiten gekomen, waarom ik dingen gedaan heb." (mama casestudie)

"Ja als er iets is, dan zijn we er voor elkaar, dat is wel een feit. Als er iets is, dan hebben we maar een belleke te doen of eens een sms'je sturen en we staan daar. Dat is echt geen probleem." (grootmoeder minderjarigen casestudie)

"Wij gaan er sowieso zijn, ook nadat (naam consulent) en (naam regionaal staflid) niet meer betrokken zijn. Dus dat blijft bestaan he." (buurvrouw mama casestudie)

"Nu is dat precies een band. Als er nu iets moest gebeuren, dat we met elkaar contact gaan nemen, denk ik, hoop ik. Er is meer cohesie tussen de mensen. Vroeger was dat van 'je moet daar naartoe, één keer per maand'. Nu voelt dat niet meer zo verplicht aan. Dat is natuurlijk zo gegroeid." (peter minderjarige casestudie)

Doorheen de cases tonen de netwerkliden een **grote betrokkenheid** en **inzet** om het gezin te steunen en mee te zoeken naar oplossingen. De netwerkliden zijn zich er ook van bewust dat dit een grote investering vraagt. Het is helpend als de consulent duidelijk uitlegt wat een netwerk kan inhouden en hoe de netwerkliden van betekenis kunnen zijn (nl. hoe meer schakeltjes, hoe sterker het verhaal).

“Dat was ook wel heel mooi om te zien hoe dat dat netwerk direct in gang schoot van ‘ok, je krijgt hier een kans en grijp die nu ook maar. En wij willen u steunen, maar jij gaat het wel moeten doen’.” (consulent casestudie)

“Wij (mama en netwerk) hebben ons daar ook volledig voor ingezet. Misschien dat daarom het traject ook wel iets korter gelopen is dan andere trajecten.” (mama casestudie)

Tijdens de **opvolging** van het **veiligheidsplan**, geven verscheidene cliënten en netwerkleden aan dat ze betrokken werden in de stappen die gezet werden, dat alle betrokkenen gehoord werden, dat er duidelijk gecommuniceerd werd over de volgende stappen en dat het tempo aangepast werd.

“Die vaste afspraken die er waren. Ze (consulent) komt dan, dan en dan langs. Op voorhand werd er ook gezegd ‘dat gaan we bespreken op die dag’, zodat dat ook voor hun (ouders) heel duidelijk was. Dat was wel heel kenmerkend zo.” (vriendin mama casestudie)

“Dat het netwerk zo goed loopt, dat is ook maar dankzij de goede band met de mensen van de sociale dienst, denk ik. Door het feit dat dat tempo niet te snel was, geleidelijk aan denk ik. Vertrouwen, het gevoel dat iedereen in het verhaal betrokken was, iedereen werd eigenlijk gehoord. Iedereen kon zijn ei kwijt, in de positieve zin. Maar duidelijk onder de regie van de mensen van de sociale dienst, duidelijk aangeven van grenzen, de beperkingen, maar ook de mogelijkheden. Altijd zo stapje per stapje. [...] Er werd altijd een duidelijk antwoord gegeven. Er werd nooit echt bevoogdend gewerkt, er werden grenzen aangegeven. Het was een mooi traject, stapsgewijs zijn we daarin gegroeid.” (peter minderjarige casestudie)

“Dat waren iedere keer dan die programmapunten die op tafel kwamen, dat werd iedere keer bevraagd, en iedereen apart. We kregen iedere keer een informatieblad, welk punt dat er behandeld werd, en welk punt het de volgende keer ging zijn. Dat is echt heel goed verlopen, echt heel goed.” (buurvrouw mama casestudie)

Binnen het SofS-kader krijgt het netwerk **regie** om met **oplossingen** te komen en deze gezamenlijk te dragen. Voor heel wat cliënten en hun netwerk was het duidelijk en helpend dat de consulent de ‘wat’ bepaalde (cf., bodemeisen) en het netwerk de ‘hoe’ (nl. hoe vult men als netwerk de bodemeisen in en hoe kan men hieraan tegemoet komen).

“(Naam consulent) zei van ‘(naam mama) mag niet alleen zijn met (naam minderjarige), dus er moet een oplossing gezocht worden.’ Dan zaten wij daar allemaal rond de tafel en zeiden wij van ‘kijk, wij gaan onderling afspreken hoe of wat’.” (grootmoeder minderjarigen casestudie)

“Ze heeft ons daar enorm mee geholpen om mee uit te stippelen van ‘hoe kunnen we dat hier aanpakken en wat zijn de beste oplossingen voor iedereen’.” (mama casestudie)

“Je voelde dat (naam consulent) dat liever aan ons overliet, van ‘jullie weten het beter hoe dat het draait en keert. Probeer samen zelf met iets te komen, maar als het niet lukt, ga ik jullie helpen’. [...] Het grote punt dat ertoe deed, ging zij kaderen van ‘kijk, dat moet zeker, maar hoe dat jullie dat verder invullen, dat heeft niet zoveel belang als dat maar is gerealiseerd’. Dat gaf zij goed aan.” (tante minderjarige casestudie)

“Per thema hebben we dan netwerkoverleg gehouden, waar dat we die zorgen dan centraal stellen. [...] Wat haalbaar is voor hun, samen met wie, wat. Dat hebben zij zelf ingevuld, daar hebben wij eigenlijk niets in bepaald of zo. Dus die oplossingen die zijn echt wel vanuit hen gekomen.” (regionaal stafid casestudie)

“Zij (consulent en regionaal stafid) hebben dat eigenlijk op een heel mooie manier gedaan. Niet zo van ‘zo moet het.’ Nee, ze hebben aangegeven van: ‘kijk dit is het kader, binnen dat kader hebben wij die en die mogelijkheden’. Mensen het gevoel gegeven dat we mee hebben mogen stappen in die mogelijkheden. [...] Dat is een en-en-verhaal geworden.” (peter minderjarige casestudie)

Twee consulenten beschrijven dat ze meer sturing gaven bij het aanreiken van oplossingen, omdat ze inschatten dat de ouder op dat moment bijvoorbeeld niet de mogelijkheid of kracht had om zelf met oplossingen te komen en/of er geen netwerk was om dit te doen.

“Ze (consulent) heeft altijd wel de beste oplossingen. Voor mij duurde dat dan eigenlijk te lang, dat ik niet met (naam minderjarige) alleen mocht zijn. Maar achteraf bekeken, omdat ik dan ook nog wel label was, was dat wel de beste oplossing.” (mama casestudie)

“Ze is daar nu heel sterk in gegroeid, maar ik heb (naam mama) leren kennen toen er daar niets uit kwam. Nul. En toen was dat ook wel heel moeilijk om dingen van haar te laten komen. Zij is ook cognitief niet zo heel sterk, dus de oplossingen die we hebben aangereikt kwamen voornamelijk van ons uit.” (consulent casestudie)

Daarnaast beschrijven heel wat cliënten en hun netwerk dat het **woord- en beeldverhaal** zorgde voor een krachtig en helend moment in het netwerk. Zo creëerde het voor meerdere netwerkleden duidelijkheid over wat er precies gebeurd was en bood het houvast om later naar terug te grijpen indien de minderjarige(n) vragen zou hebben. Voor een minderjarige tiener werkte een consulent een alternatief uit op het woord- en beeldverhaal, waarbij de ouder zijn/haar gevoelens uitte via een brief aan de minderjarige.

“Ik was echt zodanig geschrokken dat ik het in het begin eerst niet besepte wat er gebeurd was. Maar nu met dat woord en beeld, dat is heel die tekeningen, dan is het duidelijk geworden.” (grootmoeder casestudie)

“Ik moest dat dan voorlezen aan hem en aan heel mijn netwerk en (naam minderjarige). We hebben daar allemaal met tranen en een krop in de keel gezeten, maar het was ook iets dat nodig was ook voor (namen minderjarigen). En we hebben daar allemaal een exemplaar van. Dat was wel confronterend, maar uiteindelijk wel goed, hé, dat we er altijd achteraf op kunnen terugkijken. [...] zodat als (naam minderjarige) daar nog vragen over heeft of als hij ouder wordt en vraagt van ‘wat is daar toen precies weer gebeurd?’, dat we dat eigenlijk kunnen nemen en dat samen kunnen bekijken.” (mama casestudie)

“Dat was heel emotioneel moet ik zeggen. Dat grijpt u dan zo aan en dan pas besef je waarom dat (naam consulent) dat heeft gevraagd, wat dat (naam mama) heeft moeten doen. [...] Nu zie ik dat echt wel in, dat dat echt heeft geholpen, nooit gedacht [...] Dat is confronterend en toch louterend geweest.” (tante minderjarige casestudie)

“En op dat moment heeft hij (minderjarige) dat kunnen plaatsen, daarna zijn er eigenlijk geen vragen meer gekomen. Alleszins heeft hij er nooit meer iets van gevraagd aan mij.” (tante minderjarige casestudie)

“Als zo dat woord en beeld voorgelezen werd door mama [...] Iedereen was ook echt geëmotioneerd hé, dat kwam ook echt binnen.” (consulent casestudie)

“Samen met (naam voorziening) heb ik ook zo’n woord- en beeldverhaal moeten maken, zo voor later. Dat was ook moeilijk, wat er allemaal gebeurde van ‘dat mijn dochter is weggaan’, ‘zelfmoordpoging’, dat moest er allemaal in, hé. [...] Ja, je moet echt terug in het verleden gaan hé. Uw fouten die je gemaakt hebt terug naar boven halen. [...] Ik weet niet of hij daar later over gaat vragen, van ‘huh, ik was niet bij mama of zo’. Dat zullen we later zien, maar dan heb ik het verhaal liggen, hé.” (mama casestudie)

“We hadden ook eerst het gevoel van: ‘het contact met (naam minderjarige), dat ziet er niet echt goed uit, dat gaat niet meer goedkomen’. Maar ook dat heeft (naam consulent) op haar manier enorm goed aangepakt. Door mij een brief te laten schrijven, mijn gevoelens te uiten, maar dan in een brief.” (mama casestudie)

Wanneer de SofS-stappen positief ervaren worden door de cliënt en het vertrouwen naar de consulent toeneemt, groeit eveneens de bereidheid bij de cliënt om **externe professionele hulp** toe te laten (indien die nog niet eerder betrokken was).

“Door de vele steun van (naam consulent) kreeg ik handvaten. Want door (naam consulent), kwam dan ook (naam voorziening) ter sprake. Zij heeft mij nooit in die richting geduwd of zo, ze hebben ook gewoon laten vallen van: ‘dat zijn ook dingen die bestaan’. Ik heb dan ook vrijwillig contact opgenomen, om een beetje verder nog begeleiding te krijgen, dus die begeleiding loopt nu nog. [...] Voor mij is dat ook een godsgeschenk, die geven mij handvaten hoe dat ik met een bepaald gedrag kan omgaan. [...] Je ziet, door het OCJ leer je dan ook wel andere instanties kennen. Ze heeft mij daar totaal niet naartoe geduwd, maar

ze heeft wel aangereikt van: 'dat bestaat nog en dat bestaat nog.' Naar (naam minderjarige) toe ook: 'je kan daar nog terecht als je moeilijkheden hebt'." (mama casestudie)

4.1.2.5 Middellange termijn output

Wanneer het doorlopen van de SofS-stappen als positief ervaren wordt, heeft dit een duidelijke impact op het cliëntsysteem en de consulent (en het team). Zo is er groei/**herstel** in **gezinsrelaties** en ervaart de ouder en zijn/haar netwerk (opnieuw) **betekenis** in de **rol als ouder** of **netwerklid**. Bij de consulent (en het team) groeit er meer **vertrouwen** dat er (duurzame) veiligheid gegarandeerd kan worden door het cliëntsysteem. Belangrijke output ligt dus op het niveau van de consulent, wat indirect bijdraagt aan meer bereikbaarheid en responsiviteit bij het cliëntsysteem (cf., responsiviteitsmodel) (zie ook, Onderzoeksvraag 3: impact op cliëntsysteem).

"Ik ben er wel van overtuigd dat we met heel veel zorg dit traject zijn aangegaan. Vanuit hem (minderjarige) zo, die maximale betrokkenheid, ook toen hij geplaatst was. Dat we er wel mensen rondom hebben gezet, die er ook gaan blijven staan. Ook als hij wat ouder is." (regionaal staflid casestudie)

4.1.2.6 Opvolging

Naarmate het traject wordt afgerond of afgesloten is, hebben consulenten (en het team) oog voor de **opvolging** om de kans op veiligheid op lange termijn te verhogen. Deze opvolging gebeurt onder meer door het installeren van een netwerklid als voorzitter, door cliënten op de hoogte te brengen van extern professioneel aanbod, door contact te houden via telefoon, en/of netwerkverslagen op te volgen. Ook wanneer het traject reeds is afgerond, geven heel wat cliënten aan dat ze het gevoel hebben dat ze terecht kunnen bij de consulent indien nodig. Netwerkliden vermoeden dat de ouder ook sneller de stap zou zetten naar de consulent of andere externe professionele hulpverlening wanneer dit nodig zou zijn.

"We hebben dan mijn tante aangesteld als voorzitter (van het netwerk). Dus moest er daar nog een crisissituatie voordoen, dat ik bel van 'het gaat niet of ik heb gedronken'. [...] Dus wij hebben een crisislijn binnen ons netwerk gecreëerd, mede dankzij (naam consulent)." (mama casestudie)

"Mama en (naam consulent) hebben soms wel eens contact en dan vraagt (naam consulent) altijd naar mij. [...] Ze is wel een vertrouwenspersoon. Ze vraagt altijd hoe dat het is." (minderjarige casestudie)

"Ook al is het hier afgesloten, als ze (mama) een vraag heeft, gaat ze me nog altijd sturen. Moest ze iets hebben van 'ik ben dat hier beu in (naam voorziening), ik wil weggaan'. Ik denk dat ze me dan een bericht zou sturen." (consulent casestudie)

"Ik denk dat (naam mama) kan terugvallen op (naam consulent). Dat ze wel een automatische reflex zal hebben van 'die hebben mij toen geholpen'. Dat ze niet die schrik moet hebben voor terug te stappen naar die sociale dienst, dat ze dat gaan doen, door de positieve ervaringen die ze nu gehad heeft." (peter minderjarige casestudie)

"(Naam consulent) is er als ik haar nodig heb. Ik mag haar altijd bevragen. Ik kan bij haar terecht. Dus de opvolging daarna is er ook nog, hé. Ze is altijd blij als ze een verslagje krijgt van het netwerk. Vandaag moet ik dat doorsturen, met wat wij (netwerk) en (naam minderjarige) hebben meegemaakt deze maand, dat stuur ik dan door." (mama casestudie)

4.1.2.7 Lange termijn uitkomst

De casestudies tonen, in het algemeen, drie uitkomsten voor het cliëntsysteem. Ten eerste zorgt het traject ervoor dat de **minderjarige (terug) opgroeit** in zijn/haar **natuurlijk netwerk** of dat er een concreet plan wordt opgemaakt om **naar huis toe te werken**. Ten tweede ervaren cliënten en hun netwerk een zekere **trots** over hoe het traject gelopen is. Ze zijn fier over de stappen die werden gezet en over hun

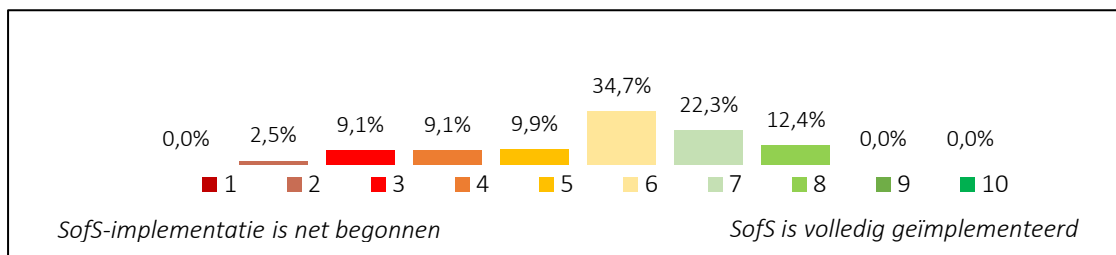
eigen **persoonlijke groei**. Ten derde blikken cliënten en hun netwerk met een positief gevoel terug op het traject, waarbij een algemene **tevredenheid over het partnerschap** met het OCJ/SDJ — of breder, de jeugdhulp — aanwezig is (zie ook, Onderzoeksvraag 3: impact op cliëntsysteem).

4.2 Stand van zaken: Een Signs of Safety-barometer

Het SofS-implementatieproces wordt gezien als een *‘infinity loop’*, een leerproces dat nooit ‘af’ is en geen duidelijk ‘eindpunt’ kent. Vanuit dit gedachtegoed werd een SofS-barometer ontwikkeld, die de mate van implementatie aangeeft. Dit instrument laat verdere evaluatie van de implementatie toe op regelmatige tijdstippen en op lange termijn.

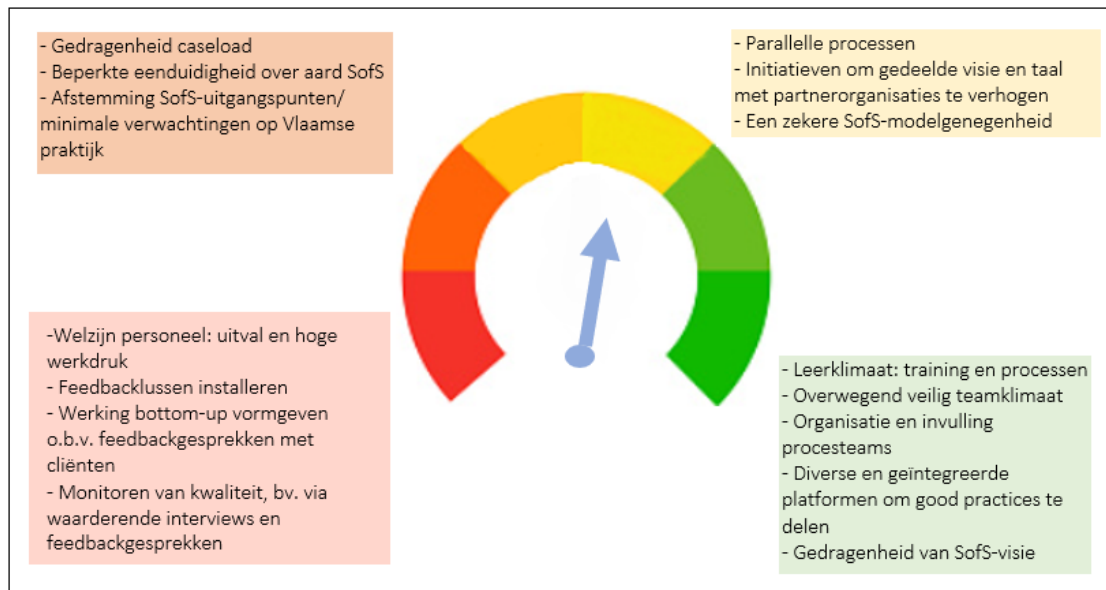
Via de survey werden OSD-medewerkers ($n = 122$) bevraagd over de **mate** waarin ze het gevoel hebben dat **SofS momenteel geïmplementeerd** is als een omvattende benadering die doorvloeit in alle niveaus van de organisatie. De antwoorden tonen aan dat ongeveer 1/3 van de medewerkers (34.7%) een score geeft van $\geq 7/10$. Deze antwoorden variëren niet significant naargelang de functie van de medewerker ($\chi^2(18) = 15.09, p = .66$).

In welke mate heeft u het gevoel dat SofS momenteel geïmplementeerd is als een omvattende benadering die doorvloeit in alle niveaus van de organisatie (cf., SofS is het DNA van de afdeling OSD), op een score van 1 (de implementatie is net begonnen) tot 10 (SofS is volledig geïmplementeerd)?



Gemiddeld gezien, wordt de mate van de SofS-implementatie gescoord op 6/10. Tabel 5 verduidelijkt deze **gemiddelde implementatiescore** en toont aan welke factoren volgens OSD-medewerkers de implementatie zowel **faciliteren** als **belemmeren**, en dit op drie niveaus: individueel en caseniveau; teamniveau; en organisatie- en beleidsniveau. De tabel is congruent met Tabel 4, die een assessment geeft van de vier kritische elementen van de implementatie. Deze tabel geeft weer hoe de SofS-implementatie verloopt en waar veranderingen nodig zijn op vlak van leren, leiderschap, organisatorische afstemming en zinvol meten en monitoren. Figuur 7 biedt een visuele representatie van de huidige SofS-barometer. Hierbij is het echter belangrijk om op te merken dat de processen, die beschreven worden in de barometer, elkaar beïnvloeden, waarbij er geen duidelijk oorzaak-gevolg verhaal is. Zo mag de visuele representatie niet de indruk wekken dat bijvoorbeeld de personeelsuitval louter te wijten is aan de SofS-implementatie, noch dat deze zal verminderen wanneer men de implementatie zou stopzetten.

Figuur 7. Visuele representatie van huidige SofS-barometer



Om de evaluatie van de implementatie op regelmatige tijdstippen en op lange termijn op te volgen, zijn diverse handvaten binnen dit onderzoeksproject voorhanden:

- Een (regelmatige) bevraging van medewerkers over de organisatiecultuur, welzijn en de diepte van de SofS-implementatie.

De items van de survey in Bijlage 2A, de interviewleidraad in Bijlage 2B en de interviewleidraad met consultants in Bijlage 2C kunnen hiervoor inspiratie bieden. Deze surveyitems en interviewleiden werden ontwikkeld op basis van de Staff Feedback (from Resolutions Consultancy, Elia meaningful measures, 2015a; Munro & Turnell, 2020). Ook Tabel 4 (assessment van vier kritische implementatie elementen) en Tabel 5 (overzicht van belemmerende en faciliterende factoren in de huidige implementatie) bieden een toetssteen om sterktes en werkpunten binnen de implementatie op te volgen en te evalueren.

- Een (frequente) bevraging van cliëntsystemen en hun netwerk over hun ervaringen met de werking.

De interviewleiden met ouder(s), netwerkleden en minderjarigen in Bijlage 2C kunnen hiervoor inspiratie bieden. Deze leiden werden ontwikkeld op basis van het 'Parent/Family Feedback Process' (Munro et al., 2019) en 'Child/Youth Feedback' (Finan et al., 2016). De interviewleiden kunnen eveneens houvast bieden voor het installeren van waarderende interviews en feedbacklussen.

- Een (regelmatige) analyse van de breedte van de implementatie.

Hiervoor kan het SofS case management dashboard (Munro et al., 2019; Munro et al., 2020) ingezet worden (zie Tabel 8, p. 152). Dit dashboard werd ontwikkeld op basis van de 'Practice Tracking Dashboards' (Munro et al., 2019).

4.3 Een uitkomstentabel

De bevindingen uit de survey, interviews en casestudies tonen aan dat SofS een impact heeft op diverse niveaus, nl.: 1) de cliënt (zowel vanuit het perspectief van de cliënt als de OSD-medewerker), 2) de OSD-medewerker, 3) het team en 4) de organisatie. Een gedetailleerde beschrijving van deze impact is na te lezen in Bijlage 1C en de voornaamste bevindingen zijn samengevat in Deel 3. De uitkomstentabel (Tabel 6) biedt een overzicht van de impact op deze vier niveaus, zowel op korte, middellange als lange termijn. Bij deze evaluatie van de ervaren impact is evenwel de nodige voorzichtigheid geboden, gezien het niet geheel duidelijk is of de bekomen uitkomsten effectief het gevolg zijn van (enkel) de SofS-implementatie of hier mogelijke andere factoren een rol spelen. Er wordt eveneens rekening gehouden met eventueel ongewenste effecten van de implementatie en hoe de praktijk hiermee omgaat (Keddell, 2014).

Tabel 5. Faciliterende en belemmerende factoren in de SofS-implementatie volgens OSD-medewerkers (n = 122)

Faciliterende factoren		
Op individueel en caseniveau	Op teamniveau	Op organisatie- en beleidsniveau
- Succeservaringen in het werken met gezinnen, resultaten die hoopgevend zijn (n = 16) - SofS-uitgangspunten liggen in lijn met eigen interesse, motivatie en waarden (n = 13) - Bekwame, gemotiveerde en gedreven collega's die doorzetten, de basishouding is doorgedrongen en gedragen (n = 10) - Collega's die elkaar ondersteunen en samen nadenken, intervisie (n = 10) - Tijd en ruimte om te reflecteren, te leren, stil te staan op team en individueel niveau (n = 8) - Waardevolle/praktijkgerichte tools, die inzetbaar en haalbaar zijn in tijd (n = 6) - SofS biedt centrale focus en duidelijk kader om te werken, SofS-principes en -tools geven richting aan team- en dossierbesprekingen (n = 6) - Openheid en ruimte om uit te proberen, fouten maken mag (n = 4) - Positieve reacties en feedback van kinderen/gezinnen op werking; gebruik feedbacklussen (n = 3)	- Procesteams, die consultants ondersteunen om dossiers SofS-gewijs te verdiepen en volgende stappen in (moeilijke) dossiers te bespreken (n = 24) - SofS wordt gedragen in team/OSD, eensgezindheid over en geloof in de meerwaarde van SofS (n = 13) - Sterke ondersteuning en visie van MDO-leden rond SofS, waarbij men ervaringen deelt, SofS-focus vasthoudt, dynamisch en veelzijdig nadenkt (n = 13) - Good practices delen, leren van elkaar, geeft goesting en inspireert (n = 12) - Aanwezigheid van SofS-consulent of -ondersteuner tijdens dossier- of teambespreking (n = 5) - Team- of groepscoördinator die expertise heeft, (dagelijks) mee in de praktijk staat, team meeneemt in SofS-verhaal, enthousiast en gedreven is (n = 5) - Leidinggeven en coachen gebeurt op een kracht- en oplossingsgerichte manier, bv. via waarderende interviews, evaluatie- en functioneringsgesprekken volgens SofS (n = 4) - Nieuwe medewerkers die meteen een introductie krijgen in SofS via training (n = 4) - Het 'samen doen' in dossiers, bv. in de vorm van tandems en 'in duo lopen' of teamoverschrijdend (n = 2) - Permanentieweken in rechtbank waar meteen SofS-gewijs aan de slag gegaan wordt met het team (n = 1)	- Voldoende en ruim aanbod aan kwalitatieve SofS-opleidingen en -vormingen, die ook blijven terug keren (n = 35) - Actief investeren in sterker partnerschap, via contextbegeleiding SofS, het samen volgen van opleidingen, leercasussen, ontmoetingsmomenten (n = 18) - Positieve ontwikkelingen in partnerschap. Er wordt meer en meer dezelfde taal gesproken, er is ruimere gedragenheid, taken kunnen verdeeld worden, partners beginnen werking te kennen (n = 13) - Implementatie is ingebed op alle niveaus: individueel, team, organisatie (n = 9) - Duidelijke keuze vanuit de organisatie om voor SofS te gaan, iedereen weet dat dit de benadering is die de werking mee vorm geeft en waarvoor men zich engageert. Een duidelijke visie en missie binnen OSD (n = 9) - ICT-systeem/Domino dat afgestemd is op SofS, bv. Drie kolommen en schaalvraag in Domino, faciliteert verslaggeving in lijn met SofS (n = 8) - Bestaan van Vlaamse Forumgroep, uitwisseling binnen de regio, biedt kansen om voorzieningen mee te nemen in bredere beweging (n = 7) - Sterke verbondenheid, wisselwerking en afstemming tussen praktijk en beleid (n = 4) - Duurzaamheid SofS. Men schat in dat SofS niet zal verdwijnen (n = 4) - (Minimale) verwachtingen geven duidelijkheid en bieden kader om te werken (n = 3) - Onderzoeksgroep en praktijkgids die richting geeft in handelen (n = 2) - Gedeelde besluitvorming (gesplitst van procesteams) (n = 2) - Bestaan van klankbordgroep (n = 1)

Belemmerende factoren

Op individueel en caseniveau

- Te weinig tijd, ruimte en rust; te hoge caseload, werkdruk en verwachtingen, zorgt voor frustratie, gevoel van tekortschieten, opbranden,... (n = 71)
- Te weinig (ruimte voor) ondersteuning, coaching, feedback, supervisie, (dienst-overschrijdende) oefenmomenten, herhalen van opleidingen,... om SofS-leren levendig te houden en vast te houden, maar ook stil te staan (n = 11)
- SofS biedt niet 'alle antwoorden' voor grote complexiteit en diversiteit binnen trajecten, bv. bij cliënten met lage verstandelijke mogelijkheden, vluchtelingen zonder netwerk, psychiatrische problematiek, middelenmisbruik, armoede,... (n = 9)
- Gebrek aan positief resultaat, 'falen' van methodieken, bv. negatieve ervaringen met netwerkoverleg, geen netwerk vinden, netwerk wisselt/is niet betrouwbaar (n = 2)
- Cliënten verwachten oplossingen van consultants, cliënten willen dat er 'overgenomen' wordt wanneer ze al lange weg hebben afgelegd in hulpverlening (n = 2)

Op teamniveau

- Te kort in parallelle processen op niveau van teamverantwoordelijken en regionale stafleden. Bejegening/ coaching/ communicatie naar consultants gebeurt nog niet voldoende volgens SofS. Er is nog te weinig afstemming op noden consultants, nl. te weinig erkenning van en voeling met complexiteit werk, nood aan meer vertragen, procesmatig denken en handelen (n = 11)
- Beperkte kwaliteitsbewaking en supervisie, onvoldoende opvolging als het niet goed loopt en/of de houding van een collega niet matcht met de SofS-visie of wanneer medewerkers niet bereid zijn te bewegen/leren (n = 9)
- (Te) grote verschillen tussen teams in snelheid van leren, aanpak van implementatie en verwachtingen van teamverantwoordelijken (n = 5)
- (Te) grote verschillen tussen teamleden in mate van (snelheid van) leren, niveau van opleiding en ervaring (n = 4)
- Personeelsverloop, weinig teamstabiliteit (n = 4)
- Te weinig veiligheid in team (n = 2)

Op organisatie- en beleidsniveau

- Te weinig partners (in het voorveld, zoals CGG, CAW, pleegzorg, CLB, pleegzorg) die flexibel inzetbaar zijn of voldoende mee zijn in de SofS-visie, wachtlijsten (n = 36)
- Onvoldoende (structurele) aanpassingen op organisatieniveau om binnen OSD op een kwaliteitsvolle manier SofS-gewijs aan de slag te gaan (bv. verlaging caseload, meer personeel, leidinggevend kader die SofS-visie en aanpak duidelijk uitdraagt naar partners, inperken instroom, duidelijkere positionering, meer inspraak van consultants in verwachtingen die gesteld worden) (n = 29)
- Parallelle processen op beleidsniveau. Beperkte transparantie, communicatie is soms te vaag en complex, te grote kloof tussen beleid en werkvloer. Noden van consultants worden onvoldoende gehoord door beleid (bv. meer erkenning, concrete stappen rond zwaarte en complexiteit van werk, zorg voor medewerkers) (n = 18)
- Onduidelijkheid in visie en aanpak, over wat volgende stappen zijn in implementatie, wanneer het 'goed genoeg is', en of men (altijd) dient vast te houden aan minimale verwachtingen. Te veel veranderingen/ fusies/ implementaties op korte tijd zonder duidelijk plan (n = 11)
- Onduidelijkheid over de positie en identiteit van consultants in het jeugdhulplandschap, zowel voor medewerkers OSD als partners. Bij wie ligt indicatiestelling, 'hulpverleningstaak', verantwoordelijkheid voor verontrusting, het opmaken van de onderdelen van het veiligheidsplan,...? (n = 9)
- Weinig aanbod/ruimte voor andere methodieken, opleidingen, vormingen, gebrek aan zuurstof voor andere zaken. Er is goesting om meer te doen dan SofS (n = 8)
- Te weinig gedeelde gedragenheid (op elk niveau van de organisatie), consultant draagt te grote (individuele) verantwoordelijkheid, caseload wordt niet mee gedragen door leidinggevend/kaderfuncties (n = 5)
- Te veel bureaucratie, administratie, ingewikkelde procedures (in samenwerking met partners) (n = 4)
- Weinig eenvormigheid over hoe SofS wordt ingezet over regio's heen, bv. SofS-tools worden in elke regio op een andere manier ingezet (n = 2)
- Onvoldoende afstemming tussen Domino en SofS-tools (n = 1)

Tabel 6. Uitkomstenstabel: ervaren impact van de SofS-benadering op niveau van de cliënt, de OSD-medewerker, het team en de organisatie op korte, middellange en lange termijn

Cliëntniveau vanuit cliëntperspectief			Cliëntniveau vanuit perspectief OSD-medewerker en jeugdrechter			Niveau van de OSD-medewerker		
Kort	Middel	Lang	Kort	Middel	Lang	Kort	Middel	Lang
- Meer vertrouwen in werking en communicatie - Minder angst/stress om in partnerschap te gaan - Meer bereidheid om zaken aan te pakken	- Groei/herstel in gezinsrelaties - Ouder staat (opnieuw) in ouderrol, ervaart (opnieuw) zelfvertrouwen - Meer inzicht in eigen situatie - Gevoel van betekenis bij netwerkleden - Intens engagement voor netwerkleden	- Minderjarige groeit op in natuurlijk netwerk / plan om naar huis toe te werken - Trots over traject en persoonlijke groei - Positief partnerschap	- Cliënt staat centraler in traject - Minderjarige wordt beluisterd, gehoord, en krijgt een verhaal - Cliënten en hun netwerk zijn duidelijker en open geïnformeerd - Geheimhouding wordt doorbroken - Meer oog voor wat goed loopt, de krachten en veiligheid in gezin - Actiever inzetten en betrekken van netwerk	- Meer verbinding en partnerschap - Minder stress bij cliëntsysteem - Ouder ervaart (opnieuw) erkenning in ouderrol en eigenaarschap - Druk om tegemoet te komen aan verwachtingen	- Subjectieve beleving van minder uithuisplaatsingen - Minder weerstand wanneer er overgegaan wordt tot uithuisplaatsing - Kortere trajecten - Hoop en perspectief naar toekomst toe - Risico dat meest kwetsbare gezinnen uit de boot vallen - Gezin krijgt niet de nodige ondersteuning door beperkte beschikbaarheid externe partners	- Duidelijke handvaten en houvast om aan de slag te gaan - Contextgericht werken, netwerk betrekken - Menselijke benadering - Stress, mentale druk en onrust omdat men niet aan verwachtingen kan tegemoet komen	- Bewuster van eigen (machts)positie en impact op cliëntsysteem - Andere basishouding en benadering: lerend en kritisch, menselijk, kracht- en oplossingsgericht - Continu gevoel van 'niet goed genoeg zijn'	- Werkvreugde en voldoening - Verbinding met cliëntsysteem - Tevredenheid en gevoel van betekenis bij 'succesvolle' trajecten - Personeelsuitval - Risico om te hervallen in 'oude manier' van werken door hoge verwachtingen
Teamniveau			Organisatieniveau					
Kort	Middel	Lang	Kort	Middel	Lang			
- Samen reflecteren en goede praktijken uitwisselen, men leert van elkaar	- Kritisch nadenken - Vertragen - Gevoel van steun, verbondenheid en gedragenheid om met team voor zelfde doel te gaan - Bondige en gefocuste verslaggeving	- Lerend, reflectief en kritisch klimaat - Wrevel met collega's die niet meestappen in implementatie	- Diverse processen en fora om het leren te stimuleren	- OSD die inzet op wat echt telt, focust op het positieve en zichzelf durft bevragen - Gedragen visie als organisatie - Concurrentiestrijd tussen regio's, teams en individuele medewerkers	- OSD als lerende organisatie - (Beperkte) groei in parallele processen - (On)duidelijke profilering binnen jeugdhulp - Positieve samenwerking met partners die SofS-visie delen - Frustratie en conflict met partners die SofS-visie niet delen			

DEEL 5

Discussie en sporen voor verder
onderzoek en beleid



5.1 Discussie

In dit onderdeel kijken we terug op de onderzoeksdata en hoe deze zich verhouden tot eerder internationaal SofS-implementatie en -uitkomstonderzoek. Hierbij formuleren we, vanuit het onderzoeksteam, enkele kritische bedenkingen omtrent het huidige implementatieproces, gebaseerd op de onderzoeksbevindingen en literatuur.

5.1.1 Het SofS-implementatieproces binnen de afdeling OSD

Uit de bevindingen blijkt dat de afdeling OSD inzet op de vier kritische elementen, nl. leiderschap, leren, organisatorische afstemming en zinvol meten, die noodzakelijk zijn voor een gedegen implementatie (Munro et al., 2014). Er zijn echter diverse spanningsvelden merkbaar om deze elementen af te stemmen op de Vlaamse praktijk.

Ten eerste is het belangrijk duidelijk te zijn over welke **uitkomst** men met de **implementatie** wil **bereiken** op **korte** en **langere termijn**. Zo blijkt uit de bevraging dat het vaak onduidelijk is voor medewerkers in welke dossiers SofS dient ingezet te worden, wanneer en op welke manier. Sinds de integrale jeugdhulp wordt een grote diversiteit aan dossiers aangemeld, waarbij er verwacht wordt dat men in alle dossiers tegemoet komt aan de minimale verwachtingen, zoals bijvoorbeeld in dossiers waar een spijbelproblematiek het hoofdthema is. De SofS-benadering is echter ontwikkeld om in te zetten in situaties waarbij sprake is van (hoog)dringende noodzaak (nl. manifeste onveiligheid, waarbij extreme maatregelen nodig lijken), zoals een dreigende uithuisplaatsing. Dit betekent eigenlijk ook dat gezinnen waarbij OSD-medewerkers belemmerende factoren op cliëntniveau benoemen, net de gezinnen zijn die baat kunnen hebben bij de toepassing van SofS. Het is belangrijk hiermee rekening te houden zodat het model integer wordt ingezet. Ook de bevinding dat slechts een minderheid van de medewerkers de lopende implementatie als een proces of weg naar een *‘whole system change’* (Munro et al., 2014) ervaart en de meesten de SofS-benadering beschrijven als een filosofie of een praktijkmethodiek illustreert deze onduidelijkheid. Wanneer het niet duidelijk is voor medewerkers wat SofS beoogt, wat het inhoudt, wat aan de basis ligt, waar men naartoe wil en welke stappen hiervoor nodig zijn, dreigt dit (de gedragenheid voor) de implementatie te beïnvloeden.

Ten tweede ervaart slechts 38% van de consultants dat SofS voldoende handvaten biedt om met **complicerende factoren** aan de slag te gaan. Consultants stellen zich dan ook de vraag of het aan de slag gaan met complicerende factoren deel uitmaakt van hun opdracht en positie binnen de jeugdhulp en/of het mandaat en de verantwoordelijkheid hiervoor eerder bij externe professionele partners ligt. Zoals hierboven reeds aangeraakt, staat deze redenering op gespannen voet met de uitgangspunten van SofS, omdat bepaalde complicerende factoren net deel uitmaken van de eigenheid van de jeugdhulp. Ruijsenaars & Ruijsenaars-Elshoff (2021) stellen bijvoorbeeld dat een problematische ontwikkeling en opvoeding zelden te herleiden zijn tot één risicofactor. Deze zijn immers multifactorieel (er zijn verschillende invloeden tegelijk werkzaam) en transactioneel (ze beïnvloeden en veranderen elkaar voortdurend). Het benoemen en categoriseren van uitdagende factoren in het gezin als ‘complicerend’ kan er ook toe leiden dat men deze gaat reduceren tot het individuele niveau en dat men niet aan de slag gaat met secundaire ‘symptomen’ van onderliggende, vaak structurele uitdagingen zoals armoede of sociale ongelijkheid. Zo dreigen risicogeoriënteerde modellen soms de verantwoordelijkheid voor het ‘managen van risico’ (te veel) binnen het individu of het gezin te leggen (Keddell, 2014; Roose et al., 2014).

Ten derde tonen de bevindingen aan dat de afdeling OSD inzet op de eerste drie kritische elementen voor implementatie, maar in mindere mate op het vierde domein ‘**zinnol meten en monitoren**’. Op deze manier komt men mogelijks (te) beperkt tegemoet aan grondige en geïntegreerde organisatorische inspanningen die de vier elementen afstemmen op het praktijkmodel, noodzakelijk voor een praktijktransformatie (Roberts et al., 2019). Om tot een gedegen implementatie te komen is het essentieel dat de afdeling OSD gelijkwaardig inzet op alle vier de elementen, met bijzondere aandacht voor het element zinnol meten én monitoren. Binnen dit element zijn diverse spanningen merkbaar. Zo is er een spanning merkbaar op het vlak van inhoud (Wat wil men meten en monitoren?), methode (Hoe wil men meten en monitoren?), en op het leidinggevend niveau (Wat is de visie en aanpak van leidinggevend t.a.v. meten en monitoren, en hoe gedragen is deze binnen verschillende geledingen?). Er is nood aan meer kwalitatieve en structurele opvolging van de SofS-praktijk en -implementatie in het algemeen. Hoewel Domino, feedbacklussen, procesteams en groeiplannen enige vorm van registratie en monitoring bieden, lijkt er op dit moment verder nood te zijn aan een geïntegreerde en lange termijn visie over wat men wil meten en monitoren, hoe, en waarom. Deze processen kennen immers geen structurele inbedding in de gehele werking, waardoor hun invulling voornamelijk bepaald wordt door tijd, visie en initiatief van de leidinggevende, eerder dan dat het een uniform aangestuurd proces omvat.

Ten vierde geven medewerkers aan dat kwalitatief SofS-werk bemoeilijkt wordt door enerzijds de afwezigheid van **partners** in dossiers, en anderzijds het gebrek aan gedeelde visie en taal wanneer er partners betrokken zijn. Echter, het tekort aan partners of de ervaring dat onvoldoende partners mee zijn in het SofS-verhaal kan geen reden zijn om SofS intern niet te implementeren. Zo is de idee dat men partnerschap nodig heeft (waar SofS naar kan worden uitbesteed) om de caseload te beheersen in feite bedreigend voor de verdere interne implementatie en modelgetrouwe uitvoering van SofS. Bovendien is het belangrijk dat er in partnerschap met externe partners ruimte blijft voor dialoog en discussie en hoeft een gedeelde (SofS-)visie en taal geen randvoorwaarde te zijn om in partnerschap te treden. Meer nog, het laat ook toe dat andere werkzame interventies/methodieken een rol kunnen spelen bij het kwaliteitsvol aanbieden van gepaste hulp.

Tot slot is het cruciaal om stil te staan bij de afstemming tussen de SofS-benadering en de **breder Vlaamse jeugdhulp**. Keddell (2014) stelt terecht in vraag wat het betekent om een risicogericht model te implementeren voor de ruimere ontwikkeling van de jeugdhulp. De oorsprong van SofS situeert zich in Australië, als weerwoord op een paternalistische en bevoogdende houding van meerderheidsgroepen t.a.v. Aboriginals (Turnell & Edwards, 1999). Het is evenwel belangrijk om in te zien dat Australië – en de Angelsaksische context op zich – historisch gezien meer vanuit een risicobenadering vertrekt in vergelijking met de Vlaamse context, gezien de Vlaamse context nog meer aansluit bij de ideeën van het recht op hulp in plaats van het vermijden van risico's. Wat betekent het introduceren van SofS dan voor de positionering van de jeugdhulp in het algemeen? Waar een recht-op-hulpbenadering immers vertrekt vanuit een brede kijk op sociale problemen, houdt een risicobenadering – ook al is die krachtgericht – een gevaar in voor reductie van deze problemen. Er is dus, ondanks de stijgende populariteit van krachtengerichte perspectieven in het sociaal werk, nood is aan empirisch onderzoek naar de concrete vertaling van deze perspectieven in de praktijk (Roose et al., 2014). Krachtengerichte benaderingen omvatten immers een ambiguïteit waarbij de praktijkwerker balanceert op een fijne lijn tussen een emancipatorische of controlerende benadering van

‘responsabilisering’. Daarom moet krachtengericht werken ingebed zijn in een duidelijke conceptuele en theoretische basis én dient het verruimd te worden van een individueel-relationeel naar een sociaal-politiek niveau, gezien deze praktijken gestalte krijgen binnen een ruimere sociale, economische en politieke context (Roose et al., 2014). De machtsverhouding tussen OSD-medewerkers en het cliëntsysteem kan bovendien niet ontkend worden, aangezien deze verbonden is met het mandaat van de medewerker om in te grijpen in het gezin. Er dient echter verdere dialoog en coaching te zijn over hoe OSD-medewerkers met dit machtsverschil en de bijhorende autoriteit vaardig aan de slag kunnen gaan (cf., evenwicht zoeken tussen empathie en autoriteit).

5.1.2 De breedte en diepte van de SofS-praktijk binnen de afdeling OSD

Wat de **breedte en diepte** van de praktijk betreft, geeft 4/5 van de consultants en regionale stafleden die deelnamen aan dit onderzoek aan dat hun denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met de SofS-principes. Dit betekent ook dat 18.1% van de (deelnemende) medewerkers aangeeft dat dit niet zo is of hierop neutraal reageert. Daarnaast tonen de bevindingen dat OSD-medewerkers overwegend een kracht- en oplossingsgerichte basishouding hanteren in hun begeleiding van gezinnen, maar het ‘af en toe’ tot ‘nooit’ toepassen van bepaalde SofS-uitgangspunten door medewerkers vormt een belangrijke uitdaging. Zo geeft 15% van de consultants en regionale stafleden aan dat men de minderjarige slechts ‘af en toe’ als actieve partner betreft en centraal stelt in de ondersteuning, terwijl dit in feite de essentie is van het SofS-kader (1/3 geeft aan dit ‘altijd’ te doen).

Medewerkers geven aan dat een diepgaande toepassing van de SofS-tools en -uitgangspunten afhankelijk is van diverse factoren. Zo spelen de beschikbare tijd en de verwachtingen en sturing van leidinggevenden een rol op organisatie- en teamniveau. Op individueel niveau hebben onder meer de modelgenegenheid van de consultant en de voorkeur voor bepaalde SofS-tools een invloed. Ook op cliëntniveau hebben diverse factoren een invloed op de mate en manier waarop de SofS-tools en -uitgangspunten worden ingezet, zoals de beschikbaarheid van een netwerk en externe professionele partners en de leeftijd van de minderjarige. Voor veel consultants (en leidinggevenden) is het bijvoorbeeld essentieel dat men de SofS-tools kan inzetten waarbij men zich comfortabel voelt en authentiek kan zijn, omdat men anders geen verbinding kan maken met het cliëntsysteem. Deze vrijblijvendheid kan een gedegen implementatie evenwel hypothekeren, omdat men niet modelgetrouw handelt. Bepaalde factoren, zoals de beschikbaarheid van netwerk of de voorkeur van de consultant, zouden niet mogen doorwegen bij het bieden van kwaliteitsvolle ondersteuning. Een gedegen implementatie vraagt immers getrouwheid aan het model, waarbij de nodige sturing en opvolging essentieel is.

Evaluatieonderzoek door Baginsky en collega’s (2019a) toont aan dat **modelgenegenheid** bij praktijkmedewerkers een belangrijke rol speelt in de toepassing van het model en de beoogde uitkomsten in gezinnen. In situaties waar praktijkwerkers meer geloofden in de SofS-benaderingswijze en aangaven de uitgangspunten ervan consistent toe te passen, rapporteerden gezinnen verbeterde uitkomsten in hun leven. Gezinnen waarbij praktijkwerkers meer vertrouwen hadden in de toepassing van SofS, gaven vaker aan dat ze meer bereikt hadden dan verwacht in vergelijking met vooraf bepaalde doelstellingen en ze rapporteerden vaker positiever over zelfbepaalde doelen (Baginsky et al., 2019a). Deze associaties zien we ook terugkomen in de casestudies, waarbij cliënten en netwerkleden de

positieve uitkomsten van hun traject mede toeschrijven aan het SofS-gericht denken en handelen van de consulent (bv. kracht- en oplossingsgerichte houding, actief betrekken van netwerk, inzetten van SofS-tools, minderjarige centraal stellen, enzovoort). Daarnaast is het bevorderlijk voor de implementatie dat de modelgenegenheid op individueel niveau voornamelijk samen gaat met intrinsieke motivatie. Eerder onderzoek over motivatie (Deci & Ryan, 1985) toont immers aan dat personen die intrinsiek gemotiveerd zijn een groter engagement aangaan om het (SofS-)denken en -handelen vast te houden en verder te verdiepen in vergelijking met personen die extern gemotiveerd zijn.

5.1.3 Impact van de SofS-implementatie op de praktijk

Eerder onderzoek stelde dat SofS bijdraagt aan diverse uitkomsten op cliënt- (bv. gedeeld begrip van wat (on)veiligheid en risico's zijn) en teamniveau (bv. grotere voldoening en betrokkenheid van praktijkwerkers in hun job, een betere teammentaliteit, minder personeelsuitval, meer zelfreflectie bij personeelsleden, een groter competentiegevoel bij praktijkwerkers, en een efficiëntere en meer gefocuste aanpak in gezinnen) (Caffrey, 2021; Munro et al., 2014; Roberts et al., 2019). Hoewel enkele van deze uitkomsten lijken terug te komen in dit onderzoek, is het belangrijk om op te merken dat een gedegen uitkomstevaluatie niet mogelijk was binnen de huidige duur en opzet van het onderzoek (zie verder, Beperkingen van het onderzoek). De ervaringen van burn-out, onhaalbare caseloads en indicaties voor personeelsuitval zijn in de context van dit onderzoek bijvoorbeeld moeilijk te interpreteren. Het is mogelijk dat de personeelsuitval minder te maken heeft met de feitelijke caseload, maar eerder met momenteel niet zichtbare factoren. We pasten in figuur 6 de initiële programmatheorie aan en suggereerden dat doorheen onderzoek nagegaan moet worden wat een 'optimale' en realistische caseload zou zijn om SofS voldragen te implementeren.

Verder toont een synthese van internationaal en het huidige onderzoek aan dat het theoretisch kader van de Zelfdeterminatietheorie (ZDT; Deci & Ryan, 1985) bijdraagt aan een beter begrip van de werkzame elementen binnen de SofS-benadering. Zo kan het voldoen aan de drie psychologische basisnaden, nl. autonomie, verbondenheid en competentie, fungeren als **mechanisme** om de werkzame elementen van SofS beter te begrijpen (Caffrey et al., 2021). Algemeen ondersteunen de SofS-strategieën de autonome motivatie van gezinnen en medewerkers, wat vergeleken met gecontroleerde motivatie, waarschijnlijker zal leiden tot betere uitkomsten en welzijn (Caffrey et al., 2022). Verder biedt het ZDT-kader een verklarend mechanisme voor de werking van **parallele processen** binnen de afdeling OSD. Wanneer een leidinggevende needsatisfactie ervaart (nl. de leidinggevende voelt zich autonoom, verbonden, competent), zal deze leidinggevende meer energie en motivatie ervaren om op zijn/haar beurt de psychologische basisnaden van zijn/haar werknemers te ondersteunen (nl. de medewerker voelt zich autonoom, verbonden, competent). Dit mechanisme kan vervolgens worden verdergezet van de werknemer op het cliëntsysteem (nl. het cliëntsysteem voelt zich autonoom, verbonden en competent) en vice versa (Caffrey et al., 2022). Concrete handelingen om de psychologische basisbehoeften van een persoon te versterken zijn: dialoog en participatie stimuleren, uitnodigende en informerende taal gebruiken, en keuzes bieden (verhoogt het gevoel van autonomie); betrokkenheid uiten, troost en ondersteuning bieden bij moeilijke situaties, en proactief nadenken over de impact van situaties/veranderingen (verhoogt het gevoel van verbondenheid); verwachtingen duidelijk maken, vertrouwen tonen, ondersteuning bieden maar niet overnemen, aanmoediging en positieve,

procesgerichte feedback geven, samen afgesproken regels consequent opvolgen, en zelfreflectie stimuleren (verhoogt het gevoel van competentie) (Ryan & Deci, 2017; Soenens et al., 2017).

Om de procesevaluatie en ervaren impact te onderbouwen, omvat dit onderzoeksrapport een **programmatheorie**, gebaseerd op het kader van Rossi en collega's (2018). De programmatheorie representeert een hypothese over een verandering na een interventie en genereert een theorie over hoe een interventie bepaalde uitkomsten produceert. De huidige (beperkte) SofS-literatuur biedt echter een weinig concrete, heldere en operationele invulling voor deze programmatheorie. Hierdoor is het bijvoorbeeld niet evident om uit te maken of algemene elementen van het kracht- en oplossingsgerichte denken en handelen bepaalde uitkomsten produceren of eerder **SofS-specifieke elementen**, en welke dat dan zijn. Williams en Glisson (2014) stellen bijvoorbeeld dat 8 tot 49% van de beoogde verandering in het implementatieproces van empirisch-ondersteunende interventies voor jongeren te wijten is aan de cultuur en het klimaat binnen de organisatie. Volgens Campbell (2016) omvat een zinvolle implementatie een iteratief leerproces dat het volledige begrip van het praktijkmodel verdiept binnen een organisatie of ermee verwante instanties, samen met de organisatorische processen die nodig zijn om de volledige toepassing van de benadering mogelijk te maken en te bestendigen op lange termijn. Aldus vervalt men niet in dezelfde praktijken als voor de implementatie, hetgeen Campbell '*casework as usual*' noemt (Campbell, 2016). Eerder onderzoek in Nederland toont bijvoorbeeld aan dat de inzet van SofS op korte termijn niet effectiever bleek dan de inzet van reguliere jeugdhulpverlening voor het reduceren van het risico op kindermishandeling en het 'empoweren' van ouders (Reekers et al., 2019). Verder onderzoek is dan ook nodig om uit te maken of de eigenheid van SofS hét verschil maakt in gezinnen, dan wel of positieve processen eerder toe te schrijven zijn aan een algemeen kracht- en oplossingsgericht kader. Een vergelijkende casestudie, waarbij de ervaringen van diverse betrokkenen uit 'SofS-trajecten' en andere trajecten – waarbij men met een andere benadering, die dezelfde output en uitkomsten als SofS beoogt, aan de slag gaat – tegenover elkaar worden afgewogen, kan hierbij duidelijkheid scheppen.

5.1.4 Beperkingen van het onderzoek

Bij het interpreteren van de onderzoeksbevindingen, dienen er enkele beperkingen in rekening te worden gebracht. Ten eerste was het binnen de beperkte tijd van het onderzoek niet mogelijk om een rigoureuze uitkomstevaluatie uit te voeren. Longitudinaal prospectief onderzoek zal nodig zijn om onder meer de ervaren impact en zinvolle uitkomsten op lange termijn te onderzoeken (Isokuortti et al., 2020; Flynn, 2021). Ten tweede is de spreiding van de deelnemers aan de interviews over de regio's heen niet gelijk verdeeld. Verder onderzoek dient zowel op zoek te gaan naar een representatief beeld van medewerkers over de regio's en functies heen, als naar hun modelgenegenheid. Er vond immers geen toetsing plaats of de deelnemers representatief zijn voor de hele groep medewerkers (bv. gelijke spreiding van 'SofS-believers', 'SofS-non-believers', en 'de middenmoot'). Ten derde dienen de bevindingen uit de casestudie met voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden, gezien het beperkte aantal cases dat werd bestudeerd ($n = 5$). Een meer uitgebreide bevraging van het perspectief van cliënten en hun netwerk is nodig om onder meer de mogelijke discrepantie tussen de beoogde en ervaren participatie en empowerment in trajecten na te gaan (zie bv. Baginsky, 2022). Ten vierde bleek het niet evident om de stem van minderjarigen voldoende te beluisteren, mede omwille van het leeftijdsaspect (bv. te jonge kinderen) en/of hun kwetsbaarheid (bv. ouder wil minderjarige beschermen). Verder onderzoek dient na te denken over onderzoeksmethoden om de stem van

minderjarigen op een creatieve en veilige manier te bevragen (Gibson, 2014; Finan et al., 2016; Gorin et al., 2021). Recent onderzoek toont immers aan dat kinderen zich meer autonoom, verbonden en competent voelen (cf., drie psychologische basisnaden ZDT) wanneer ze actief participeren in een samenwerkingsproces en beschouwd worden als volwaardige actor in dat proces (Olsen et al., 2022). Tot slot werd de stem van externe professionele partners slechts beperkt bevestigd. Verder evaluatieonderzoek naar de implementatie van SofS bij externe professionele partners is noodzakelijk.

5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek en beleid

Doorheen de onderzoeksbevindingen wordt duidelijk dat de SofS-benaderingswijze een zekere gedragenheid kent binnen de afdeling OSD, een betekenisvolle impact kan hebben op cliëntniveau en dat er veel inspanningen worden geleverd om de implementatie kwaliteitsvol vorm te geven. Vanuit de afdeling OSD tracht men ruimte en tijd te nemen om na te denken over de manier waarop SofS zinvol kan zijn binnen de Vlaamse jeugdhulp. Men wil immers geen kloon zijn van Australië, maar een eigen identiteit ontwikkelen, afgestemd op de Vlaamse praktijk. Op basis van de verzamelde data, voorgaand internationaal implementatieonderzoek en de knelpunten binnen de programmatheorie stelt het onderzoeksteam vier aanbevelingen voor om de implementatie van SofS binnen de OSD-afdeling verder vorm te geven.

5.2.1 Standpuntbepaling over het model: waar wil men naartoe?

Allereerst is het noodzakelijk dat de afdeling OSD verheldert wat de eigen doelstellingen en finaliteiten zijn en wat men hierbij met de implementatie van SofS beoogt, nl. wanneer voldoet men aan *‘high quality implementation’*? Waar wil men met de implementatie naartoe? Welke uitkomsten beoogt men met de implementatie en hoe zal men deze meten? Deze standpuntbepaling is noodzakelijk om te concretiseren hoe men de SofS-implementatie binnen de afdeling OSD en de opvolging ervan de komende jaren verder wil en kan vormgeven.

Wanneer het duidelijk is wat de afdeling OSD beoogt, kan er duidelijke beleidscommunicatie zijn over de verwachtingen en acties binnen de SofS-implementatie. De bevindingen tonen immers aan dat er heel wat misvattingen en diverse interpretaties zijn rond de aard van SofS, wat de implementatie inhoudt, welke stappen het beleid hierin zet en nog wil zetten, en hoe het beleid dit proces monitort. Momenteel is het bijvoorbeeld voor heel wat medewerkers onduidelijk waar de implementatie naartoe zal gaan en wanneer men van een *‘geslaagde’* SofS-implementatie kan spreken (nl. vanaf wanneer is het *‘goed genoeg’*). Hoewel men beseft dat SofS een procesmodel is (en geen inhoudsmodel) waarbij de implementatie bijgevolg nooit *‘af’* zal zijn, is het belangrijk dat medewerkers houvast ervaren en men binnen alle geledingen een idee heeft over waar men naartoe werkt. Daarbij aansluitend is duidelijkheid nodig over de volgende stappen in het implementatieproces, alsook over de verhouding van SofS ten opzichte van toekomstige plannen binnen de ruimere jeugdhulp. Welke plaats neemt SofS in binnen integrale jeugdhulp 2.0 in Vlaanderen? Op welke manier zal men de SofS-implementatie binnen de afdeling OSD borgen vanuit een duurzaam kader in verhouding tot de benodigde investeringen? Hoe wil de afdeling OSD zich profileren in een nieuw jeugdhulplandschap en wat is de rol van een OSD-medewerker hierbinnen? Wat hoopt men dat consultants in de toekomst (kunnen) doen? In welke dossiers en situaties komt de consultant op de voorgrond en wat neemt hij/zij minimaal en maximaal op (bv. consultants die inzetten op assessment met Driekolommenmodel en externe professionele

partners die de uitvoering op zich nemen, of zullen consultants in de jeugdhulp zich ook richten op veiligheidsplanning)?

In een volgende stap dient er nagedacht te worden over hoe het SofS-model conceptueel-theoretisch het beste afgestemd kan worden op de Vlaamse praktijk. Om dit te doen kan de programmatheorie (zie 4.1, p. 38) ingezet worden. Zo kan de programmatheorie helpend zijn om verder na te denken over de SofS-implementatie binnen de Vlaamse praktijk: ‘wat gaan we wanneer met wie waarom doen?; wat verwachten we?; en wat zijn middelen en lange termijn effecten?’ Vervolgens kan men op basis van de uitkomsten gaan bijsturen: ‘liggen de uitkomsten in lijn met beoogde effecten? En zo niet, wat moet er veranderen om de beoogde effecten van de implementatie uitvoerbaar te krijgen?’ Mogelijks blijkt uit deze analyse dat er een aantal ‘klachten’ liggen in de afstemming tussen het SofS-model en de Vlaamse praktijk, waaronder de hoge caseload, de hoge werkdruk, de mentale stress bij personeel, het gebrek aan externe professionele partners en personeelsuitval. Op dit moment is het echter niet duidelijk wat de oorzaak is van deze klachten en hiervoor is een grondige probleemanalyse nodig, namelijk: valt de oorzaak van deze problemen eerder te situeren bij de caseload, politiek-strategische redenen, de diversiteit aan dossiers waarmee men aan de slag gaat, onvoldoende begrip van het SofS-model en wanneer het ingezet kan/moet worden,...? De veelheid aan ‘klachten’ rond de ‘uitvoerbaarheid’ van het model, ligt dan ook in lijn met de vaststelling dat de ‘bronnen’ die nodig zijn om de beoogde uitkomst(en) te bekomen, niet geconcretiseerd worden door het SofS-model (zie programmatheorie, p. 38).

Indien de oorzaak van het probleem zich situeert bij de diversiteit aan cases die instromen, is een probleemanalyse op caseniveau nodig. Een veelgebruikt model om dit te doen, is het model van de diagnostische cyclus, dat de volgende hoofdstappen omvat: klachtanalyse, probleemanalyse, verklaringsanalyse en indicatieanalyse (De Bruyn et al., 2003; Ruijsenaars & De Bruyn, 2015; Vanderplasschen et al., 2020). Zo dient er bij de aanmelding van een dossier geanalyseerd te worden wat de betekenis is van de klachten voor de cliënt op verschillende momenten en in verschillende situaties (cf., klachtanalyse), om vervolgens de situatie van de cliënt te beschrijven, te benoemen en te taxeren op ernst (cf., probleemanalyse) (Ruijsenaars & De Bruyn, 2015). Op basis van deze diagnostische cyclus dient men uit te maken of SofS inzetbaar is in alle aangemelde dossiers en/of het nodig is om SofS selectiever in te zetten. Hiermee in lijn, dient er duidelijkheid te zijn over wat ‘veiligheid’ inhoudt en of men handelt in functie van korte of lange termijn veiligheid. Momenteel lijkt ‘(on)veiligheid’ onvoldoende gedefinieerd, waardoor sommige consultants voornamelijk handelen uit emotie en er geen duidelijke richting is rond wanneer men SofS net wel of niet kan/moet inzetten. De conceptuele vaagheid rond het aspect ‘veiligheid’ dient verder uitgeklaard te worden, zodat het duidelijk is wanneer én waarom bepaalde acties, zoals een uithuisplaatsing, genomen (moeten) worden. Daarnaast dient de afdeling OSD zich af te vragen of haar visie en missie enkel ruimte biedt voor een SofS-implementatie en/of er ook ruimte is voor andere benaderingen die gelijkaardige doelen nastreven, en hoe deze zich dan t.o.v. elkaar kunnen verhouden.

Indien het probleem zich effectief bij de caseload situeert, dan dient nagedacht te worden over de oorsprong van het probleem (zijn er te veel dossiers, wordt SofS in te veel dossiers (niet-geïndiceerd) toegepast?) en wat mogelijke oplossingen hiervoor kunnen zijn (bv. meer personeel, meer coaching van praktijkwerkers, herverdeling van caseload waarbij leidinggevenden caseload mee dragen,...) (zie bv. White et al., 2022). De onderzoeksbevindingen suggereren dat de hoge caseload – en daarmee gepaard

gaande de hoge werkdruk – de grootste bedreiging vormt voor een gedegen implementatie van SofS in de Vlaamse praktijk. De hoge werkdruk is immers een grote bedreiging voor de kwaliteit van de implementatie en het welzijn van het personeel. Enerzijds verhindert de werkdruk dat SofS ten volle wordt ingezet en loopt men het risico dat SofS selectief wordt ingezet, waardoor de meest kwetsbare gezinnen uit de boot dreigen te vallen. Anderzijds komt het welzijn en de leerruimte van praktijkwerkers – noodzakelijk om kwalitatieve hulpverlening te bieden – in het gedrang. Om SofS verder kwalitatief te implementeren in de afdeling OSD dient in eerste instantie nagedacht te worden over waar de oorsprong van de hoge caseload zich situeert.

Indien het probleem zich mee situeert op het niveau van beschikbaarheid en bereidheid van externe professionele partners, dient men uit te maken waar en in welke omstandigheden partners fundamenteel belangrijk zijn. Als de afdeling OSD ervoor kiest om SofS als algemene benaderingswijze systematisch te implementeren en toe te passen, dan heeft men in de realisatie geen externe partners nodig, wel in de vervolgttrajecten. Bovendien is het essentieel dat er meer duidelijkheid komt over de inhoudelijke invulling van complicerende factoren en dient men uit te klaren waarom heel wat consultants vinden dat complicerende factoren moeilijk hanteerbaar zijn. Momenteel lijkt het aan de slag gaan met complicerende factoren te vrijblijvend, waardoor het risico bestaat dat de meest kwetsbare gezinnen (met veel complicerende factoren) niet geholpen worden op de lange termijn (Flynn, 2021; Keddell, 2014). De vraag stelt zich voor wie SofS dan wel zinvol is, indien men het werk met bepaalde cliëntsystemen (met veel complicerende factoren) niet haalbaar acht. Specifiek in de context van armoede, kan het helpend zijn om een rechten-georiënteerd armoedebelief te ontwikkelen binnen de afdeling (Krumer-Nevo, 2015; Saar-Heiman & Gupta, 2020) en structurele allianties met partnerorganisaties aan te gaan. Het mag immers niet vanzelfsprekend zijn dat enkel externe diensten met complicerende factoren aan de slag gaan, noch dat enkel OSD-medewerkers hieraan invulling geven, noch dat deze volledig buiten beschouwing worden gelaten. In het algemeen is verder onderzoek nodig om na te gaan hoe sterk partnerschap met externe professionele partners binnen en buiten de jeugdhulp verder uitgebouwd kan worden en hoe specifieke modules, zoals SofS-contextbegeleiding, verder tot betekenisvolle uitkomsten kunnen leiden.

5.2.2 Inzetten op parallelle processen

Een SofS-implementatie kan enkel slagen binnen een veilig werkklimaat waarbij er parallelle processen zijn op alle geledingen. Hoewel de meeste medewerkers groei ervaren in deze parallelle processen en een overwegend veilig klimaat ervaren, kan het problematisch zijn voor het leren van de medewerkers – en de implementatie in haar geheel – dat bijna 1 op 10 medewerkers onveiligheid ervaart. Daarom is het belangrijk om verder te investeren in parallelle processen en een veilig klimaat door onder meer: na te denken hoe parallelle processen zich verhouden t.o.v. de hiërarchische structuur en posities binnen OSD (cf., afstand en machtsverhoudingen tussen posities); te erkennen en bekrachtigen dat er groei ervaren wordt in parallelle processen (ondanks de aanwezigheid van deze hiërarchische structuur); de verantwoordelijkheid van dossiers te spreiden en niet hoofdzakelijk bij consultants te leggen (bv. leidinggevendens dragen mee dossiers); de inspanningen van OSD-medewerkers te erkennen en waarderen; een bevraging te houden bij het personeel omtrent personeelswelzijn en hier effectief mee aan de slag gaan (bv. oorzaak personeelsuitval onderzoeken en hiermee aan de slag gaan); consultants, cliëntsystemen en externe partners actief te betrekken bij het vormgeven van de SofS-implementatie en de bredere werking van OSD. Zo kan het leerrijk zijn om cliëntsystemen uit te nodigen op bestaande

implementatieplatformen en/of nieuwe groepen te creëren gericht op cliënten, zoals een klankbordgroep met cliënten.

5.2.3 Kwaliteitsvol meten en monitoren van SofS-handelen

Tot op heden is het meten en monitoren van de SofS-praktijk beperkt. Volgens medewerkers is het nog steeds mogelijk om volgens ‘de oude manier’ te werken, omdat dit niet gezien en opgevolgd wordt, wat de implementatie veel schade kan berokkenen.

Om de breedte en diepte van de praktijk te meten en monitoren (cf., kwaliteitsopvolging) kan het helpend zijn om: medewerkers systematisch via een survey te bevragen over de SofS-implementatie, hun welzijn en de organisatiecultuur; SofS-stappen van medewerkers op te volgen via Domino; feedbacklussen met medewerkers, cliëntsystemen en externe partners structureel te implementeren; schaalvragen structureel in te bouwen bij gesprekken met gezinnen; case management dashboards in te voeren; en zelfbeoordeling surveys bij leidinggevendenden af te nemen (zie hoger, Vierde element: meten en monitoren en SofS-barometer).

Voornamelijk het bevragen van de stem van het cliëntstelsel is momenteel een hiaat in de implementatie. Tot op heden zijn er immers geen structurele processen geïnstalleerd die feedback van minderjarigen, ouders en hun netwerk structureel bevragen (bv. via feedbacklussen), hoewel men stelt dat deze stem de implementatie van onderuit vorm dient te geven.

Om zowel de breedte als diepte van de praktijk te meten en monitoren, lijkt een complementaire benadering waardevol. Hierbij wordt een objectieve meting van kwantitatieve gegevens (nl. de breedte van de praktijk, bv. via een ‘case management dashboard’) aangevuld met een meting van de kwaliteit van de praktijk (nl. de diepte van de praktijk, bv. via een ‘collaborative case audit’). Algemeen, adviseren we het beleid om verder na te denken over wat ‘zinvolle uitkomsten’ zijn voor de afdeling en welke visie men wil uitwerken rond registratie en monitoring. Gebrek aan feedbacklussen is een gemiste kans om de kwaliteit en de impact van de SofS-praktijk af te toetsen bij cliëntsystemen en om OSD als lerende organisatie verder vorm te geven.

Verder is bijkomend onderzoek nodig om zowel de breedte en diepte van de implementatie verder op te volgen. Om meer zicht te krijgen op de lange termijn impact van de implementatie, is het interessant (en o.i. haalbaar) om via een vergelijkende studie na te gaan wat de duur is van trajecten en hoeveel er tot uithuisplaatsing wordt overgegaan, voor en na de implementatie. Daarnaast is het wenselijk dat verder onderzoek veel waarde hecht aan de stem van de minderjarigen en zoekt naar creatieve manieren om deze stem te horen en effectief mee te nemen in de verdere ontwikkeling van de SofS-implementatie.

5.2.4 Meer uniformiteit in implementatie

Het open karakter van SofS en de regionale aansturing brengen verschil teweeg in de werking op individueel, team- en regioniveau. Hoewel er vanuit het beleid bewust gekozen wordt voor deze openheid (vanuit de idee dat leertempo’s mogen verschillen en teams/regio’s hun eigenheid dienen te ontdekken), kan de diversiteit een gedragen en consequente implementatie in de weg te staan, omdat een modelimplementatie samenhangend en integer moet zijn. Hierdoor ontstaat een spanning tussen autonomie (openheid en diversiteit laten bestaan en waarderen) en sturing (implementatie vasthouden

binnen een duidelijk kader). Op teamniveau is er bijvoorbeeld een grote vrijblijvendheid in de vormgeving van procesteams, onder meer wanneer het gaat over het inbrengen van dossiers, de opvolging hiervan en de actieve bijdrage van deelnemers. Verder is er veel verschil in hoe consultants worden aangestuurd, gecoacht en opgevolgd om de SofS-praktijk in de breedte en diepte in te zetten. Met deze diversiteit loopt men het risico dat een Mattheuseffect ontstaat, waarbij de 'beste leerlingen van de klas' verder uitlopen en de 'zwakkere leerlingen' verder achterophinken. Echter, is er geen duidelijkheid over wat de kenmerken van een '(minder) goede leerling' zijn, omdat de verwachtingen niet eenduidig afgebakend zijn. Daarnaast worden de verschillen in het implementatieproces op regioniveau nauwelijks openlijk benoemd en besproken op centraal niveau, wat een gemiste kans is om van elkaars sterktes en werkpunten te leren, om duidelijke regio-overschrijdende verwachtingen te stellen en een concurrentiegevoel in te dijen. Dit gebrek aan transparante en open communicatie op regionaal niveau staat eveneens haaks op de parallelle processen die men in alle geledingen wenst na te streven.

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport beschrijft een procesevaluatie van het SofS-implementatieproces binnen de afdeling OSD en de ervaren impact ervan. De procesevaluatie stelde drie onderzoeksobjectieven voorop, nl. inzicht verwerven in: 1) de verschillende elementen die een gedegen SofS-implementatie waarborgen; 2) de 'breedte' en 'diepte' van de huidige SofS-praktijk binnen de afdeling OSD en 3) de betekenisvolle elementen van de implementatie voor het cliëntsysteem en hun netwerk, OSD-medewerkers en professionele partners.

De bevindingen m.b.t. de eerste onderzoeksvraag tonen aan dat de afdeling OSD inzet op de **vier kritische elementen** die een gedegen SofS-implementatie waarborgen, nl. leiderschap, leren, organisatorische afstemming en zinvol meten.

Zo tonen de resultaten omtrent het element '**Leren**' aan dat de afdeling zich verder ontwikkelt als een 'lerende organisatie'. Men zet sterk in op het 70:20:10-leermodel, waarbij de zwaarte ligt op het samen uitwisselen, reflecteren en doen, wat congruent is met het model. De voorwaarden om dit leren te faciliteren komen terug op individueel en teamniveau, waarbij consultants een lerende en kritische houding aannemen. Bovendien ervaart men een overwegend veilig klimaat om dit te kunnen doen. De resultaten tonen evenwel ook aan dat de implementatie onvoldoende vorm krijgt op basis van de stem van OSD-medewerkers, het cliëntsysteem en hun netwerk. OSD-medewerkers worden naar hun aanvoelen te weinig bevraagd over hoe zij de implementatie (en de aanpak vanuit het beleid) ervaren. De stem van het cliëntsysteem wordt sporadisch, maar niet structureel bevraagd.

Omtrent het element '**Leiderschap**' tonen de bevindingen dat er een groot en duidelijk engagement is vanuit het leidinggevend kader om de SofS-benadering te implementeren. Dit lijkt een cruciale factor in het vasthouden van het implementatieproces. Daarnaast vermeldt de meerderheid van de leidinggevenden elementen van sturend, zorgzaam en inspirerend leiderschap. Om de SofS-implementatie te versterken, is het volgens consultants evenwel nodig dat: er meer handvaten zijn over hoe de (minimale) verwachtingen in verhouding staan tot de complexe realiteit en hoge caseload; dat leidinggevenden de SofS-implementatie sterker uitdragen naar externe professionele partners; en dat leidinggevenden voldoende voeling hebben met de praktijk. Momenteel ervaren consultants dat de hoofdverantwoordelijkheid voor het 'goede verloop' van een traject bij hen blijft liggen en dat dit onvoldoende gedragen wordt door leidinggevenden en regionale stafleden. Samen de praktijk mee vormgeven, kan er toe bijdragen dat leidinggevenden de complexiteit van de praktijk beter begrijpen en consultants op authentieke wijze kunnen ondersteunen. Vervolgens kan dit meer gedragenheid, begrip en appreciatie tussen de verschillende geledingen creëren.

De bevindingen omtrent het element '**Organisatorische afstemming**' tonen aan dat er binnen de regio's verschillende snelheden zijn en diverse accenten worden gelegd in het implementatieproces. Overlegplatformen en documenten die gericht zijn op uniformiteit (bv. klankbordgroep, praktijkgids SofS) bieden handvaten en richtlijnen, maar de werking en inhoud ervan is bij veel medewerkers onvoldoende gekend. Er wordt in elke regio ingezet op partnerschappen met externe professionele diensten en hoewel de gedeelde visie en aanpak groeit, botsen medewerkers nog op velerlei uitdagingen binnen dit partnerschap. Ook het ICT-systeem wordt verder afgestemd op de SofS-benadering, maar volgens medewerkers liggen er nog heel wat groeimoeilijkheden om Domino een echte meerwaarde te geven in de dagelijkse praktijk. Op individueel niveau zijn er diverse overtuigingen over de aard van SofS (cf., benadering versus methodiek), wat een kwalitatieve en integrale

implementatie in het gedrang kan brengen. Volgens consultants ligt de grootste uitdaging in de afstemming tussen de SofS-benadering en de Vlaamse praktijk bij de hoge caseload. Hoewel dit een gekend probleem is bij alle geledingen, wordt er volgens consultants onvoldoende naar gehandeld. Daarnaast biedt SofS voor heel wat consultants onvoldoende handvaten om met complicerende factoren aan de slag te gaan, terwijl bepaalde van deze factoren net deel uitmaken van de eigenheid van de jeugdhulp.

Tot slot tonen de onderzoeksdata omtrent het element ‘**Zinvol meten en monitoren**’ aan dat er diverse ideeën zijn over wat zinvol meten en monitoren van de SofS-praktijk en -implementatie inhoudt. Volgens enkele medewerkers is er geen duidelijke en gedragen visie binnen de afdeling OSD over wat men wil meten en monitoren, op welke manier en waarom. Volgens medewerkers wordt de breedte van de implementatie voornamelijk gemeten via het online registratiesysteem ‘Domino’, maar deze methode wordt door diverse medewerkers niet als representatief of waardevol ervaren. De diepte van de praktijk wordt voornamelijk opgevolgd via het reflecteren en samen doen tijdens leerplatformen. De impact van de praktijk wordt volgens medewerkers voornamelijk gemeten en opgevolgd door feedbackgesprekken met cliëntsystemen, maar deze vinden slechts sporadisch plaats. Heel wat medewerkers benoemen de nood aan meer kwalitatieve en structurele opvolging van de SofS-praktijk en -implementatie in het algemeen.

De bevindingen m.b.t. de tweede onderzoeksvraag, nl. de **breedte** en diepte van de implementatie, tonen dat de frequentie en manier waarop OSD-medewerkers de SofS-praktijk inzetten, varieert naargelang de regio, het team en het gezin waarmee men aan de slag gaat. Deze diversiteit brengt de echter modelgetrouwheid in het gedrang. Zo wordt bijvoorbeeld het Driekolommenmodel volgens medewerkers bijna standaard in elk dossier ingezet, maar worden andere tools eerder ingezet naargelang de tijd en context van het dossier. Waar ongeveer één kwart van de consultants en regionale stafleden de Drie huizen (of gelijkaardig) standaard inzet om de stem van het kind te beluisteren en mee te nemen in het traject, is dit slechts 2% bij het woord- en beeldverhaal. Hoewel er eveneens een duidelijke verwachting is vanuit de afdeling dat er in elk dossier netwerk gecreëerd wordt rond een gezin, geeft 1 op 20 consultants en regionale stafleden aan dat men zelden of nooit netwerk creëert rond een gezin. Verder geeft 1 op 5 consultants en regionale stafleden aan dat men enkel een veiligheidsplan (of gelijkaardig) of een woord- en beeldverhaal opmaakt wanneer hier voldoende tijd voor is. Ook de beschikbaarheid van een externe professionele partner en de hoogdringendheid van het dossier spelen een cruciale rol in de mate waarin men een veiligheidsplan – en bij uitbreiding andere SofS-tools – inzet. Daarnaast vindt de grote meerderheid van de consultants en regionale stafleden dat ze een kracht- en oplossingsgerichte basishouding hanteren in het werk met gezinnen. Zo vindt de meerderheid dat men ‘vaak’ of ‘altijd’ op een duidelijke en transparante manier werkt en respect en waardering toont voor elke persoon in het traject. Voor veel consultants en regionale stafleden is het echter niet evident om ouders, minderjarigen en hun netwerk zelf met oplossingen te laten komen. Meer dan de helft geeft aan dit slechts ‘af en toe’ of ‘zelden’ te doen. Ook geeft bijvoorbeeld bijna de helft van de consultants en regionale stafleden aan dat men de minderjarige ‘af en toe’ of ‘vaak’ als actieve partner betreft of centraal stelt in de ondersteuning, maar lang niet ‘altijd’.

Wat de **diepte** van de praktijk betreft, geeft 4/5 van de consultants en regionale stafleden aan dat hun eigen denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met de SofS-principes. Echter blijkt een diepgaande toepassing van de SofS-tools en -uitgangspunten afhankelijk van diverse factoren. Zo

spelen de beschikbare tijd en de verwachtingen en sturing van leidinggevenden een rol op organisatie- en teamniveau. Op individueel niveau hebben onder meer de modelgenegenheid van de consultant en de voorkeur voor bepaalde SofS-tools een invloed. Op cliëntniveau spelen de beschikbaarheid van netwerk en externe professionele partners en de leeftijd van de minderjarige een rol. Algemeen trachten medewerkers de uitgangspunten van SofS na te streven in elk dossier, maar de kern van SofS ligt voor velen in de kracht- en oplossingsgerichte basishouding. De manier waarop men de SofS-uitgangspunten nastreeft is daardoor niet strikt en wordt vrij bepaald door de consultant (in samenspraak met het team). Bovendien wordt dit beperkt opgevolgd door de leidinggevende, wat opnieuw de modelgetrouwheid in het gedrang brengt. De medewerkers vermelden voornamelijk twee uitdagingen om de SofS-tools en -uitgangspunten in de diepte in te zetten, nl. het gebrek aan tijd en de beperkte beschikbaarheid van externe hulpverleningspartners (die SofS in de vingers hebben).

Verder werden OSD-medewerkers, cliënten en hun netwerk, en externe professionele partners bevraagd over de **ervaren impact** van de SofS-implementatie (derde onderzoeksvraag). Hieruit kwam een ervaren impact op vier niveaus naar voor, nl. op het niveau van: 1) de cliënt, 2) de OSD-medewerker, 3) het team en 4) de organisatie, en dit op korte, middellange en lange termijn. Echter, de lange termijn uitkomsten dienen met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden, omdat er omwille van de korte duur van dit onderzoek geen prospectief onderzoek gedaan kon worden.

Op **cliëntniveau** blijkt onder andere dat cliënten op korte termijn meer vertrouwen en minder angst/stress ervaren om partnerschappen met OSD-medewerkers aan te gaan en dat ze op middellange termijn groei/herstel in gezinsrelaties ervaren. Op lange termijn ervaart men onder meer trots over het eigen traject en persoonlijke groei. Weinig negatieve ervaringen worden vermeld, buiten de intensiteit die het traject vraagt. OSD-medewerkers merken op korte termijn onder andere op dat de cliënt meer centraal staat in het proces, dat de minderjarige actief betrokken en beluisterd wordt en dat er op een meer open, eerlijke en transparante manier gecommuniceerd wordt met het cliëntsysteem. Op middellange termijn zorgt dit er (volgens OSD-medewerkers) voor dat cliënten minder angst ervaren en zich (opnieuw) erkend voelen in hun rol als ouder of netwerklid. Hoewel dit niet cijfermatig gestaafd werd, hebben zowel enkele OSD-medewerkers als jeugdrechters gevoelsmatig de indruk dat SofS bijdraagt aan: minder uithuisplaatsingen; minder weerstand bij het cliëntsysteem wanneer er toch overgegaan wordt tot uithuisplaatsing; en een kortere duurtijd van trajecten. Ondanks deze gepercipieerde positieve impact, ervaren OSD-medewerkers dat SofS er ook toe kan bijdragen dat er (te) hoge verwachtingen gesteld worden naar het cliëntsysteem. Verder geven OSD-medewerkers aan dat ze door de hoge werkdruk moeten kiezen tussen gezinnen bij wie men SofS kan inzetten, waardoor het recht op kwalitatieve en gelijkwaardige hulp niet altijd gegarandeerd kan worden. Ook de beperkte beschikbaarheid van externe professionele partners kan er volgens de medewerkers voor zorgen dat gezinnen niet de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben.

Voor heel wat van de bevraagde **OSD-medewerkers** biedt de SofS-benadering een duidelijke focus en heldere visie, waardoor men op korte termijn handvaten en houvast ervaart om mee aan de slag te gaan. Zo ervaren OSD-medewerkers dat er meer contextgericht wordt gewerkt en dat het betrekken van het netwerk eerder een vanzelfsprekendheid is dan een optie. Op middellange termijn zeggen OSD-medewerkers zich door de SofS-benadering ook bewuster te zijn van het belang van een menselijke benadering, een kracht- en oplossingsgerichte basishouding en de impact van hun (machts)positie. Heel wat OSD-medewerkers geven aan dat op lange termijn de SofS-benadering bijdraagt aan meer werkvreugde, energie en een gevoel van betekenis en voldoening. Daarnaast brengt

het ‘goed uitvoeren van SofS’ ook stress en mentale druk bij medewerkers, omdat de benadering een intensieve (tijds)investering vraagt. Enkele medewerkers geven aan dat men in de ‘oude manier van werken’ dreigt terug te vallen, omdat het werken volgens de SofS-benadering niet haalbaar geacht wordt en/of te veel stress en onzekerheid met zich mee brengt.

Op **teamniveau** blijken SofS-processen en -fora bij te dragen aan een lerend klimaat, waarbij men samen reflecteert en praktijken uitwisselt. Respondenten geven aan dat er kritisch wordt nagedacht en dat men vertraagt en reflecteert over hoe en op welke manier men echt verschil kan maken. Het delen van ‘*good practices*’ en het ‘samen doen’ tijdens deze processen, fora en in trajecten zorgen er eveneens voor dat men zich verbonden en gesteund voelt door collega’s. Op middellange termijn geven heel wat medewerkers aan het gevoel te hebben dat SofS gedragenheid biedt om met het team voor eenzelfde doel te gaan. Daar waar men voor de implementatie een zeer uitgebreid verslag maakte, zijn er nu meer handvaten om tot een bondige verslaggeving te komen. Wat de negatieve impact betreft, geven respondenten onder andere aan dat collega’s die zich niet in de SofS-visie kunnen vinden en/of niet aan de SofS-principes trachten tegemoet te komen, voor wrevel binnen het team zorgen.

Op **organisatieniveau** ervaren heel wat medewerkers dat SofS bijdraagt aan een fundamentele ommekeer in het functioneren van de afdeling OSD, waarbij de organisatie inzet op wat echt telt, focust op het positieve en zichzelf durft te bevragen. Daar waar enkele medewerkers groei ervaren in de parallelle processen binnen de organisatie, is er voor heel wat medewerkers nog sprake van een top-down beleid, waarbij de noden van praktijkwerkers onvoldoende gehoord worden. Ook rond de profilering van de afdeling, die samenhangt met het SofS-kader, zijn de ervaringen verdeeld. Daar waar het kader voor de ene zorgt dat de afdeling een duidelijke positionering en profilering heeft, zowel naar organisaties binnen en buiten de jeugdhulp als het cliëntsysteem, is het voor de andere net onduidelijker geworden wat de positie en het mandaat van OSD-medewerkers inhoudt. Ook op de samenwerking met partnerorganisaties blijkt de implementatie een duidelijke impact te hebben. In trajecten waarbij partners betrokken zijn die de SofS-visie onderschrijven, verloopt de samenwerking – algemeen gezien – aangenaam, positief en vlot. Daar waar men merkt dat men niet eenzelfde visie of plan van aanpak deelt, ontstaan er vaak conflicten en wordt de samenwerking als vermoeiend ervaren.

Dit onderzoeksrapport leidde tot drie ‘**deliverables**’, nl. een programmatheorie, een SofS-barometer en een uitkomstentabel, die zowel inzicht trachten te bieden in de werkzame elementen en mechanismen van de huidige SofS-implementatie als handvaten willen bieden voor de verdere implementatie. Zo toonde de ontwikkeling van een programmatheorie aan dat de huidige (beperkte) SofS-literatuur weinig concrete, heldere en operationele handvaten biedt om de programmatheorie invulling te geven. Bijgevolg was het niet evident om de huidige SofS-implementatie binnen de afdeling OSD te spiegelen en te evalueren t.a.v. de programmatheorie. Om hieraan tegemoet te komen, omvat dit rapport suggesties tot bijsturing van deze programmatheorie op basis van de onderzoeksresultaten.

Tot slot beschrijft dit rapport vier **aanbevelingen** om de implementatie van SofS binnen de afdeling OSD verder vorm te geven. Ten eerste is het noodzakelijk dat de afdeling OSD verheldert wat de eigen doelstellingen en finaliteiten zijn en wat men hierbij met de implementatie van SofS beoogt, nl. wanneer voldoet men aan ‘*high quality implementation*’? Welke uitkomsten beoogt men met de implementatie en hoe zal men deze meten? Deze standpuntbepaling is noodzakelijk om te concretiseren hoe men binnen de afdeling OSD de SofS-implementatie en opvolging ervan de komende jaren verder wil en kan

vormgeven. Ten tweede is het belangrijk om bijkomend te investeren in het werkklimaat en het personeelswelzijn, gezien een SofS-implementatie enkel kan slagen binnen een veilig werkklimaat waarbij er parallelle processen zijn op alle geledingen. Ten derde is het essentieel voor de verdere implementatie dat het beleid verder nadenkt over wat ‘zinnvolle uitkomsten’ zijn voor de afdeling en welke visie men wil uitwerken rond registratie en monitoring. Om zowel de breedte als diepte van de praktijk te meten en monitoren, is een complementaire benadering waardevol, waarbij men een objectieve meting van kwantitatieve gegevens (bv. via een case management dashboard) aanvult met een meting van de kwaliteit van de praktijk (bv. via een collaborative case audit). Ten vierde lijkt meer uniformiteit in het implementatieproces essentieel om er voor te zorgen dat de modelimplementatie samenhangend en integer is. Hoewel er vanuit het beleid bewust gekozen werd voor het open karakter van SofS en de diversiteit in de regionale aansturing, kan het verschil dat het teweeg brengt op individueel, team- en regioniveau een gedragen en consequente implementatie in de weg staan.

Concluderend toont het onderzoek aan dat de SofS-benaderingswijze een zekere gedragenheid kent binnen de afdeling OSD, een betekenisvolle impact kan hebben op cliëntniveau en dat er veel inspanningen worden geleverd vanuit de afdeling OSD om de implementatie kwaliteitsvol vorm te geven. Zo tracht de afdeling ruimte en tijd te nemen om na te denken over hoe de Vlaamse operationalisering van de SofS-benadering er uit ziet en hoe deze zinvol kan zijn binnen de Vlaamse jeugdhulp. Het implementatieproces is volop aan de gang, waarbij er al veel geleerd werd, maar er liggen ook nog veel leerkansen. Zo is het onder andere essentieel dat er nagedacht wordt over wat de eigen doelstellingen en finaliteiten zijn van de SofS-implementatie binnen de (complexe) Vlaamse praktijk en hoe deze kwaliteitsvol kunnen gemonitord worden, zodat de samenhang en integriteit van de toekomstige modelimplementatie versterkt wordt.

Referenties

- Baginsky, M. (2022). Parents' views on improving relationships with their social workers. *Journal of Social Work*, 14680173221101244. doi: 10.1177/14680173221101244.
- Baginsky, M., Hickman, B., Moriarty, J., & Manthorpe, J. (2019a). Working with Signs of Safety: Parents' perception of change. *Child & Family Social Work*, 25(1), 154-164. <https://doi.org/10.1111/cfs.12673>
- Baginsky, M., Hickman, B., Harris, J., Manthorpe, J., Sanders, M., O'Higgins, A., Schoenwald, E., & Clayton, V. (2020a). *Evaluation of MTM's Signs of Safety pilots: Evaluation report*. Great Britain. Department for Education. London.
- Baginsky, M., Ixer, G., & Manthorpe, J. (2020c). Practice frameworks in children's services in England: An attempt to steer social work back on course? *Practice*. <https://doi.org/10.1080/09503153.2019.1709634>
- Baginsky, M., Manthorpe, J., & Moriarty, J. (2020b). The framework for the assessment of children in need and their families and Signs of Safety: Competing or complementary frameworks? *The British Journal of Social Work*, 51(7), 2571-2589. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa058>
- Baginsky, M., Moriarty, J., & Manthorpe, J. (2019b). Signs of Safety: Lessons learnt from evaluations. *Journal of Children's Services*, 14(2), 107-123. <https://doi.org/10.1108/JCS-11-2018-0028>
- Baginsky, M., Moriarty, J., Manthorpe, J., Beecham, J., & Hickam, B. (2017). *Evaluation of Signs of Safety in 10 Pilots: Research report*. London: Department for Education.
- Barlow, J., Fisher, J. D., & Jones, D. (2012). *Systematic review of models of analysing significant harm*. Research Report No. DFE-RR199, Department for Education, London.
- Berg, I. K., & Kelly, S. (2000). *Building solutions in child protective services*. W.W. Norton, New York.
- Boushel, M., & Lebacqz, M. (1992). Towards empowerment in child protection work. *Children & Society* 6(1), 38-50. <https://doi.org/10.1111/j.1099-0860.1992.tb00386>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Caffrey, L., & Browne, F. (2022). Understanding the social worker-family relationship through self-determination theory: A realist synthesis of Signs of Safety. *Child & Family Social Work*. <https://doi.org/10.1111/cfs.12903>
- Caffrey, L., Caslor, M., & Munro, E. (2021). *How do we know if Signs of Safety is improving children's safety and wellbeing?* Elia International Ltd.
- Campbell, K. A. (2016). *Child protection needs a 'race to the moon' mentality*. Opgehaald op 11 december 2020 van <https://imprintnews.org/analysis/kevin-campbell-guest-piece/16800>
- Casey Family Programs (2016). *Signs of Safety® Supervisor Fidelity Assessment Tool: Field Test and Evaluation Report*. Seattle: Casey Family Programs, and Perth Australia: Resolutions Consultancy. <http://www.casey.org/signs-of-safety/>
- Caslor, M. (2022). *An initial vision for aligned quality assurance using meaningful measures*. <https://knowledgebank.signsofsafety.net/resources/implementation/meaningful-measures-and-quality-assurance/an-initial-vision-for-aligned-quality-assurance-using-meaningful-measures>
- Constructiegroep Signs of Safety. (2015). *Visie motivatie voor de keuze Signs of Safety*. <https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/files/visie-motivatatie-SofSosd.pdf>
- Damen, H., Veerman, J. W., Vermulst, A. A., Pagée, R., Nieuwhoff, R., & Scholte, R. H. J. (2019). Parental empowerment and child behavioural problems during youth care involvement. *Child & Family Social Work*, 24(4), 467-476. <https://doi.org/10.1111/cfs.12626>
- de Wolff, M. S., & Vink, R. M. (2012). Signs of Safety: Werkzame bestandsdelen volgens literatuur en medewerkers, bevorderende en belemmerende factoren voor implementatie. TNO-rapport. Leiden: TNO. Stichting Bureaus Jeugdzorg Haaglanden/Zuid-Holland.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Downes, R. E., & Jeronimus, B. F. (2022). A scoping review of systemic interventions against domestic violence in the Netherlands: Practice, proof, and perspectives. *PsyArXiv*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/skn5y>
- Finan, S., Salveron, M., & Bromfield, L. (2016). "Listen to me": Exploring children's participation during child protection assessment. *Communities, Children and Families Australia*, 10, 27-44.
- Flynn, S. (2021). Protection as a human fundamental need: Re-conceiving Signs of Safety for social work in the Republic of Ireland. *British Journal of Social Work*, 51(7), 2590-2607. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa097>
- Gibson, M. (2014). Narrative practice and the Signs of Safety approach: Engaging adolescents in building rigorous safety plans. *Child Care in Practice*, 20(1), 64-80. <https://doi.org/10.1080/13575279.2013.799455>
- Gillingham, P. (2017). The evaluation of practice frameworks for social work with children and families: Exploring the challenges. *Journal of Public Child Welfare*. <https://doi.org/10.1080/15548732.2017.1392391>
- Gillingham, P., & Humphreys, C. (2010). Child protection practitioners and decision-making tools: Observations and reflections from the front line. *The British Journal of Social Work*, 40(8), 2598-2616. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcp155>
- Gorin, S., Baginsky, M., Moriarty, J., & Manthorpe, J. (2021). 'She made you feel like there's hope': Gaining a better understanding of how children negotiate their relationships with social workers from their own accounts. *The British Journal of Social Work*, 51(8), 3135-3152. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa148>
- Horrevorts, E. M. B., van Grieken, A., Mieloo, C. L., Hafkamp-de Groen, E., Bannink, R., Bouwmeester-Landweer, M. B. R., Broeren, S., & Raat, H. (2017). Concurrent validity, discriminatory power and feasibility of the instrument for Identification of Parents At Risk for child Abuse and Neglect (IPARAN). *BMJ Open*, 7(8), e016140. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-016140>
- Isokuortti, N., Aaltio, E., Laajasalo, T., & Barlow, J. (2020). Effectiveness of child protection practice models: a systematic review. *Child Abuse & Neglect*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2020.104632>
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70: 20: 10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383-402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Keddell, E. (2014). Theorising the signs of safety approach to child protection social work: Positioning, codes and power. *Children and Youth Services Review*, 47. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.011>
- Munro, E. (2010). Learning to reduce risk in child protection. *British Journal of Social Work*, 40(4), 1135-1151. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq024>
- Munro, E. (2011). *The Munro review of child protection: Final report, a child-centred system*. Norwich: The Stationery Office.
- Munro, E., Turnell, A., Devine, E., & Cunliffe, J. (2020). 'You can't grow roses in concrete' – Part 2. Action Research Final Report. Signs of Safety English Innovations Project (EIP). Perth: Resolutions Consultancy. <https://knowledgebank.signsofsafety.net/you-cant-grow-roses-inconcrete-part-2>
- Munro, E., Turnell, A., & Murphy, T. (2016). 'You can't grow roses in concrete' – Part 1. Action Research Final Report. Signs of Safety English Innovations Project (EIP). Perth: Resolutions Consultancy. <https://knowledgebank.signsofsafety.net/you-cant-grow-roses-in-concrete-part-1>
- Munro E., Turnell, A., & Murphy, T. (2019). *Signs of Safety Quality Assurance System. Consultancy for Child Protection*. Version 2.1.18 East Perth. <https://munroturnellmurphy.com/eip-journal-july-2018/eip-deliverable-participatory-and-align-qa/>
- Munro, E., Turnell, A., & Murphy, T., and Partnering Local Authorities (2014). *Innovations Programme Proposal. Transforming Children's Services with Signs of Safety Practice at the Centre*.
- Murphy, T. (2017). *Signs of Safety implementation: Comprehensive theory, framework and trajectory*. East Perth, WA: Resolutions Consultancy.
- Olsen, R. K., Stenseng, F., & Kvello, Ø. (2022). Key factors in facilitating collaborative research with children: A self-determination approach. *Academic Quarter*, (24), 135-148.

- Pawson, R., & Tilley, N. (2001). Realistic evaluation bloodlines. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 317– 324. <https://doi.org/10.1177/109821400102200305>
- Public Health England. (2018). *Guidance. Introduction to logic models*. Opgehaald op 7 december 2020 van <https://www.gov.uk/government/publications/evaluation-in-health-and-well-being/overview/introduction-to-logic-models>
- Reekers, S. E., Dijkstra, S., Stams, G. J. J. M., Asscher, J. J., & Creemers, H. E. (2018). Signs of effectiveness or Signs of Safety? A pilot study. *Children and Youth Services Review*, 91, 177–184. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2018.06.012>
- Vanderplasschen, W., Rowaert, S., & Claes, L. (2020). *Orthopedagogische diagnostiek, handelingsplanning en methoden*. Gent: Academia Press.
- Rijbroek, B., Strating, M. M. H., & Huijsman, R. (2017). Implementation of a solution based approach for child protection: A professionals' perspective. *Children and Youth Services Review*, 82, 337-346. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2017.09.024>
- Roberts, Y. H., Caslor, M., Turnell, A., Pearson, K., & Pecora, P. J. (2019). An international effort to develop a fidelity measure for Signs of Safety. *Research on Social Work Practice*, 29(5), 562-571. <https://doi.org/10.1177/1049731518754724>
- Roose, R., Roets, G., & Schiettecat, T. (2014). Implementing a strengths perspective in child welfare and protection: A challenge not to be taken lightly. *European Journal of Social Work*, 17(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/13691457.2012.739555>
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2018). *Evaluation. A Systematic Approach*. Eighth Edition. SAGE Publishing. UK, London.
- Roy, J. (2020). Signs of Safety: The view from early help. *Child Care in Practice*. <https://doi.org/10.1080/13575279.2020.1799755>
- Ruijsenaars, A., & De Bruyn, E. (2015). *De diagnostische cyclus in de praktijk: Casuïstiek, achtergronden, beschouwingen en context*. Acco: Leuven.
- Ruijsenaars, W., & Ruijsenaars-Elshoff, C. (2021). *Berekend! Van rekenprobleem tot dyscalculie*. Gompel & Svacina.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. The Guilford press.
- Saar-Heiman, Y., & Gupta, A. (2020). The poverty-aware paradigm for child protection: A critical framework for policy and practice. *The British Journal of Social Work*, 50(4), 1167-1184. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz093>
- Salveron, M., Bromfield, L., Kirika, C., Simmons, J., Murphy, T., & Turnell, A. (2015). 'Changing the way we do child protection': The implementation of Signs of Safety® within the Western Australia Department for Child Protection and Family Support. *Children and Youth Services Review*, 48, 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.chidyouth.2014.11.011>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.
- Sheehan, L., O'Donnell, C., Brand, S.L., Forrester, D., Addis, S., El-Banna, A., Kemp, A., & Nurmatov, U. (2018). *Signs of Safety: Findings from a mixed-methods systematic review focussed on reducing the need for children to be in care*. What Works Centre for Children's Social Care, London.
- Soenens, B., Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2017). *How parents contribute to children's psychological health: The critical role of psychological need support*. In Development of self-determination through the life-course (pp. 171-187). Springer, Dordrecht.
- Tilley, N. (2000). *Realistic evaluation: An overview*. Presented at the Founding Conference of the Danish Evaluation Society, September 2000. Nick Tilley, Nottingham Trent University.
- Turnell, A., & Edwards, S. (1999). *Signs of Safety: A safety and solution oriented approach to child protection casework*. WW Norton, New York.
- Turnell, A., & Murphy, T. (2017). *Signs of Safety Comprehensive Briefing Paper (4th Edition)*. Available from <https://knowledgebank.signsofsafety.net/resources/introduction-to-signs-of-safety/signs-ofsafety->

- comprehensive-briefing-paper/signs-of-safety-comprehensive-briefing-paper-en/signs-ofsafety-comprehensive-briefing-paper?
- Turnell, A., & Schulenberg, B. (2012). *CEBC. Signs of Safety*. Opgehaald op 5 december 2020 van <https://www.cebc4cw.org/program/signs-of-safety/detailed>
- Vink, R., de Wolff, M., van Dommelen, P., & Bartelink, C. (2017). Empowered door Signs of Safety? Onderzoek naar de werkzaamheid van Signs of Safety in de jeugdzorg [Empowered by Signs of Safety? Research on the effectiveness of Signs of Safety in child welfare]. TNO, Leiden.
- Vlaamse Overheid. (2015). *Met vereende kracht naar een nieuwe jeugdhulp in Vlaanderen*. PowerPointpresentatie. Vlaamse Overheid. (2020). Omzendbrief uitbreidingsmodule Signs of Safety. Opgehaald op 10 december 2020 van https://www.jeugdhulp.be/sites/default/files/documents/20200702_rondzendbrief_cb_sofs.pdf
- White, C., Bell, J., & Revell, L. (2022). Signs of Safety and the paradox of simplicity: Insights from research with social work students. *Practice: Social Work in Action*. <https://doi.org/10.1080/09503153.2022.2045009>
- Williams, N. J., & Glisson, C. (2014). The role of organizational culture and climate in the dissemination and implementation of empirically supported treatments for youth. In: Beidas, R.S., Kendall, P.C., editors. *Dissemination and implementation of evidence-based practices in child and adolescent mental health*. New York: Oxford University Press. 61-81.

Bijlagen



Bijlagen

Bijlage 1. Gedetailleerde beschrijving van de resultaten

Bijlage 1A. Onderzoeksvraag 1 – SofS-Implementatiecyclus.....89

Bijlage 1B. Onderzoeksvraag 2 – Breedte en diepte van de SofS-implementatie.....174

Bijlage 1C. Onderzoeksvraag 3 – Ervaren impact van de SofS-implementatie.....189

Bijlage 2. Gehanteerde onderzoeksinstrumenten

Bijlage 2A. Vragen online survey (WP2)209

Bijlage 2B. Interviewleidraad gestructureerde interviews (WP3).....217

Bijlage 2C. Interviewleiden casestudies (WP4)222

Bijlage 3. Gedetailleerde reflectie over de vijf casestudies *(op te vragen bij onderzoeksteam)*

Bijlage 1

Gedetailleerde beschrijving van de resultaten



Bijlage 1A

Onderzoeksvraag 1 – SofS-implementatiecyclus

Onderzoeksvraag 1: Het Implementatieproces

Zicht krijgen op verschillende elementen die een gedegen SofS-implementatie waarborgen

Om zicht te krijgen op de verschillende elementen die een gedegen SofS-implementatie waarborgen, wordt er gebruik gemaakt van de vier kritische elementen voor implementatie: 1) Leren, 2) Leiderschap, 3) Organisatorische afstemming, en 4) Zinvol meten en monitoren.

In wat volgt, wordt het SofS-implementatieproces in de afdeling OSD besproken aan de hand van deze vier elementen op basis van een geïntegreerde analyse van de ervaringen van OSD-medewerkers, cliëntsystemen en hun netwerk, en externe professionele partners (m.a.w. een cross-analyse van de data uit WP 2, 3 en 4).

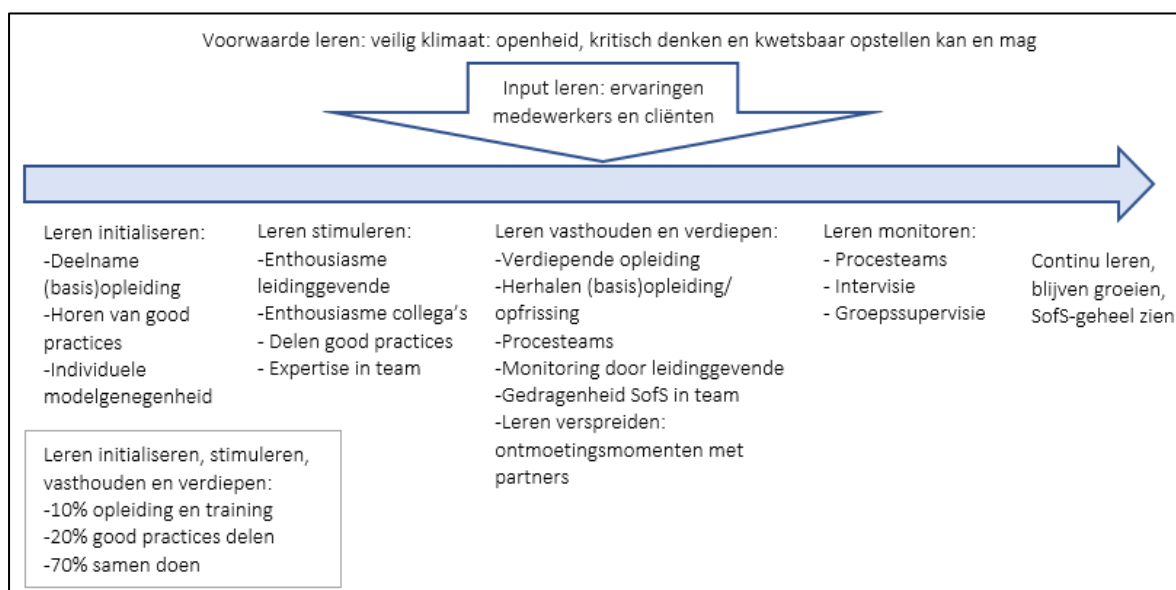
3.1 De vier kritische elementen van implementatie

3.1.1 Eerste element: Leren

Het groeithema ‘ontwikkeling naar een lerende organisatie’ stelt voorop dat de afdeling OSD er naar streeft om een lerende organisatie te zijn. Binnen een lerende organisatie is een cultuur waarin men erkent en aanvaardt dat het leren nooit af is, waar er ruimte is om zowel positieve als negatieve ervaringen te delen en te leren van elkaar op team-, regio- en organisatieniveau.



In wat volgt, wordt een analyse gemaakt van de huidige mechanismen, platformen, en randvoorwaarden om dit leren te initialiseren, te stimuleren, vast te houden, te verdiepen, en te monitoren. Het 70:20:10-leermodel biedt hierbij een kader om de bevindingen aan op te hangen. Dit leermodel gaat er van uit dat 70% van het leren gevormd wordt door ervaringsleren op de werkplek, 20% door het sociaal leren in uitwisseling met anderen, en 10% door het formeel leren via opleiding en training (Johnson, Blackman & Buick, 2018).

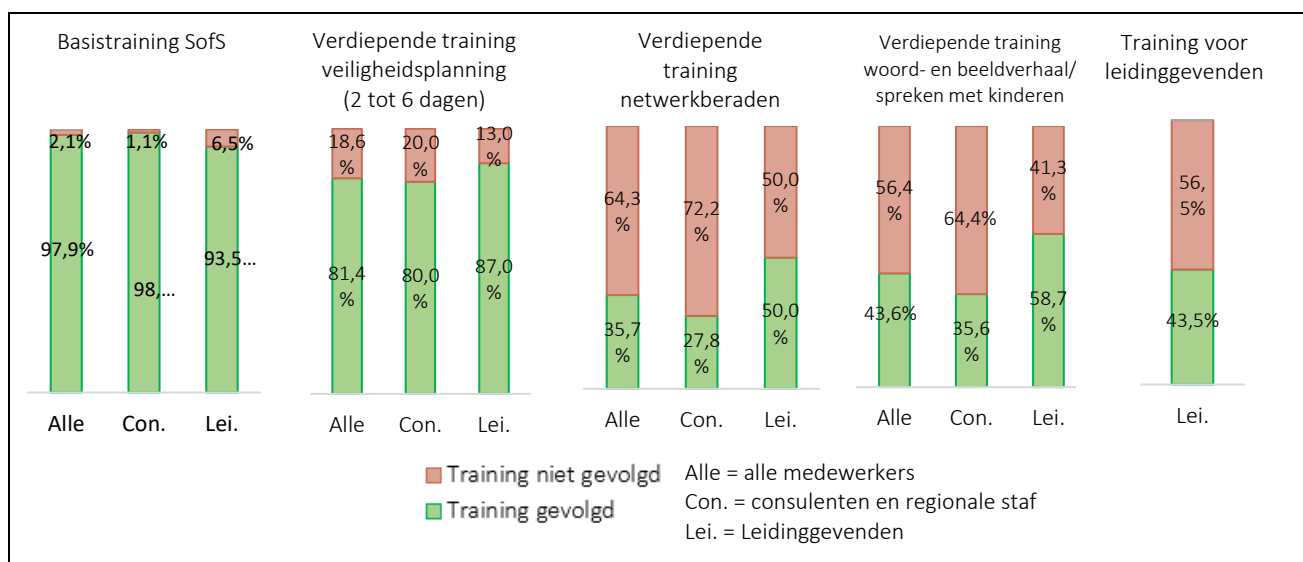


Leermodel 10%: Leren door opleiding en training

Om het leren met SofS te initialiseren én vast te houden kiest het agentschap om intensief in te zetten op SofS-opleiding en -vorming. Deze opleiding en vorming omvat 10% van het leermodel en wordt gegeven door erkende SofS-trainers, in groep.

Uit de online survey komt naar voor dat 97.9% van de deelnemers reeds een SofS-training volgde. Figuur 8 geeft weer welke basis- en verdiepende trainingen werden gevolgd door consultants en leden van de regionale staf (n = 114), leidinggevendenden (n = 46), en alle medewerkers (n = 143). Bijna alle medewerkers (97.9%) namen reeds deel aan de ‘basistraining SofS’. Omtrent de verdiepende trainingen, tonen de bevindingen aan dat de meerderheid van zowel de consultants als leidinggevendenden de verdiepende training ‘veiligheidsplanning’ (variërend van 2 tot 6 dagen) volgden en in mindere mate de verdiepende training ‘spreken met kinderen’ of ‘netwerkberaden’. Bijkomend, gaven 43.5% van de leidinggevendenden aan dat zij een ‘verdiepende training voor leidinggevendenden’ hebben gevolgd.

Figuur 8. Basis- en verdiepende SofS-trainingen gevolgd door OSD-medewerkers



De bevindingen uit de interviews tonen aan dat er over de regio's heen een ruim aanbod is aan SofS-opleidingen en -vormingen, die tevens afgestemd zijn op de functie van de medewerker. In de interviews geven medewerkers eveneens aan dat er gelijkaardige verwachtingen zijn rond het volgen van deze trainingen en vormingen over de regio's heen.

Enkele leidinggevendenden en regionale stafleden volgden voor de implementatie van SofS reeds een opleiding 'krachtgericht werken' (nl. vraagkracht over signalen van welzijn en signalen van veiligheid in 2010-2011), waar het gedachtegoed van SofS reeds aan bod kwam. Leidinggevendenden werden bij de start van de implementatie aangemoedigd (of verplicht) om een vijfdaagse training door Andrew Turnell te volgen, en om vervolgens deel te nemen aan de 'basisopleiding SofS' en de 'opleiding voor leidinggevendenden'. De meerderheid van de leidinggevendenden geeft aan dat ze alle beschikbare SofS-opleidingen en vormingen volgden. Dit omwille van de actieve rol die men wil opnemen in het implementatieproces. Bij de start van de implementatie werden consultants ook verplicht om de 'basisopleiding SofS' te volgen. Deelname aan andere verdiepende trainingen waren vrijwillig.

"Ik heb toen in het begin de vijfdaagse opleiding gevolgd bij Andrew Turnell zelf. Ik ben ook in Amsterdam vijf dagen Family Finding gaan volgen. Dat zijn zo de grootste blokken, maar eigenlijk alle opleiding, vorming die errond is gekomen, heb ik zeer intensief gevolgd." (leidinggevende ID2)

Ook in de huidige fase van de implementatie zijn er duidelijke verwachtingen omtrent het volgen van training en opleiding, die gelijk lopen over de regio's en teams heen. Momenteel wordt er verwacht dat elke nieuwe medewerker van de afdeling OSD de 'basistraining SofS' (en in verschillende teams ook de basistraining 'veiligheidsplanning') volgt. Het volgen van overige verdiepende trainingen, zoals 'veiligheidsplanning' en 'spreken met kinderen', wordt aangemoedigd, maar is vrijblijvend. Enkele medewerkers volgden ook de opleiding 'veiligheidsplanning in het kader van samenwerking met contextbegeleidingsdiensten'. Leidinggevend worden ook aangemoedigd om de 'SofS-training voor leidinggevend' te volgen. Naast de trainingen en vormingen die zich richten op SofS, spreken verscheidene medewerkers in de interviews ook over de meerwaarde van de opleiding Family Finding.

“De basistrainingen, veiligheidsplanning SofS heeft iedereen moeten volgen vanuit het agentschap en dat verwacht ik ook van nieuwe consulenten. Het belang van de rest, is iets dat ik probeer op een andere manier aan hen duidelijk te maken.” (leidinggevende ID23)

De online survey peilde eveneens naar de **tevredenheid** met betrekking tot het huidige **aanbod en de frequentie aan training** om met SofS aan de slag te gaan (zie Figuur 9). De survey toont aan dat 68,8% van de medewerkers eerder of heel tevreden is over het huidige aanbod en de frequentie van training door de SofS-trainers.

Deze tevredenheid wordt bevorderd door de ervaring dat: de trainingen concrete handvaten bieden om mee aan de slag te gaan (essentieel bij de start van het leerproces); er voldoende aanbod is; er continuïteit in het aanbod aanwezig is (de trainingen komen terug waardoor een eerdere training opgefrist kan worden, men blijft verder leren, het leren wordt verdiept); de trainer voldoende praktijkervaring heeft en kennis heeft van de complexiteit van het werkveld; de inhoud van de training verbonden wordt met het werkveld van OSD (rekening houden met complexiteit werk, hoge caseload, haalbaarheid); beginnende collega's meteen (verplicht) meegenomen worden in het SofS-verhaal.

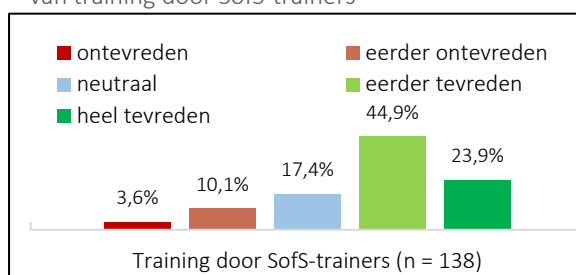
Ook in de interviews geven medewerkers aan dat de trainingen en vormingen helpend zijn om het leren te initialiseren, vast te houden en verder te verdiepen. Zes medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat ze de 'basisopleiding SofS' meerdere malen volgden en dat ze telkens weer iets nieuws bijleerden of anders gingen benaderen op basis van voortschrijdende inzichten. Voor verschillende consulenten zijn de opleidingen SofS (en Family Finding) helpend omdat het hun stimuleert en uitdaagt om kritisch te reflecteren over wie ze zijn als hulpverlener, hoe ze naar mensen kijken, en hoe de hulpverlening georganiseerd is.

“Ik heb na drie jaar nog eens opnieuw die basisvorming gevolgd en je blijft toch dingen bij leren. En door het dan te doen, leer je enorm veel.” (leidinggevende ID15)

“Van zo opleidingen kan ik echt wel een boost krijgen of zo echt keiveel energie krijgen om daarmee aan de slag te gaan. En als je dan collega's hebt die dat ook gevolgd hebben, kan je zo wat samen trekken aan je team.” (consulent ID11)

Ontevredenheid over SofS-trainingen en vormingen wordt versterkt door de ervaring dat: de hoge werkdruk er voor zorgt dat het leren uit de training snel verloren gaat omdat er te weinig ruimte is om uit te proberen en het leren voldoende 'in de vingers te krijgen'; de verplichting van trainingen dwingend aanvoelt en de motivatie om SofS-gewijs te werken doet dalen; de vormingen vaak herhaling zijn en onvoldoende verder bouwen op wat men al kent; de training onvoldoende aansluit op de realiteit, nl. de haalbaarheid en complexiteit van de praktijk (hoge werkdruk, hoge caseload, minimale verwachtingen); de trainingen te intensief/lang zijn waardoor men de voorkeur geeft aan het opvolgen van kinderen/dossiers; de opleidingen niet snel genoeg beschikbaar zijn voor nieuwe medewerkers.

Figuur 9. Tevredenheid over aanbod en frequentie van training door SofS-trainers



“De verschillende methodieken die ons d.m.v. de verschillende trainingen werden aangeleerd, zijn helemaal niet aangepast aan de realiteit van ons hulpverleningslandschap, zoals het gebrek aan partners, complexiteit van de problematiek, werklast,... Daardoor voelen ze meestal bijzonder kunstmatig en schieten ze mijn inziens dan ook hun doel voorbij.” (consulent, survey)

“Als je drie weken aan een stuk, twee dagen per week, die opleiding volgt, dan heb je avondwerk te doen. Uw dossiers gaan niet stoppen met in crisis te gaan. Een kind gaat niet stoppen met echt in de shit te zitten thuis. Het komt er allemaal nog maar bij.” (leidinggevende ID23)

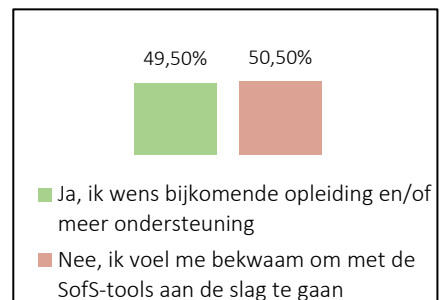
“Ik denk dat het interessant is dat alle nieuwe consulenten tijdig een basisopleiding kunnen krijgen. Dat is op dit moment niet het geval. [...] Er zijn wel wat herhalings- en verdiepingstrainingen die aan bod komen, maar niet frequent genoeg. Er zijn een aantal mensen die echt maanden moeten wachten. Het zou goed zijn als dat ook gestoeld is op de functie van een OCJ of SDJ, meer afgestemd op de realiteit, bijvoorbeeld als het gaat over werkdruk, wat is minimum wel interessant om te doen?” (leidinggevende ID40)

Zowel in de survey als de interviews benadrukken verschillende medewerkers dat opleidingen en trainingen an sich niet voldoende zijn om de SofS-benaderingswijze te begrijpen én hiermee kwalitatief aan de slag te gaan. Deze medewerkers beklemtonen hoe belangrijk het is dat het SofS-leren vanuit de training vast gehouden, gestimuleerd en opgevolgd wordt via diverse processen. Hoe deze processen, zoals het delen van good practices, worden vormgegeven, wordt verder besproken (zie verder, leermodel 20% en 70%).

De online survey geeft bovendien aan dat de helft van de consulenten en regionale staf ($n = 97$) **nood** heeft aan **bijkomende training of vorming** om met SofS aan de slag te gaan (zie Figuur 10). Vier concrete noden komen naar voor:

- 1) Er is nood aan meer opleiding rond specifieke tools en hoe deze haalbaar ingezet kunnen worden in de complexe praktijk, bv. veiligheidsplanning in een context met weinig tijd ($n = 9$), netwerk creëren en netwerkberaden bij onbetrouwbaar netwerk en weerstand in het netwerk ($n = 9$), een woord- en beeldverhaal maken ($n = 3$).
- 2) Er is nood aan een aanbod van opleiding dat vertrekt vanuit de noden van consulenten zelf, bv. over problematieken en methodieken naast het SofS-kader, zoals trauma en vechtscheidingen.
- 3) Er is nood aan meer ondersteuning in de praktijk, specifiek in het contact met cliënten, bv. een netwerkberaad dat geleid wordt door een consulent met ondersteuning van een regionaal staf lid, SofS-coach of leidinggevende (werken in duo of tandem).
Er is nood aan meer ondersteuning in het aangaan en onderhouden van partnerschap met externe professionele partners, bv. hoe krijgt men partners mee in het SofS-verhaal en welke stappen kunnen uitbesteed worden (taakverdeling in veiligheidsplan) ($n = 4$).

Figuur 10. Nood aan bijkomende training en vorming



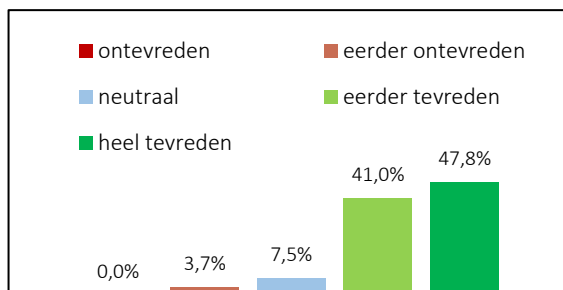
“Dat wordt hier niet aangeboden he, dat stuk rond trauma. Ook in je opleiding zit dat niet, niet in je basispakket. Je komt hier binnen, je moet super zware adviezen geven en je hebt eigenlijk geen notie van dat stuk. Je hebt daar gewoon geen expertise rond. Dus ik denk dat SofS ons vooral uitdaagt om daar zelf heel hard naar te gaan zoeken naar die expertise en onszelf daarin bij te scholen.” (consulent ID4)

Leermodel 20%: Leren door uit te wisselen en te reflecteren

Naast het leren door training en vorming, bestaat 20% van het leermodel uit processen op de werkvloer die het leren stimuleren, vasthouden en monitoren. Tijdens deze processen staan het delen van reflecties, ervaringen en good practices centraal.

Wanneer het algemeen gaat over het uitwisselen rond trajecten via casusbespreking in team, tonen de bevindingen uit de survey aan dat 88,8% van de medewerkers eerder of heel tevreden is over het huidige aanbod en de frequentie er van (zie Figuur 11).

Figuur 11. Tevredenheid over aanbod en frequentie van teambespreking in team (n = 134)



In wat volgt komen de diverse processen en leerplatformen aan bod die het leren met SofS via het delen van ervaringen en reflectie vormgeven. Er wordt beschreven hoe deze praktisch en inhoudelijk georganiseerd worden binnen de verschillende regio's en teams, wat hierbij de werkzame elementen, waar groeikansen liggen en hoe OSD-medewerkers deze processen en leerplatformen ervaren. Volgende leerplatformen komen aan bod: procesteams en gedeelde besluitvorming; groepssupervisie; intervisie; teamvergaderingen; regio-gebonden en regio-overschrijdende (bv. een leercasus) ontmoetings-momenten met externe professionele partners.

In de vernieuwde processen SofS, werden twee fora voorzien om consultants te ondersteunen in hun handelen door middel van het creëren van een netwerk rond de consultant: **procesteams en gedeelde besluitvorming**.

Eenzijds tonen de interviews aan dat de praktische en inhoudelijke organisatie van de procesteams over de verschillende regio's en teams enkele gelijkenissen vertonen, maar anderzijds ook verschillend zijn. Wat de gelijkenissen betreft, worden procesteams in elk team binnen elke regio georganiseerd en kennen ze inhoudelijk een gelijkaardige visie en doel (nl. drie luiken: inhoud, strategie en besluit). Bovendien is de rol van het regionaal staflid als facilitator en bewaker van het proces ook gelijkaardig. Teamverantwoordelijken sluiten ook geregeld aan bij de procesteams, afhankelijk van wat hun agenda toelaat en welke nood er is bij het team. Over de verschillende regio's en teams heen wordt er ook aangegeven dat externe professionele partners af en toe uitgenodigd worden om aan te sluiten bij een procesteam. Dat hiervoor aandacht is en ruimte wordt gemaakt, wordt algemeen als erg positief ervaren door de medewerkers, aangezien een procesteam wordt gezien als een belangrijk platform om een gedeelde taal, visie en aanpak met externe professionele partners te bewerkstelligen.

“Wat we ook graag doen, en dat is ook wel een meerwaarde, als er diensten betrokken zijn, dan gaan we die diensten mee betrekken in dat procesteam. We noemen dat een verdiepingsteam met externen. En dan gaan we samen nadenken, wat zijn nu die zorgen, maar vooral wat betekent dat.” (leidinggevende ID14)

“Er zijn soms dossiers die we bespreken en waarbij we de betrokken diensten ook uitnodigen. Dat is ook zeer waardevol. [...] Op die manier kunnen we allemaal samen in dat SofS-denken zitten en kunnen we nadenken over ‘hoe kunnen we dat toepassen?’ (consulent ID21)

Wat de verschillen betreft, is de frequentie waarmee de procesteams georganiseerd wordt verschillend van regio tot regio, en van team tot team binnen eenzelfde regio. De frequentie hangt immers samen met de grootte van het team en het aantal uren ondersteuning van een regionaal staflid waarop men beroep kan doen. In grotere teams is er bijvoorbeeld elke dag een procesteam.

“We hebben elke dag procesteam bij ons in de dienst. Ik heb 1,5 MDO-lid, waardoor, door de grote van mijn team is het mogelijk om op elke voormiddag een procesteam te houden in groepjes van 4-5 personen.” (leidinggevende ID2)

“Om de 14 dagen wordt er in X. een procesteam georganiseerd. Waar je in kleine groep, 4 consultants en 1 stafmedewerker gecoacht wordt rond het werken met SofS.” (regionaal stafid ID39)

“Bij sommige diensten wordt dat procesteam systematisch elke week ingepland. Bij andere teams wordt dat in de agenda ingepland en dan kan je je ervoor inschrijven. Bij nog andere teams is dat na de teamvergadering, waardoor iedereen daar automatisch bij aansluit.” (regionaal stafid ID27)

Eveneens zijn er per team verschillende verwachtingen naar de casusinbrengers en deelnemers. In lijn met de minimale verwachtingen, trachten de meeste teams om een nieuw aangemeld dossier zo snel mogelijk op procesteam te brengen. De teams trachten om dit procesteam te laten plaatsvinden vooraleer de consultant de betrokkenen gezien of gesproken heeft, zodat de consultant voorbereidt kan starten.

“Concreet wordt een dossier aangemeld, hetzij via parket, hetzij via een M-document, en dat wordt op het eerstvolgende procesteam geagendeerd.” (leidinggevende ID23)

“De minimale verwachting is dat elk nieuw dossier wordt besproken op ons procesteam.” (leidinggevende ID2)

“Soms zeggen de mensen ‘het is een nieuw dossier en ik heb nog niemand gehoord en niemand gezien, dus ik heb geen vragen. Ik moet eerst iedereen spreken.’ Dan is het vooral belangrijk dat wij gaan zoeken als facilitator ‘hoe kunnen we toch tot een vraag komen waar de consultant mee verder kan?’ Soms is dat dan een rondje dat iedereen inspirerende vragen opschrijft, zodat de consultant zijn eerste bezoek zo kan voorbereiden.” (regionaal stafid ID27)

Echter, zijn er een aantal teams die aangeven dat ze de tijd en ruimte niet vinden om elk (nieuw) dossier op procesteam te brengen. Hier kiest de consultant bijvoorbeeld zelf om een dossier te agenderen op procesteam wanneer hij/zij hiertoe de nood voelt. In andere teams stelt de leidinggevende een andere aanpak of verwachting voorop.

“Dat elk nieuw dossier in procesteam wordt besproken, dat is een verwachting waar dat we op dit moment niet aan voldoen of wat ook niet zo wordt uitgezet door de teamverantwoordelijke hier in X. Er is een keuze gemaakt om een aantal dossiers in die procesteams op te volgen, dat diezelfde dossiers heel regelmatig terugkomen, eerder dan elk nieuw dossier bij de aanmelding te bespreken.” (regionaal stafid ID29)

“Als we alles op procesteam moeten brengen, dat is gewoon niet haalbaar, dus daar zijn we nu wat aan het triëren en een weg aan het zoeken. We zijn nu een weg ingeslagen waarbij we dan na een eerste evaluatie hebben uitgemaakt ‘dit gaan we bespreken in procesteam, dat niet’. Bijvoorbeeld heel urgente dossiers, dat wel, nieuwe dossiers, min 6-jarigen dat ook. Maar als het gaat over een doorsnee spijbelaar, dat gaan we niet op procesteam brengen voor we de cliënt hebben gezien.” (leidinggevende ID40)

“Om de 14 dagen, één namiddag is er procesteam. Er wordt verwacht dat iedereen een dossier inbrengt. Wordt dat gedaan? Nee, maar dat is team-gedragen. Als er een casus is die zeer dringend is, dan bekijken we die meer in de diepte op een procesteam. We willen wel gaan naar éénmaal per week.” (consultant ID3)

Wanneer het procesteam een volgende keer samenkomt, is afhankelijk van team tot team en van dossier tot dossier. Idealiter wordt er na elk procesteam afgesproken na welke volgende stap(pen) het volgende procesteam terug samenkomt.

“Het dossier komt terug op het procesteam naar het einde van de maatschappelijk onderzoeksfase. Wil je dat tussendoor nog doen? Dan heb je daartoe alle vrijheid. Zeg je ‘ja, nee, ik ben goed bezig, en ik weet al goed welke vragen ik moet stellen’ geen enkel probleem, dan doe je maar.” (leidinggevende ID2)

“Het tweede procesteam gaat na zes weken van start. Waarbij we kijken: ‘wat pakken we mee uit het eerste, is dat gelukt bij het triadegesprek, hoe ziet het netwerk er uit, wie kunnen we betrekken?’ Om over te gaan naar procesteam drie, dat is na de 65 dagen, wat vooral gaat over de indicatiestelling: ‘is het

inderdaad MaNo, wat zijn de veiligheidsdoelen?’ Om dan over te gaan naar procesteam vier, wat meer de opvolging is van het dossier.” (leidinggevende ID40)

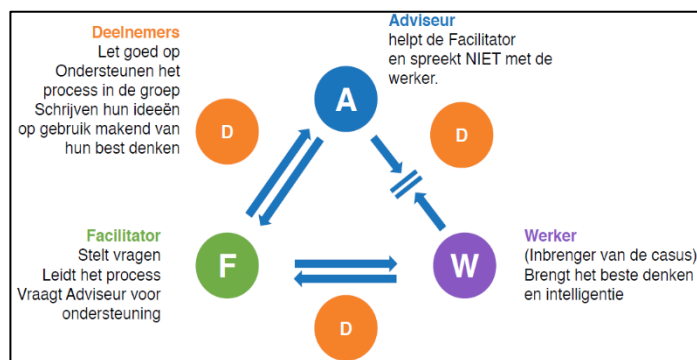
In sommige teams wordt er verwacht dat het gehele team tracht aan te sluiten, in andere teams is dit eerder vrijblijvend. Het aantal deelnemers in een procesteam hangt ook samen met de grootte van het gehele team, waarbij men zoekt naar een groepsmaat die voldoende veiligheid kan waarborgen én voldoende input kan genereren. In kleinere teams wordt er ook gewerkt met ‘gemengde teams’, waarbij consultants uit verschillende teams binnen eenzelfde regio aansluiten.

“Wij zijn hier met tien, soms twaalf consultants, als je een dossier wil bespreken met een team van twaalf consultants, dat is niet evident. Dat voelt ook niet altijd veilig aan. SofS dat is natuurlijk een methodiek waarin je veel verwacht van cliënten, maar waarin je jezelf als consultant ook heel veel moet blootgeven. [...] Dus zijn we op zoek gegaan naar veiligere teams en dat zijn bij ons de procesteams geworden, waarin we met een heel beperkt groepje twee à drie consultants en X., de MDO’er, eigenlijk alleen maar dossiers SofS-gericht gaan bespreken.” (leidinggevende ID23)

“Het is ook afwisselend van dag. [...] Op woensdag, ze proberen ook op maandag, dinsdag of donderdag toch die teams te zetten, zodat iedereen, ook degenen die deeltijds werken, de kans hebben om een team bij te wonen.” (consulent ID26)

Daarnaast varieert de inhoudelijke structuur van een procesteam ook van team tot team. Waar men in het ene team een duidelijke opbouw hanteert aan de hand van SofS-groepsmapping (bv. toelichting genogram voor maximaal 5 minuten, vervolgens dossier schetsen in 4 minuten, nadien vragen stellen, en vervolgens de focus bepalen: ‘waar willen we naartoe?’; zie Figuur 12), is de opbouw in een ander team meer dynamisch en afhankelijk van de vraag en nood van de consulent.

Figuur 12. Signs of Safety Groeps Mapping/Groep Supervisie



“Dat procesteam gaat over: je hebt een probleemstelling, je hebt de zorgen, iedereen gaat gevaarsboodschappen formuleren voor zichzelf, 10 minuten, en dan gaan we ze delen in de groep, iedereen. [...] Er wordt echt actief gevraagd dat iedereen aan de slag gaat.” (leidinggevende ID2)

Een leidinggevende geeft ook aan dat de inhoud van de procesteams mee evolueert met hoe de implementatie van SofS groeit binnen een team.

“In het begin van die procesteams, dat ging vaak over ‘ok, welke vragen kunnen we stellen? Hoe kunnen we in een traject voorbereid starten?’ Daar staken we veel tijd in. Maar gaandeweg, mensen geven ook aan ‘dat hebben we, we weten welke vragen we kunnen stellen.’ Laat ons een keer nadenken over dat partnerschap, hoe kunnen we bv. in partnerschap gaan met die papa? Je voelt dat mensen daarin evolueren.” (leidinggevende ID33)

Naast de praktische en inhoudelijke organisatie van de procesteams, tonen de online survey en de interviews aan dat de werkzame elementen van de procesteams gelijkaardig zijn, over regio's en teams heen. De grote meerderheid van de medewerkers ervaren de procesteams erg waardevol en verrijkend in hun SofS-leren. Zo worden de procesteams in de online survey het meest vernoemd als faciliterende factor in de SofS-implementatie op teamniveau. Voor veel consultants ligt de meerwaarde van de

procesteams in het bieden van een duidelijke focus en handvaten om (verder) aan de slag te gaan in een traject. In alle procesteams wordt het Driekolommenmodel gebruikt als richtinggevend kader. Zo wordt het model bijvoorbeeld gebruikt om: de zorgen binnen een (nieuw) dossier helder te krijgen d.m.v. een gevaarsboodschap en/of schadematrix; de krachten en veiligheid te benoemen; en de verdere aanpak te bepalen. Wanneer een dossier een eerste keer op procesteam komt, wordt er voornamelijk nagedacht over de informatie die men al heeft over het dossier, maar belangrijker nog: de informatie die ontbreekt; welke informatie essentieel is om verder te gaan; en hoe de gaten ingevuld kunnen worden.

“In dat procesteam wordt er een analyse gedaan van: ‘wat heb ik al aan informatie?’, ‘wat staat er in de parketaanmelding of van de aanmelder via het M-doc?’ Dan gaan we heel erg zoeken naar: ‘welke krachten zijn er hierin vernoemd?’, ‘welke zorgen zijn er hierin vernoemd?’ Maar gaan we ook heel erg zoeken naar: ‘wat zouden we nog willen weten?’, en ‘welke vragen willen we stellen om die informatie te verzamelen?’, ‘op welke manier gaan we die vragen stellen?’ En ook voor een stuk strategiebepaling: ‘hoe gaan we hier aan de slag in dit dossier?’, ‘wie gaan we het eerst uitnodigen?’, ‘wie zetten we samen?’ [...] Iedereen gaat eigenlijk heel erg voorbereid naar zijn eerste gesprek met mensen, met aanmelders, heel erg met de focus al. Al van bij de start gaan we bij die procesteams de focus houden op SofS.” (leidinggevende ID23)

Het mechanisme dat er voor zorgt dat deelnemers aan de procesteams (opnieuw) handvaten krijgen om verder aan de slag te gaan, ligt voornamelijk in het delen van reflecties en ervaringen. Men leert veel uit de goede (en minder goede) praktijken van collega’s, men enthousiasmeert elkaar door successen te delen, inspireert elkaar door vragen te stellen en door samen na te denken. Voor veel medewerkers gaat de essentie van de procesteams over het stellen van (de goede) vragen, aan elkaar, maar ook welke vragen men zichzelf kan stellen in het werk met de gezinnen. Het gaat om vragen die hen helpen om: de focus te bewaren (Waarover zijn we bezorgd?); bewust het perspectief van anderen in te nemen (Hoe zou het kind dit ervaren? Hoe denkt de nonkel hierover?); en kritisch te reflecteren over de positie en de rol van het OCJ of SDJ (Waarom is het OCJ of SDJ betrokken? Wat is er nodig om af te sluiten?).

“Het is ook anders kijken. Voortdurend vanuit de beleving van een ander, het kind centraal stellen, netwerk in je achterhoofd houden. Hoe gaan we die assessment vormgeven? Welke vragen moet ik stellen? Welke info heb ik al? Wat wil ik nog te weten komen? Hoe beleeft mama dit, hoe beleeft papa dit? Wat zou er achter het gedrag van die zitten?” (leidinggevende ID2)

“Er worden vaak vragen gesteld die peilen naar die ernst, impact en frequentie. Vroeger gebruikte ik dat veel minder en stelde ik die vragen ook veel minder in gesprekken met cliënten. [...] Terwijl dat dat misschien de kern is om te beslissen: ‘moet er hier een verdere tussenkomst zijn vanuit OCJ al dan niet?’ Ik denk dat dat mede is dankzij de procesteams en de vragen die naar mij toe werden gesteld, dat ik dat ook nu vanuit mezelf doe in gesprekken met cliënten.” (consulent ID21)

Naast de werkzame elementen, benoemen medewerkers voornamelijk twee spanningsvelden in de implementatie van procesteams. Het eerste spanningsveld heeft betrekking op het delen van good practices, waarbij schroom of een gevoel van ‘niet goed genoeg zijn’ verhindert dat collega’s goede praktijken delen of waarbij een ongewenste concurrentiestrijd ontstaat (zie verder).

“Praktijken delen, ja, natuurlijk zit daar een drempel. Het wordt ook niet altijd geapprecieerd dat je laat zien wat je aan het doen bent. Er is altijd wel wat nijd of jaloezie dat dan speelt.” (leidinggevende ID28)

“Goede ervaringen delen is nog altijd iets dat niet zo gemakkelijk gaat voor consulenten, voor hulpverleners in het algemeen zal dat zijn denk ik. Eens een goede ervaring delen, dat komt over alsof je aan het stoefen bent en dat is jammer.” (consulent ID6)

“We zij begonnen om bij elk overlegmoment een rondje te doen van eens te vertellen wat je goed gedaan hebt. En dat is zeer zeer gemaakt, dat is niet natuurlijk en je voelde ook dat dat niet werkte. Dat is één element. Twee, ‘wat doen wij goed?’ Je eigen complimenteren is niet zo eenvoudig vind ik. [...] Er zijn ook

heel veel dingen waar ik het gevoel heb van ‘ik schiet hier tekort’. En dat laatste gevoel overheerst en dan is het heel moeilijk om te kijken van ‘wat heb ik hier nu eigenlijk goed gedaan?’” (consulent ID12)

Een tweede uitdaging ligt volgens enkele medewerkers in het bewaken van het proces en het vermijden dat het procesteam een doel op zich wordt. Volgens een aantal medewerkers is het essentieel dat de inhoud en timing van het procesteam dynamisch wordt ingevuld en georganiseerd en niet vervalt in een verplichte rigide structuur.

“Dat is een dynamisch, natuurlijk proces. Je kan niet zeggen van ‘we doen dat proces hier en we gaan dat nu op een vast tijdstip, op donderdagvoormiddag, gaan we nu zagezegd een procesteam doen.’ Dat marcheert zo niet.” (leidinggevende ID28)

“We zijn daar nu enorm zoekende in ‘wanneer breng je dat dan een tweede en derde keer?’ Want de consulent wil graag alle informatie verzamelen om dan tot actie te komen van analyseren van informatie, maar in een procesmatig gegeven moet je niet op een eindpunt bespreken maar doorheen het traject bespreken.” (regionaal staflid ID27)

Hiermee in lijn, is het voor vele teams zoeken hoe de procesteams zich verhouden tot de **gedeelde besluitvorming**. Deze gedeelde besluitvorming (cf., minimale processen) vindt plaats wanneer men tot een besluit of indicatiestelling dient te komen (in aanwezigheid van een regionaal staflid), wanneer het maatschappelijk onderzoek afgerond is of wanneer er een engagementsgesprek plaatsvindt.

“Als je zelf zegt ‘ik heb geen dossier dat MaNo-stop is of waarin een engagementsgesprek moet gebeuren’ dan moet je niet aanwezig zijn bij de gedeelde besluitvorming. Ik vind het ook aangenaam dat er een aantal collega’s mee nadenken, daarom probeer ik eigenlijk steeds aanwezig te zijn op die gedeelde besluitvorming.” (consulent ID26)

Echter, botst men op de hoeveelheid dossiers die besproken dienen te worden. Enkele medewerkers waarschuwen dat men dreigt terug te vallen in een ‘oude manier van werken’ waarbij er een vluchtig ‘afvinkstelsel’ ontstaat bij elk dossier met weinig inhoudelijke en procesmatige meerwaarde. Volgens enkele medewerkers valt de gedeelde besluitvorming moeilijk te rijmen met het SofS-gedachtegoed, aangezien het weinig inhoudelijke meerwaarde biedt en gestoeld is op een angstcultuur.

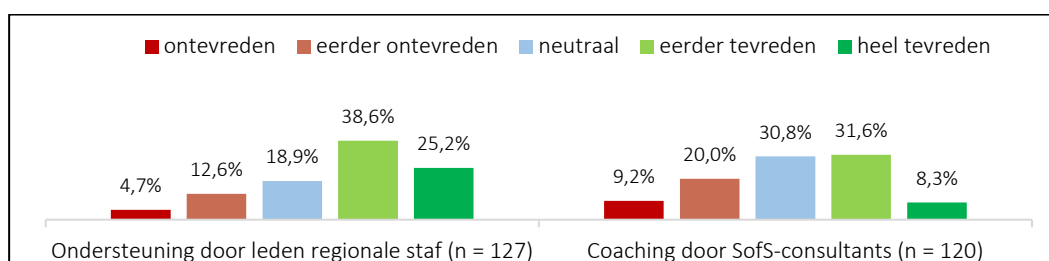
“Procesteams is iets dynamisch, dat is iets dat in uw dagelijkse praktijk doorloopt. Je bent constant met uw collega’s aan het overleggen. Wat er dreigt te gebeuren is dat die vroegere gedeelde besluitvorming terugkomt. Dat dat terug een soort van afhandelings- of afvinkstelsel wordt. Moeilijke, complexe zaken over misbruik, verwaarlozing, mishandeling, dat kan je niet op 5 minuten doen. [...] Die gedeelde besluitvorming daar zit geen leren in, dat is een controlesysteem, een afvinkstelsel, dat is echt ‘old school’. [...] Dat komt ook uit angst he, omdat leidinggevers wel graag die controle willen. Als ze denken van ‘die doet iets niet goed, die is niet goed opgeleid, die is te jong, wat is die aan het doen?’ Daarvoor hebben we die gedeelde besluitvorming nodig, maar dat is lastig natuurlijk.” (leidinggevende ID28)

Enkele medewerkers geven aan dat de positie en invulling van de procesteams en gedeelde besluitvorming ten opzichte van elkaar onduidelijk is. Een regionaal staflid stelt dat er momenteel nog geen sprake is van procesteams zoals het beoogd wordt, omdat de gedragenheid vooral vorm krijgt op het einde van het traject en onvoldoende bij de start en doorheen het traject.

“We willen komen tot procesteams waarbij we van bij de start van een dossier samen de krijtlijnen, tijdslijn e.d. uit werken om te komen tot een gedeelde gedragenheid. [...] Teams experimenteren daarmee, maar soms loopt dat door elkaar. We noemen dat dan procesteams, wat vroeger gedeelde besluitvorming heette of omgekeerd. Het is moeilijk om te zeggen ‘dat is procesteam’ of ‘dat is gedeelde besluitvorming’. Soms kan je het proces overlopen, maar moet je komen tot een besluit of beslissing, waardoor je soms twee in één hebt. Dit kan wel zorgen voor wat stress bij de consultants omdat ze dan denken ‘ik doe het niet goed, omdat het niet dit of niet dat is.’” (regionaal staflid ID27)

In het leiden en ondersteunen van het procesteam is de rol van het regionaal staflid belangrijk. Regionale stafleden geven in de interviews aan dat ze hun rol in de procesteams als driedelig zien, waarbij ze: sturing geven en de focus bewaren; beluisteren en vragen/noden opvangen; en inspireren. De online survey toont aan dat 63.8% van de medewerkers eerder of heel tevreden is over de ondersteuning door regionale stafleden. Bijkomende analyses geven bovendien aan dat deze ervaring verschilt naargelang de functie van de medewerker. Significant minder consultants (55.6%) zijn tevreden over de frequentie en het aanbod aan ondersteuning door regionale stafleden in vergelijking met leidinggevendenden (81.8%), regionale stafleden (100%) en andere (60.0%) ($\chi^2(6) = 13.57, p = .04$). De analyses tonen ook een significant verschil aan omtrent de ervaring bij de coaching door SofS-consultants naargelang de functie van de medewerker. Zo zijn beleidsactoren en administratief personeel (andere; 0.0%) veel minder tevreden over de frequentie en het aanbod aan coaching door SofS-consultants in vergelijking met consultants (31.6%), leidinggevendenden (57.9%) of regionale stafleden (63.2%) ($\chi^2(6) = 14.24, p = .03$) (zie Figuur 13).

Figuur 13. Tevredenheid over aanbod en frequentie van ondersteuning door regionale stafleden en coaching door SofS-consultants.



Zaken die de tevredenheid over de coaching van het regionaal staflid bevorderen zijn: de expertise over de SofS-benadering; eerdere praktijkervaring en het kunnen delen van eigen good practices (voeling met de praktijk); een ondersteunende houding waarbij twijfelen en ‘fouten maken’ mag en kan; en het behouden van de focus (Waar zijn we bezorgd over? Wat is de impact op het kind?).

“Op een bepaald moment heb ik uitbreiding gekregen in mijn team en hebben we er als team voor gekozen om die extra consultant niet in te zetten op extra dossiers, maar als MDO-ondersteuner voor de collega’s binnen het SofS-verhaal. Dat was de grootste cadeau die we konden hebben in het team. Iedereen bleef dan wel met meer dossiers in zijn lade, maar had veel meer ondersteuning, en ervaarde dat als ‘dit neemt druk weg’.” (leidinggevende ID2)

Ontevredenheid wordt vormgegeven door: de beperkte frequentie aan ondersteuning (te weinig uren); ondersteuning die te theoretisch is of te weinig op dossierniveau zit; de ervaring dat de visie en ervaring van de consultant onvoldoende plaats krijgt; het toenemend gevoel van druk wanneer men de tijd die men investeert in het delen van good practices niet kan inzetten in gezinnen.

“Het feit dat alle dossiers bij ons in procesteams komen [...] maakt dat wij een grote nood hebben aan extra MDO’s. Dat is veel te weinig wat wij nu hebben. Als iedereen wil dat we heel SofS werken, dan moeten we ook extra middelen hebben. Dat begint met extra personeel en dus ook extra MDO’s, omdat we willen dat we gecoacht worden in die implementatie. Dan hebben we daar experts in nodig en dat zijn onze MDO’s. Met één dag op de week kom je er niet he.” (leidinggevende ID2)

“Ik merk dat het zelfs voor mij niet altijd evident is om iemand te pakken te krijgen van het MDO [...] Als dat voor mij al niet zo vanzelfsprekend is, kan ik me voorstellen dat dat voor jongere collega’s, waar de drempel torenhoog is om naar boven te gaan, om beroep te doen op MDO’s, dat dat nog veel moeilijker is.” (consultant ID6)

“Het is wel jammer dat het MDO heel vaak heel overbevraagd is en er dan (tijdens procesteam) ook vaak niet bij zijn. Om het echt te kunnen doen, zoals we het zouden willen doen, dan zou het MDO ook wel meer tijd en ruimte moeten hebben.” (consulent ID7)

Een consulent geeft aan dat collega's erg belangrijk zijn in de ondersteuning, wanneer regionale stafleden niet beschikbaar zijn.

“Bij ons is er wel altijd een collega aan wie je kan vragen: kan je even nalezen of kan je even helpen nadenken? Als er vanuit het MDO niemand beschikbaar is om mee te ondersteunen, wat heel vaak is, kan je dat ook vaak aan een collega vragen.” (consulent ID7)

Uit de interviews komt naar voor dat consultants de nood hebben dat regionale stafleden — en bij uitbreiding SofS-trainers of -consultants — mee in de praktijk stappen, bijvoorbeeld door in tandem een dossier op te volgen. Enkele medewerkers pleiten voor een herdenking van de positie en het mandaat van de regionale stafleden, waarbij er meer mandaat komt om de kwaliteit in dossiers te bewaken (bv. een meer leidinggevende positie, naast een ondersteunende positie) en/of ondersteuning te gaan bieden in de praktijk.

“Mensen die de praktijk onder de knie hebben, die die expertise hebben en mee met jou in de praktijk komen staan, zijn nodig. Wij hebben een MDT dat dat eigenlijk zou moeten doen, maar die doen dat niet. Die springen niet mee in onze dossiers. [...] Waarom doen die niet mee in dossiers? Je kan niet zonder die praktijk die methodiek goed in je vingers krijgen, dat gaat gewoon niet. Je kan een heel jaar opleidingen zitten volgen, maar als je geen dossiers draait, dan brengt ons dat niets, want dan weet je de helft van de tijd niet op wat wij botsen.” (consulent ID4)

“Je moet mee in het werkveld staan als leidinggevende, zeker het MDO, die dragen geen dossiers. Die moeten ook gewoon cases dragen, er mee in staan en voelen en zo leren. Niet door opleidingen te volgen en dan te denken dat ze het beter weten dan de consulent. Dat zorgt voor afstand tussen consulent en MDO. Dat draagvlak moet je creëren. Implementatie moet je ondersteunen. Dat is hun core business. En dat gebeurt veel te weinig.” (leidinggevende ID25)

“Wat helpend zou zijn, is coaching in concrete dossiers door SofS-trainers/consultants. In de (vele) opleidingen komt altijd het ideaalplaatje aan bod (wat ik deels begrijp), maar onze realiteit is totaal anders door de werkdruk, de hoge caseload en te hoge administratieve last.” (consulent, survey)

“Ik zou er veel meer aan hebben als een coach of een MDO-lid mee gaat met mij. Dat er bv. gekeken wordt van ‘ok, één dossier per jaar ga je volledig volgens SofS doen, maar je krijgt dan iemand naast u om echt het proces mee te bewaken’. Daar zou ik heel veel aan hebben.” (consulent ID16)

Enkele medewerkers benadrukken ook dat er vanuit het leidinggevend kader meer opvolging nodig is omtrent de inhoudelijke en praktische werking van de procesteams. In enkele teams is er sprake van een te grote vrijblijvendheid wanneer het gaat over het inbrengen van dossiers, de opvolging hiervan en de actieve bijdrage van deelnemers. In een team wordt bijvoorbeeld verwacht dat elke consulent twee dossiers per jaar inbrengt, maar dit wordt niet bijgehouden of geregistreerd. Ook wanneer men niet actief wil bijdragen tijdens het procesteams, kan dit.

“Ik zie sommige teamverantwoordelijken of groepscoördinatoren dat heel nauwgezet opvolgen. Daar is de afspraak dat je minstens één of twee keer per jaar een dossier op procesteam brengt. Er zijn teams waar ze een lijst hebben met data waarvan ze zeggen ‘ah ja, vandaag moeten we het gezin Janssens bespreken.’ En dan heb je teams waarin de verantwoordelijkheid volledig wordt gelegd bij de consultants.” (regionaal stafid ID27)

Daarnaast worden er binnen de verschillende regio's **intervisiemomenten** georganiseerd. Afhankelijk van de regio of het team krijgt dit een andere invulling. Er wordt voornamelijk thematisch gewerkt en 'leren van elkaar' staat voorop. Intervisiemomenten worden georganiseerd op verschillende geledingen: voor consultants, regionale stafleden, leidinggevendenden, en met externe professionele partners. Bij bepaalde intervisies met consultants staat SofS centraal, maar intervisiethema's gaan ook

breder (bv. de positionering van de consulent in de context van maatschappelijke noodzaak, samenwerking met jeugdrechters, enzovoort). Enkele regionale stafleden benadrukken dat het belangrijk is om ruimte te houden voor thema's die verder of breder gaan dan SofS.

“We voelen wel aan bij collega's dat ze het wel gehad hebben met het steeds te hebben over SofS en dan die veiligheidsplanning en Family Finding die erbij komen. We voelen dat er nood is om thematisch-gewijs interviews te houden en au fond ligt SofS, maar het wordt anders verwoord. Het gaat dan meer over de basisprincipes en de kerngedachten erachter.” (regionaal staflid ID27)

Naast intervisiemomenten met consultants, zijn er ook intervisiemomenten die zich specifiek richten naar regionale stafleden. Zo is er het MDO-overleg Vlaanderen en het intervisie-facilitator procesteam, waarbij men elkaar kan inspireren en van elkaar kan leren over de regio's heen.

“Dat zijn kleine teams. Bijvoorbeeld hier zijn we met vier. Ongeveer in elke provincie of regio is dat ook met dit aantal, dus af en toe over het muurtje kijken om te zien hoe ze het doen in andere regio's. Om dan zo een beetje te leren en een plan van aanpak uit te wisselen en te zoeken 'hoe kunnen we elkaar daarin inspireren?' In het voorjaar hebben we ook vijf halve dagen samengezeten met de facilitators van procesteams, waarbij we ook deels theorie krijgen en deels tijd krijgen om met elkaar in overleg te gaan over de aanpak via een format.” (regionaal staflid ID27)

Daarnaast zijn er ook intervisiemomenten op het niveau van leidinggevendenden, waarbij men over de regio's heen van elkaar leert.

“Dat vind ik ook heel boeiend dat we ook interviews kunnen doen met leidinggevendenden samen. Ik vind dat ook wel heel belangrijk, over de regio heen, dat we dat op Vlaams niveau doen. Ik ben daar ook actief vragende partij in om dat regelmatig te doen, om ook van elkaar te mogen leren he. Want het warm water hoeft al lang niet meer uitgevonden te worden.” (leidinggevende ID2)

In de regio West-Vlaanderen is men bijvoorbeeld in het najaar van 2021 ook gestart met intervisiegroepen, waarop externe professionele partners kunnen aansluiten. Iedereen binnen de regio (bv. medewerkers OCJ of SDJ, voorzieningen,...), die aan de slag is/gaat met contextbegeleiding in het kader van veiligheidsplanning, kan vrijblijvend aansluiten. Centraal staat het delen van good practices, het leren van elkaar, het bespreken van uitdagingen in de samenwerking en thematische interviews.

“De eerste keer is in september (2021), dan gaan we gaan kijken rond verslaggeving, hoe moet dat aangepakt worden? Moet daar nog een handelingsplan in? Is dat framework voldoende? En ook, hoe starten we nu? Stel, je hebt een nieuwe begeleiding, hoe gaat we dat nu concreet oppakken? En dan hebben we ook nog een aantal thema's die we willen meegeven, via thema-interviews. Bijvoorbeeld het woord- en beeldverhaal is een belangrijk thema, en de vertrouwenspersoon van de jongere, welke plaats gaan we geven aan de vertrouwenspersoon van de jongere in dat hele traject? Maar dan is er ook nog ruimte voor vragen van mensen die deelnemen he. Good practices delen, dat kan allemaal.” (leidinggevende ID14)

Een klein aantal teams organiseren of experimenteren met de idee van **groepssupervisie** volgens de SofS-principes. Deze groepssupervisie focust op het eigen functioneren en het handelen van de consulent, bijvoorbeeld welke stappen er gezet worden in een traject, kritisch naar jezelf kijken en jezelf kwetsbaar opstellen in een team. De focus is eerder procesmatig en niet inhoudelijk, waarbij deelnemers een rol kunnen in nemen zoals de 'advisor' of 'facilitator'.

“De groepssupervisie doen we volgens de principes van SofS, wat we heel waardevol vinden. Vroeger, er vertelt iemand over een dossier en 'need to know and nice to know', er werd heel veel gepalaverd. Terwijl die groepssupervisie echt gaat over je eigen functioneren, welke stappen ga ik zetten, kritisch naar jezelf kijken, jezelf kwetsbaar opstellen in je team. Dat is heel waardevol omdat het i.p.v. 'die man die zijn vrouw slaat, die man dit, die man dat', gaat het nu over 'hoe ga ik met die man om'.” (consulent ID4)

Enkele medewerkers geven ook aan dat het SofS-kader verweven zit in de opbouw en inhoud van algemene **teamvergaderingen**, waarbij het Driekolommenmodel een leidraad biedt.

“Weet je, het is niet meer gemakkelijk om dossiers nog op een andere, oude manier te behandelen. Je kan niet in het ene dossier SofS-gewijs denken en in het ander dossier dat niet meer doen. Dus ondertussen vloeit dat eigenlijk in al onze dossiers, ook in de gewone teamoverlegmomenten [...] Elke bespreking die we doen op een team grijpt steeds terug naar dat Driekolommenmodel.” (leidinggevende ID23)

Een leidinggevende geeft bijvoorbeeld aan dat zij de implementatie van SofS binnen het team elke maand als agendapunt plaatst op de teamvergadering, waarbij het Driekolommenmodel als toetssteen wordt gebruikt om de evolutie in de implementatie aan af te toetsen.

“Het Driekolommenmodel, dat je een stuk invult in het gezin, dat doe ik op teamvergaderingen. Dan gaan we kijken naar waar we als team staan in onze implementatie van SofS. Wat vinden we dat we al goed doen? Wat vinden we dat we nog beter kunnen doen? Wat vinden we dat we nog anders zouden kunnen doen?” (leidinggevende ID23)

Om het partnerschap met externe hulpverleningsorganisaties verder vorm te geven, organiseren de verschillende regio's **regio-gebonden ontmoetingsmomenten met professionele partners**. Afhankelijk van de regio krijgen deze een andere naam en invulling. Deze ontmoetings-momenten kregen voornamelijk vorm vanuit de nood aan opleiding, vorming, coaching en kennis rond de SofS-benadering bij partnerorganisaties. De diverse initiatieven worden zeer waardevol ervaren door de medewerkers van de afdeling OSD en kunnen beschouwd worden als 'good practices' om partnerschap met externe partnerorganisaties op te bouwen en te behouden. Uit de interviews komt naar voor dat deze initiatieven helpen om gedragenheid en een wij-verhaal te creëren, om een gemeenschappelijke taal te spreken, en de samenwerking vlotter en aangenamer te laten verlopen. De werking en intentie van de verschillende initiatieven worden hieronder per regio kort toegelicht.

In de regio Oost-Vlaanderen worden er LOF's (Leren en OntmoetingsFeedbackplatform) georganiseerd. Binnen dit platform worden er intervisies en bijeenkomstmomenten georganiseerd waar leren, ontmoeten, en feedback geven en ontvangen centraal staat, en dit in kleine groep op arrondissementeel niveau voor Gent, Groot Gent, Waas en Dender of de Vlaamse Ardennen. Het gaat om verbinding creëren en behouden tussen de consulent en de externe professionele partner, zoals contextbegeleiding of pleegzorg, waarbij men praat over hoe men het traject samen aflegt en beleeft. Het initiatief voor dit platform ontstond vanop regionaal niveau en vanuit de Vlaamse Forumgroep partnerschap.

“We zijn ook aan het zoeken, dat was net voor corona, naar hoe we verbinding kunnen maken tussen een praktijkwerker en een consulent, die samen een traject zijn aangegaan. Zoeken naar hoe zij kunnen reflecteren en nadenken over: ‘Ok, we hebben hier samengewerkt. Wat is goed gelopen? Waar zit de rijkdom in onze samenwerking?’[...] En hoe we kunnen leren in die specifieke casus, maar ook hoe het inspirerend kan werken naar andere situaties toe.” (regionaal stafid ID27)

“We zitten voor Oost-Vlaanderen met vier mensen waarvan twee van OSD en twee partners. Wij zitten op regelmatige basis samen met de sectie Oost-Vlaanderen om zaken voor te bereiden en presentaties te geven. Die LOF's die hebben we met ons Oost-Vlaams niveau uitgewerkt dus dat werkt wel inspirerend.” (regionaal stafid ID27)

Daarnaast worden er in Oost-Vlaanderen ook tweejaarlijks casustafels georganiseerd. Tijdens deze casustafels worden trajecten besproken met partners, zoals een CKG of VK. SofS is er niet de centrale leerbenadering.

In de regio West-Vlaanderen worden er goestingsdagen en ontbijtsessies georganiseerd. Tijdens deze driedaagse goestingsdagen, staat 'goesting' centraal, nl. het elkaar enthousiasmeren en inspireren om met SofS aan de slag te gaan. Externe professionele partners (bv. pleegzorg, een OOC), die minder vertrouwd zijn met de SofS-benadering, krijgen er de basistraining en/of een opleiding veiligheidsplanning samen met consultants, die hun kennis en ervaring in het werken met SofS delen. Op deze manier tracht men partners goesting te doen krijgen om met SofS aan de slag te gaan en een gedragenheid te creëren.

“Voor mij zijn die ‘goestingsdagen’ echt enorm belangrijk. Het is vooral de ervaring die wij kunnen delen met de diensten en voorzieningen, maar wij leren ook zoveel van hoe zij dat daar aanpakken. Dat is dan nog niet volledig SofS, maar hoe zij het zien, hoe hun visie is. Zo leer ik echt heel veel.” (consulent ID21)

“We proberen hen ook goesting te doen krijgen. Dat is onze manier om te zeggen van ‘we kunnen niet achterblijven, we hebben jullie nodig. Het is zinvol, maar we kunnen het niet alleen.’” (leidinggevende ID23)

Het initiatief voor de goestingsdagen kreeg vorm vanuit de Vlaamse Forumgroep en wordt getrokken door de regioverantwoordelijke. De werkzame elementen worden voornamelijk benoemd als het samen doen en samen nadenken (zie verder, leermodel 70%).

“Die goestingsteams gaan echt over concrete casussen. We vragen echt aan iemand van bv. pleegzorg: pak eens een casus mee, waarin we een keer samen kunnen nadenken van ‘hoe zouden we dat hier SofS-gewijs kunnen aanpakken die casus?’ Het is een mix van mensen die het nooit gedaan hebben met consulenten die het wel al doen.” (leidinggevende ID23)

Hoewel dit onderzoek hierover geen bevraging deed bij externe professionele partners, doet de grote interesse in de goestingsdagen vermoeden dat deze als erg waardevol bevonden worden door partners.

“Ik kan alleen maar zeggen dat in West-Vlaanderen, die goestingsteams heel erg draaiende zijn. En de vragen stromen binnen. Het is ongelooflijk, we zouden bijna wekelijks zo’n opleiding kunnen organiseren en het zou nog vol zitten. Er is echt een grote vraag naar.” (leidinggevende ID23)

Daarnaast organiseren de regionale stafleden uit de regio West-Vlaanderen ook ontbijtsessies, en dit ongeveer één maal om de twee maanden. Hoewel de thema’s op de ontbijtsessies algemeen zijn (bv. wegwijzer in VAPH, conflictueuze echtsscheidingen), kaderen de laatste ontbijtsessies binnen het SofS-denken en -handelen (bv. een item uit de praktijkgids, SofS werken in gezinnen met weerstand).

In de regio Antwerpen werd het Antwerps partnerschap opgericht. Binnen dit partnerschap kunnen consulenten en private partners samen opleidingen en vormingen volgen. Daarnaast heeft de SDJ een continu bemande permanentiedienst op de Antwerpse jeugdrechtbank, waardoor de samenwerking met o.a. jeugdrechters gefaciliteerd wordt.

“Het Antwerps partnerschap is uniek. In heel korte tijd zijn er heel veel mensen opgeleid. [...] De training wordt goedkoop en breed beschikbaar gesteld. De aanwezigheid van consulenten bij de training zorgt ervoor dat ze als meer deskundig worden gezien, ook door de partners.” (leidinggevende ID30)

“We hebben daar in Antwerpen een heel mooie weg in afgelegd, in het partnerschap. Ik denk dat het Antwerps Partnerschap daar ook een resultaat van is.” (SofS-trainer ID34)

“Maar hier in Antwerpen zijn heel wat rechters heel hard mee met SofS, met het nieuwe werken. Wij hebben ook een eigen ‘kot’ gekregen. Waarin dat we echt, waar we een bord hebben (om te mappen) en kunnen nadenken, of kunnen vertragen.” (leidinggevende ID28)

In de regio Limburg is men eveneens aan de slag met driedaagse inspiratiedagen voor partners. Daarnaast wordt er ook ingezet op partnerschap met externe professionele partners via samenwerkingsverbanden met 1 gezin 1 plan rond het thema veiligheid (cf., outreachend consult), partners die de module SofS contextbegeleiding aanbieden, en intervisiemomenten met partners rond bijvoorbeeld het installeren van feedbacklussen.

“We hebben nu 4 trainingen gedaan voor partners in Limburg rond SofS, inspiratiedagen. Ik denk dat we daar doorheen de tijd 250 praktijkwerkers mee bereikt hebben, zo iets. Dus dat is wel mooi.” (regionaal stafid ID29)

“Met het outreachend consult wordt nu ook sterk ingezet om samenwerkingsverbanden, bv. 1 gezin 1 plan. Daar is ook telkens een samenwerkingsverband, waarbij 1 stafid en 1 consulent in duo ‘hoe omgaan met verontrusting’ inbrengen in die samenwerkingsverbanden 1 gezin 1 plan. Ik vind dat heel zinvol.” (regionaal stafid ID39)

“En dan hebben we partners die daar wat in voorlopen, die echt die modules aanbieden en ook een gecoördineerde aanmelding doen. [...] Alleszins wordt dat door de partners als zeer waardevol omschreven omdat dan de opdracht heel duidelijk is en dat is dan ook beter voorbereid.”

“Bij sommige partners gaan we ook mee ondersteunen in het traject om dat leren samen vorm te geven en ook om een intervisie op te zetten, bv. rond feedbacklussen werken enzo. Daar gaat heel veel van onze tijd als staf naartoe, om daar dat partnerschap rond SofS vorm te geven.” (regionaal staflid ID29)

In de regio Vlaams-Brabant en Brussel organiseert men – gelijkaardig met de goestingsdagen in West-Vlaanderen – goestingsgroepen, waarop externe professionele partners kunnen intekenen en het elkaar inspireren en motiveren centraal staat.

“Er zijn binnen de regio de goestingsgroepen, waarop voorzieningen kunnen aansluiten. Dat is heel leerrijk voor die partners en wij leren dan ook wel.” (leidinggevende ID40)

Daarnaast zijn er ook **regio-overschrijdende ontmoetingsmomenten** met externe professionele partners, zoals **leercasussen**. Binnen een leercasus loopt men een intensief traject (bv. om de 14 dagen 1,5 uur, gedurende 6 maanden) waarbij een casus volgens de SofS-benadering geanalyseerd en besproken wordt met de ondersteuning van een SofS-trainer. De samenstelling van de deelnemers aan een leercasus kan variëren van regio tot regio. Zo is er bijvoorbeeld een leercasus contextbegeleiding SofS waarop externe professionele partners aansluiten of een leercasus die zich specifiek richt op leidinggevers en groepscoördinatoren.

“Er komt een leercasus, waar voorzieningen ook op kunnen aansluiten. We hebben zelf het VAPH erbij betrokken. Terwijl in de eigenlijke casussen zijn de CKG’s en VAPH’s niet betrokken, wij hebben dat wel gedaan, omdat zij daar ook mee geconfronteerd worden en dat we samen kunnen nadenken.” (leidinggevende ID14)

Medewerkers die deelnemen aan de leercasus zijn goed op de hoogte van de functie en intentie van de leercasus en ervaren dit algemeen als een waardevol leermoment. Echter, zijn heel wat medewerkers niet op de hoogte van wat een leercasus precies inhoudt. Dit heeft te maken met een tekort aan tijd, waardoor men zich niet kan vrijmaken om deel te nemen, en/of een gebrek aan individuele interesse of engagement. Medewerkers die niet kunnen aansluiten, ervaren een nood aan duidelijke en gestructureerde terugkoppeling.

“Ikzelf voel mij op dit moment echt niet aangesproken om dat te doen. Met mijn halftime gaat dat niet en met al die tandems die ik heb. [...] Daar vind ik dat er nog weinig over wordt teruggekoppeld. Ik weet alleen dat dat er is. Maar wat er juist allemaal mee gebeurt dat weet ik niet goed.” (consulent ID26)

Een leidinggevende benadrukt hoe belangrijk het is om een consulent te ondersteunen die zich engageert om deel te nemen aan een leercasus en hiervoor ook te compenseren in caseload.

“Ik zit nu actief in een leercasus contextbegeleiding SofS, omdat ik mijn consulente daarin wil ondersteunen volg ik dat met haar mee op. Dat is om de drie weken, een paar uur, intervisie, opvolging. Dat is veel he. En die consulent moet daar ook in mee en af en toe zegt ze ‘X. het is echt veel.’ ‘Ik weet het’, zeg ik dan, ‘dat het veel is. Ik ga je een dossier minder geven.’ Ik ga dan zoeken, dat vind ik ook weer mijn taak, in team, hoe gaan we dat een stuk compenseren als jij u daarin engageert dat je toch iets minder dossierlast hebt.” (leidinggevende ID2)

Volgens verschillende medewerkers zitten de werkzame elementen van de leercasus voornamelijk in het samen doen, het samen kwetsbaar zijn, en het voelen waar de weerstand zit. Volgens een leidinggevende is een leercasus de sleutel om externe partnerorganisaties mee te nemen in het SofS-verhaal.

“Met de leidinggevers, hebben we nu ook een samenkomst met een leercasus gestart [...] het belangrijkste zit echt in het samen doen en het samen kwetsbaar zijn en dingen doen die je eigenlijk niet kan of kon. [...] De collega’s zijn echt aan het voelen wat dat doet en waar de weerstand zit. En waar de complicerende factoren zitten. Als die leidinggevers heel de tijd met hun twee voeten in de praktijk staan, dan kan die implementatie echt heel hard vooruit gaan. [...] Wanneer raken rechters overtuigd? Als

je ze meeneemt in uw verhaal. Wanneer raken partnerorganisaties en mensen individueel overtuigd? Als je ze echt meeneemt en ook samen dingen doet en samen kwetsbaar bent en samen uw falen toegeeft, ‘dit ging niet goed, dit ging wel goed’. Ook heel empathisch opstellen naar hun positie. Dat marcheert heel erg.” (leidinggevende ID28)

Leermodel 70%: Leren door te doen

Binnen de SofS-implementatie creëerde de afdeling OSD diverse leerplatformen, waarbinnen het ‘samen doen’ een essentiële plaats krijgt, doorheen alle lagen en overlegplatformen van de organisatie, zowel op team- (bv. in procesteam, teamvergadering, tandem lopen in een dossier) als organisatieniveau (bv. leercasus, ontmoetingsmomenten met partners, forumgroep, constructiegroep). Uit de survey en interviews komt naar voor dat de medewerkers dan ook voornamelijk leren door het ‘(samen) te doen’. In wat volgt, wordt beschreven hoe dit leren door te doen vorm krijgt en ervaren wordt op organisatie-, team- en individueel niveau.

Op **organisatieniveau** zijn er diverse fora waarin het ‘samen doen’ een belangrijke plaats krijgt, zoals tijdens ontmoetingsmomenten met externe professionele partners, leercasussen of tijdens de teamvergadering (zie hoger).

“Bij de goestingsdagen, dat is dan een case dat in een klein groepje wordt besproken. Door samen te doen ga je ervaring delen. De mensen die met mij in de groep zaten, hun mond viel echt open. Die zeiden ‘amai, wow, op die manier. Als ik dat ga kunnen brengen naar mijn cliënten, dat gaat een helemaal andere invalshoek zijn. Ik ga ze veel beter mee hebben. Zo tof. Ik wil dat ook toepassen’.” (consulent ID21)

“Onze MDO’er, dat is mijn tandem, wij zitten samen op de fiets. Ik sta er niet alleen voor. [...] Als we bv. op een algemeen team dat item ‘implementatie SofS, waar staan we al?’ bespreken, dan doen we dat samen.” (leidinggevende ID23)

De werkzame elementen van het ‘samen doen’ liggen volgens de medewerkers in de ervaring dat ‘samen doen’ bijdraagt aan: een grotere gedragenheid binnen het team om met SofS aan de slag te gaan (m.a.w. een wij-gevoel); een grotere expertise om SofS-gewijs te werken; een gedeelde verantwoordelijkheid m.b.t. de zorgen in een dossiers; een groter enthousiasme om meer van hetzelfde te doen; een diverser perspectief om dossiers te benaderen; een grotere alertheid tijdens netwerkberaden; en een kwaliteitsvolle en snellere opleiding van nieuwe collega’s wanneer ze tandem lopen met een meer ervaren collega.

“En dat slaat dan aan op een moment, door het te doen he. [...] Maar het moment dat je in je praktijk ziet ‘wat ik anders wil doen, helpt als ik dat met die tools doe’, dat is het moment waarop je dat meer en meer wilt leren en dat wilt kunnen. [...] We hebben een collega die therapeut is, ik ben heel erg bezig met praten met kinderen, en we gebruiken elkaar constant in dossiers. [...] Dus als collega’s elkaars expertise aanspreken. Er zijn zoveel, je hebt die MOF’ers, kinderen met ASS, je hebt zoveel verschillende dingen, waar je onmogelijk alles zelf van kan afweten.” (consulent ID4)

Op **teamniveau** wordt het ‘samen doen’ bijvoorbeeld ingevuld door het tandem lopen in een dossier, de ondersteuning van een co-consulent in een dossier, en een continue permanentiedienst op de jeugdrechtbank met het gehele team.

“Persoonlijk geloof ik heel sterk in modelling [...] Ik denk dat het meer kan betekenen als je samen dingen gaat doen, in duo. Bv. de laatste jaren gaan we meer dingen in tandems doen.” (regionaal staflid ID39)

Waar in sommige teams gekozen wordt om standaard van bij de start dossiers in duo of tandem te lopen, kiezen andere teams er voor om voornamelijk in duo te werken bij een netwerkberaad of een moeilijk gesprek met cliënten. Enkele medewerkers pleiten er voor dat elk dossier in tandem gelopen zou moeten worden.

“Wat daar heel belangrijk in is, zijn die tandems. Er zijn heel weinig dossiers waar ik nog alleen als consulent aan het werken ben. [...] Netwerkberaden doen we standaard met drie. Mappings doen we ook altijd met drie. Je leert gewoon heel veel door dingen samen te doen.” (consulent ID4)

“Bij een netwerkberaad zit je daar met 15 man rond te tafel, dat is niet te doen om alleen te doen. Je kan dat niet in goede banen leiden en ondertussen typen, want het is ook heel belangrijk dat je de info die daar komt, verzamelt. Dus dan moet je dat echt met twee doen.” (leidinggevende ID14)

“Zelf trajecten maken, zelf word and pictures maken, in duo he. Ik zou aanraden om dat altijd in duo te doen.” (leidinggevende ID2)

Een belangrijke randvoorwaarde om te leren uit dit ‘samen doen’ is een leidinggevende die hiervoor ruimte en tijd creëert en het belang er van erkent en uitdraagt. Enkele leidinggevers kiezen er ook voor om bepaalde consulenten vrij te stellen van dossiers, omdat ze frequent als tandem meelopen. Andere leidinggevers springen actief mee in de praktijk en leiden bijvoorbeeld een netwerkberaad samen met de consulent.

“Ook dat is prioriteiten stellen he. Want er zijn weken waar ik 3-4 dagen in andere mensen hun dossiers aan het werken ben en niet de mijne. Dat zijn ook wel keuzes die de groepscoördinator maakt, dan zegt hij ‘dat maakt niet uit, ik vind dat belangrijk, dus we doen dat’.” (consulent ID4)

Het kernmechanisme van het leren ligt volgens de SofS-benadering is het **delen van good practices met anderen**. Voor de grote meerderheid van de medewerkers werkt het delen van reflecties en ervaringen inspirerend (nl. men ervaart opnieuw handvaten om verder te gaan), stimulerend (nl. het enthousiasme van collega’s is aanstekelijk om hetzelfde te doen) en verbindend (nl. men voelt gedragenheid om voor hetzelfde doel te gaan, men apprecieert de kwetsbaarheid en sterkte van collega’s). Dit delen zorgt er voor dat mensen ‘goesting krijgen’ om zelf aan de slag te gaan, wat vervolgens de gedragenheid en het enthousiasme voor de implementatie versterkt.

“Die goede praktijken delen, dat is de motor van SofS. Iets dat klein is, maar een groot verschil kan maken in de sfeer.” (SofS-trainer ID8)

“Bv. X. (consulent) die een schadematrix had ingevuld met een jongere, dat was kei goed gegaan en zij stelt dat dan een keer voor op team. En dan komen de vragen van ‘hoe heb jij dat gedaan?’ en ‘hoe ben je daar precies mee aan de slag gegaan?’” (leidinggevende ID23)

“Door de positieve en ook de negatieve ervaring te delen heb ik wel het gevoel dat je weer aan de slag kan gaan. Dat je weer kan gaan uittesten.” (consulent ID21)

Naast de positieve effecten van het delen van goede praktijken, zijn er voornamelijk drie processen die het delen van goede praktijken bemoeilijken: schroom, concurrentiestrijd, en tijdsgebrek. Ten eerste, benoemen enkele medewerkers dat het delen van goede praktijken voor heel wat collega’s onnatuurlijk aanvoelt en enige schroom of gêne met zich meebrengt, waarbij men stelt dat het *“te koop lopen met successen geen onderdeel vormt van de Vlaamse cultuur en/of het teamklimaat”*.

“Die Vlaamse schuchterheid maakt dat we dikwijls dingen vele maanden nadien maar horen. Het is niet zo dat ze hun MS Teams gaan pakken en snel gaan delen wat ze hebben gedaan of bereikt hebben. Dat gebeurt eigenlijk te weinig.” (consulent ID26)

“Dat is ook typisch bij consulenten dat ze dat dan minimaliseren of iets kleins, dat inspirerend kan zijn voor iemand anders, dat ze dat als iets normaal beschouwen.” (regionaal staflid ID27)

“Er wordt ook wel vaak gezegd van ‘de good practices, ja, maar we kunnen ook dingen waar het misgelopen is delen en daaruit leren.’ Maar die stap is vaak nog groter, omdat je u dan nog kwetsbaarder moet opstellen.” (leidinggevende ID24)

Ten tweede creëert het delen van goede praktijken in sommige teams ook een concurrentiegevoel, waarbij collega’s die bepaalde praktijken (nog) niet doen zich schuldig, onzeker of minder competent voelen.

“Wat we dan onderhuids merken is dat collega’s het gevoel hebben van ‘oei, wat toon jij hier; en ik doe dat niet’. Dat de onzekerheid het overneemt, dat is toch niet altijd evident.” (regionaal staflid ID27)

Om tegemoet te komen aan deze spanningsvelden, benadrukt een SofS-trainer dat het belangrijk is om een goed evenwicht te vinden tussen het delen van goede, maar evenzeer ook ‘minder goede’ praktijken. De leidinggevende of het regionaal staflid, die het proces begeleidt en ondersteunt, speelt eveneens een belangrijke rol in het stimuleren en bewaken van een veilig klimaat en het inperken van een competitieve sfeer. Bovendien is het essentieel dat de leidinggevende of het regionaal staflid ruimte en tijd creëert om good practices te delen en dit het nodige ‘gewicht’ geeft, door bijvoorbeeld het belang er van te benoemen, de aanwezigheid van collega’s te verwachten, en te zoeken naar een evenwicht met de hoge caseload (zie verder, inspirerend leiderschap).

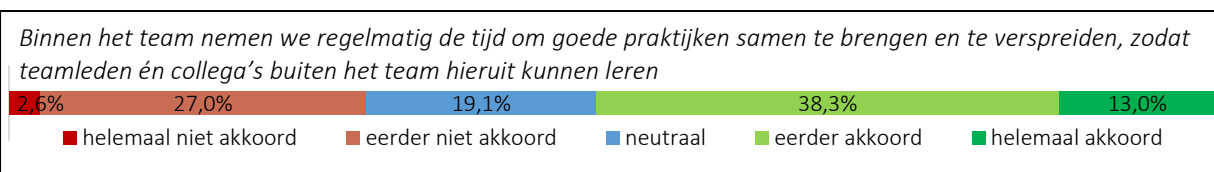
“Die good practices delen wij onderling met collega’s en daar worden wij ook toe gestimuleerd.” (consulent ID21)

“Dagelijks merk ik zaken op, leer ik ook van consulenten. Gisteren doen we supervisie en dan hoor ik daar een aantal collega’s dingen zeggen waarvan ik denk ‘wauw, dit is super, dit moeten we weer delen in de groep, want daar kunnen we weer van elkaar gaan pikken, op een positieve manier pikken.’ En de consulenten weten dat ook van mij en zijn ook getriggerd en geprikkeld om met andere dingen af te komen en hun oren te luister te leggen en vooral die mindset open te zetten.” (leidinggevende ID2)

Tijdens de covid-pandemie was het tevens zoeken om goede praktijken te blijven delen. Een consulent deelde tijdens een interview een good practice van hoe goede praktijken kunnen gedeeld worden, ook wanneer fysieke teambijeenkomsten niet kunnen doorgaan.

“Hoe kunnen we eigenlijk iedereen van het team daarin mee betrekken en laten nadenken? Wat kan je eens proberen? Dan had ik het idee om een boom te maken met zes takken. De bedoeling is om aan iedere tak post-its te plakken, van welke tools gebruikt kunnen worden. [...] Bv. het thema participatie. Ik gebruik de drie huisjes, een andere het veilige huis, een ander heeft een brief gestuurd of gewoon een telefoon of een mail. Sommigen die gaan via Facebook met jongeren communiceren. Dus dat is de bedoeling dat die boom wordt uitgebreid met allemaal post-its en als je dan vastzit, dat je naar die boom kan gaan en zeggen ‘dat kan ik misschien eens gebruiken’. Het zijn probeersels om ieders werk een beetje meer in ‘the picture’ te zetten.” (consulent ID26)

Ten derde geven de bevindingen uit de survey aan dat bijna 1/3 van de medewerkers ontevreden is over de tijd die men in het team besteedt aan het samen brengen en verspreiden van good practices, binnen en buiten het team. Uit de interviews komt naar voor dat zowel een tekort aan tijd als schroom om positieve zaken te delen hierin een rol spelen.



Op individueel niveau is het essentieel dat medewerkers een **lerende en kritische houding** aannemen om het eigen leren en dat van anderen te faciliteren. Medewerkers met een lerende en kritische houding: zijn leergierig en stellen zich open om bij te leren; kijken kritisch naar zichzelf, collega’s en de werking; en bevragen feedback van cliënten. Uit de survey en interviews komen diverse illustraties naar voor die aantonen dat de meerderheid van de medewerkers leergierig zijn en zich open stellen om bij te leren. Zo scholen heel wat medewerkers zich bij en volgen ze vrijwillig trainingen en opleidingen om hun denken en handelen met SofS te verdiepen, deelt men actief reflecties en ervaringen tijdens procesteams, en stelt men zich kandidaat om input en ondersteuning te bieden tijdens ontmoetingsdagen met externe professionele partners.

“We hebben een aantal leermomenten binnen ons team waarbij we dan bv. ‘de jongen die opgroeit als hond’ hebben gelezen. En dan gaan we daar een volledige dag over reflecteren en nadenken. Wat pakken we mee, wat is voor ons belangrijk, hoe vertalen we dat naar onze praktijk? [...] Er is heel de tijd die honger van iedereen om meer te weten, dat beter te begrijpen.” (consulent ID4)

“Terwijl ik die (basis)opleiding SofS al ik weet niet hoeveel keer gevolgd hebt. Maar telkens ga je zaken opnieuw oppikken, nieuwe dingen ontdekken, ook vanuit die basis dan.” (leidinggevende ID15)

De lerende en kritische houding is ook terug te vinden in het engagement van medewerkers om deel te nemen aan dit onderzoek. Veel medewerkers vinden het belangrijk om hun stem te laten horen en hun ervaring met de implementatie van SofS te delen. Dit kan gezien worden als een signaal dat medewerkers het belangrijk vinden om te reflecteren over het eigen handelen en denken. Ze beschouwen het onderzoek als een belangrijk signaal dat OSD zich als lerende organisatie opstelt, open staat voor reflectie, en zichzelf in vraag en kwetsbaar durft opstellen.

95.7% van de deelnemers aan de survey geeft tevens aan dat men kritisch kijkt naar de eigen praktijk, zichzelf in vraag stelt en bijstuurt en zich kwetsbaar durft op te stellen in het team. Het ‘samen doen’ en de focus die SofS biedt, zijn hierin facilitatoren.

Binnen het team durf ik me kwetsbaar opstellen en ben ik bereid om mijn eigen werk kritisch te bekijken en bij te sturen

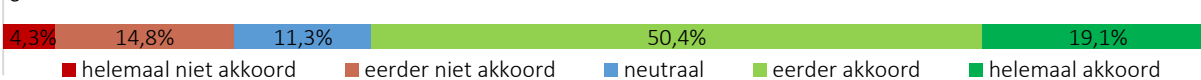


“Vroeger, iemand deed zijn ding en vanuit dat autoritaire moest dat ook niet in vraag gesteld worden. Er waren geen pottenkijkers die mee dat overleg gingen doen. Ik denk dat dat die shift is van een ander soort cultuur. Een cultuur waar je niets te verbergen hebt voor elkaar. Als ik mijn collega dingen zie doen waarvan ik achteraf denk ‘oei, dat was misschien wat raar’, dat je dat achteraf met elkaar bespreekt.” (consulent ID4)

“Als mensen nu een dossier bespreken, dat is zo een duidelijke focus [...] Als het gaat over: ‘Wat zouden we indiceren? Waarom?’ wordt er echt wel kritisch nagedacht. Hoe helpen we de jongere hiermee? Hoe maken we hier verschil mee?’ En dan denk ik ‘wauw, ja’.” (leidinggevende ID15)

19.1% van de werknemers geeft evenwel aan dat men binnen het team onvoldoende tijd neemt om kritisch te reflecteren over de trajecten die aangegaan worden met gezinnen. In de interviews vertellen medewerkers dat voornamelijk de hoge caseload hen verhindert om bij elk dossier voldoende stil te staan en te reflecteren over het eigen handelen.

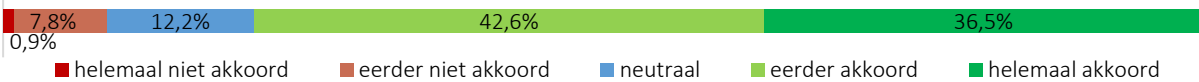
Binnen het team nemen we voldoende tijd om kritisch te reflecteren over de trajecten die we aangaan met gezinnen



Binnen de SofS-implementatie wordt ook veronderstelt dat medewerkers met een lerende en kritische houding feedback bevragen bij cliënten, zodat ze hun eigen denken en handelen kunnen aanpassen en bijleren. Echter, tonen de interviews aan dat feedbackgesprekken met cliënten slechts sporadisch gebeuren en dat dit niet structureel ingebed is in elk traject (zie verder, feedbacklussen).

Daarnaast is het essentieel dat deze lerende en kritische houding zich kan ontplooien in een leercultuur, waar leren en kritisch denken gestimuleerd en ondersteund wordt én veilig aanvoelt. De resultaten uit de survey en interviews geven immers aan dat de **veiligheid in het team** een voorwaarde is om een lerende en kritische houding aan te nemen, te ontwikkelen en te behouden. De survey toont aan dat 79.1% van de medewerkers binnen het team de nodige veiligheid ervaart om onzekerheden, twijfels en angsten open en eerlijk te bespreken.

Binnen het team ervaar ik voldoende veiligheid om onzekerheden, twijfels en angsten open en eerlijk te bespreken



“We gaan heel snel collega’s aanspreken als we vastzitten om mee na te denken. Niemand heeft schrik om iets te zeggen of om iets te brengen. [...] Ik denk dat dat echt een klein, hecht team is. Iedereen durft iedereen aanspreken. Als er crisissen zijn neemt iedereen dat ook over van de ander.” (consulent ID21)

“Op dat vlak hebben we héél veel aan elkaar. Als iemand het nodig vindt om een zaak te bespreken, je vindt altijd collega’s, ook online, om even te overleggen, dat gebeurt heel vaak, heel vaak. Dus op dat vlak zit dat zeker goed.” (consulent ID6)

Bovendien ervaart bijna elke medewerker (91.3%) dat binnen hun team meningsverschillen worden opgelost in functie van wat het beste is voor de veiligheid van het team.

Binnen het team worden meningsverschillen in het team opgelost in functie van wat het beste is voor de veiligheid van het kind/de jongere



Daarnaast geeft 91.6% van de medewerkers ook aan dat ze voldoende gedeelde verantwoordelijkheid en/of gedragenheid ervaren bij risico’s in dossiers en/of wanneer er besluiten worden gemaakt.

Binnen de afdeling OSD is er een gedragen cultuur waarbij de verantwoordelijkheid voor risico's gedeeld wordt en er gedeelde besluitvorming aanwezig is (bv. via procesteams)



Een SofS-trainer geeft aan dat het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid een buffer kan zijn tegen het handelen uit angst of tegen het zaken gaan overnemen van gezinnen.

“Op het moment dat het in casussen spannend wordt, dan gaan consulenten zich verantwoordelijk voelen voor wat er in die casus gebeurt en krijgen ze ook die neiging om te gaan overnemen en als het ware bijna te willen gaan zorgen. Dit is, denk ik, steeds weer terug te herleiden naar angst. Waar heeft die angst mee te maken? In eerste instantie heeft dat heel oprecht te maken met dat er iets ergs met kinderen gebeurt. Maar die angst heeft ook te maken met ‘dat jij het niet goed hebt gedaan, dat jij verkeerde keuzes hebt gemaakt, dat jij aangesproken kan worden’. Wat daar heel belangrijk in is, is dat mensen nooit aangesproken worden op dat zij het verkeerd hebben gedaan, maar dat er echt een cultuur is dat je er vanuit kan gaan dat de ander altijd doet wat zijn beste denken van dat moment was [...] en dat je het gevoel hebt dat je nooit de laatste in de rij bent die zich zorgen maakt over een kind, dat het steeds gedeeld is met iemand uit het level boven jou.” (SofS-trainer ID34)

In het creëren en behouden van een veilig klimaat speelt de leidinggevende een essentiële rol. Consulenten benadrukken hoe belangrijk het is dat een leidinggevende oog heeft voor de veiligheid in een team en het welzijn van medewerkers door: hier voldoende gewicht aan te geven; de inzet van consulenten te erkennen en benoemen; verwachtingen bij te sturen en af te remmen waar nodig; en in te zetten op parallelle processen (zie verder, Tweede element: Leiderschap).

“Ik denk dat dat ook wel de verdienste is van de teamverantwoordelijke, dat ze ons die veiligheid biedt. Stel dat er iemand iets zegt tegen een ander waarvan je denkt ‘how, dat is hier echt niet ok’. Zeker weten dat zij of een collega daarop gaat reageren. Dan wordt dat uitgesproken en er kan verder gewerkt worden.” (consulent ID21)

“Dat hangt ook zeer sterk samen met de manier waarop de leidinggevende daar het leidinggeven invult, aanpakt, ondersteunt, er ook gewoon aanwezig is om te steunen waar het nodig is naar collega’s.” (regionaal stafid ID22)

Het krijgen van steun en erkenning door de direct leidinggevende lijkt een cruciale rol te spelen om zich veilig en goed te voelen op het werk. Leidinggevendenden geven aan dat ze een veilig klimaat proberen te faciliteren door: zichzelf kwetsbaar op te stellen; het leren — waar ‘falen’ deel van uitmaakt — te benadrukken; mensen aan te spreken bij een oncollegiale houding (bv. verwijten, roddelen); en door een ‘klaagcultuur’ in te perken.

“Ik geloof daar ook echt in, door echt te zijn, gaan mensen ook geloven dat het mag, dat het kan, je moet jezelf kwetsbaar kunnen opstellen. Ik merk dat dat voor mijn collega-teamverantwoordelijken geen evidentie is. Ik heb een collega die zegt ‘jah, als ik dat doe, dan laat ik de teugels te veel los en dan gaan ze het van mij overnemen.’ Dan vraag ik ‘waar ben je dan bang voor? Het overnemen, wat bedoel je daarmee? Wat is het ergste dat er kan gebeuren?’ Waardoor ook die collega weer in de mindset (van SofS) komt.” (leidinggevende ID2)

“Als mensen een ietwat verwijtende vraag stellen, daar moeten we zorgen dat we uit blijven. [...] Die openheid en transparantie, we verwachten dat van de gezinnen, dan moeten we dat zelf ook kunnen. [...] dat mensen zien van ‘je kan fouten maken, je mag leren’. Op zich mag je alles zeggen wat je wil. Zolang dat we eerlijk naar elkaar toe zijn, kan alles vind ik.” (leidinggevende ID15)

“En ze mogen ook falen he. Op een moment dat een collega bij mij komt om te zeggen ‘kijk, dat is hier echt mislukt, dit is hier niet gegaan, soms met een klein hartje.’ Dat je dan kan zeggen ‘ja ok, maar je hebt het wel geprobeerd, je hebt het voorbereid. We gaan kijken ‘wat kunnen we daar nu uit leren? Wat hebben we geleerd uit wat er fout is gegaan?’ Dan voel je dat dat voor die collega zo waardevol is, ook zo dankbaar is, van ‘ok, ik mag dat hier zeggen, ik mag mij kwetsbaar opstellen.’ Dat dat ook voor mezelf enorm veel voldoening geeft en dat ik daar telkens weer uit leer.” (leidinggevende ID2)

“We zitten een beetje in een klaagcultuur, het is nooit niet goed, het is nooit niet... Dat is wel lastig. En dat ervaar je overal. En er is geen plaats, en het is niet dat, en er zijn geen consultants genoeg. Soms heb ik het gevoel, gaan we dat eens met zijn allen stoppen? Er heerst precies zo’n idee van ‘doe dat, en dat en dat en alles gaat opgelost geraken en het gaat perfect lopen’. Nee, soms moet je er gewoon het beste van maken.” (leidinggevende ID14)

Een leidinggevende vertelde in een interview hoe ze een roddelcultuur tracht om te bouwen naar een positieve feedbackcultuur.

“Na teaminterviews hebben we er een doelstelling van gemaakt om te evolueren naar een positieve feedbackcultuur waar er niet meer geroddeld werd, of waar de frustratie niet meer kwam in de wandelgangen, maar dat het geuit werd op de momenten dat we samen zaten. Bv. door in een algemene teamvergadering ruimte te maken om frustraties te bespreken, om afspraken te maken rond bepaalde aspecten die moeilijk lopen. En nu merk je, men gaat dat heel anders aanpakken dan vroeger en als er iets is, gaat men dat op tafel leggen.” (leidinggevende ID14)

Hoewel de grote meerderheid van de medewerkers (79.1%) via de survey aangeeft dat ze de nodige veiligheid ervaren om onzekerheden, twijfels en angsten open en eerlijk te bespreken, kan het problematisch zijn dat bijna 1 op 10 medewerkers (8.7%) **onveiligheid** ervaart. Enkele medewerkers geven aan dat de afstand (en machtsverhoudingen) tussen posities, het gevoel van een top-down implementatie en de personeelsswissels een veilig teamklimaat belemmeren.

“De afstand tussen de consultants en de staf is wel groot. Er is een klimaat waar iedereen zijn best doet om die veilige sfeer te creëren, maar toch slagen we er niet helemaal in, maar ik weet niet waaraan dat ligt. Ik weet dat er bij de consultants vaak het gevoel is dat er boven meer geweten is dan dat zij mogen weten ofzo. Of van ‘die staf wordt steeds groter en groter’, maar wat doen die eigenlijk?’ [...] Ook die veranderingen maken het er ook niet gemakkelijker op, om te weten van ‘ok dit wordt van mij verwacht, dan ben ik goed bezig’. We hebben ook wat consultants bij gekregen, die samenstelling van het team is helemaal veranderd. Dat helpt niet allemaal om zo’n veilig klimaat te maken he.” (regionaal stafid ID39)

De positie of het handelen van een leidinggevende kan een veilig klimaat ook in de weg staan, zoals wanneer er een gebrek is aan: duidelijke sturing; transparante en open communicatie; of steun door de leidinggevende (zie verder, sturend en zorgzaam leiderschap).

“Soms val ik dan van mijn stoel dat er soms zo over consultants wordt gesproken van ‘jah, in team X, die consultant heeft dat gezegd.’ Dat ik dan denk ‘waarom zeg je dat nu hier aan mij en met de regioverantwoordelijke bij?’ De consultant weet zelf niet dat je dat zegt. Dat ik dan denk, stel vragen of neem dat op met die consultant, maar niet zo. Allee, daar word ik soms onnozel van.” (leidinggevende ID15)

“Er zijn verschillende incidenten geweest waarbij het voor iedereen heel duidelijk is dat dat hier geen veilige omgeving is op de dienst. En ik denk dat ik gewoon het geluk heb om op een heel klein veilig eilandje te zitten in mijn team, binnen dat groter geheel.” (consultant ID4)

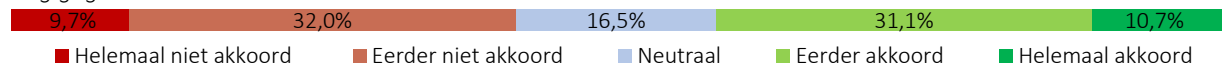
Een duidelijke belemmerende factor in het creëren en behouden van een veilig teamklimaat is de hoge personeelsuitval (zie verder, impact op consultantniveau). Heel wat medewerkers geven aan dat de hoge caseload, de hoge werkdruk en de psychologische impact van de job zwaar weegt. Mede door de implementatie van SofS hebben heel wat consultants het gevoel dat ze niet kunnen voldoen aan de (minimale) verwachtingen, waardoor ze continue druk voelen en/of het gevoel hebben dat het werk niet ‘goed genoeg’ is.

“We voelen de goesting om daarmee verder te gaan, we voelen de positieve dingen, we zien dat in de gezinnen, maar je komt enorm in conflict met tijd. Dat is enorm frustrerend. En dat is wat bij consultants het gevoel geeft van ‘ik doe mijn werk niet meer goed, ik ben niet goed bezig.’ En dat leidt tot burn-outs, tot het gevoel van ‘het is niet wat het zou moeten zijn’.” (leidinggevende ID23)

“Recent weer twee consultants, één die al heel lang werkt, die compleet uit is. En dan een andere collega die zichzelf zodanige hoge eisen stelt en niet kan toelaten dat een beetje minder ook goed genoeg is, en die vallen uit he. Die geraak ik kwijt. Ik merk ook dat een aantal ervaren consultants vertrekken, dat die zeggen ‘voor mij hoeft het niet meer, jullie verwachten zoveel’.” (leidinggevende ID2)

Heel wat medewerkers geven aan dat er meer aandacht moet zijn voor het **mentale welbevinden** van personeel en de redenen voor de hoge **personeelsuitval**. Zo geeft 41.7% van de deelnemers in de survey aan dat men onvoldoende bevraagd wordt door zijn/haar leidinggevende over het eigen functioneren en dat hier onvoldoende mee aan de slag gegaan wordt. Hoewel er in het voorjaar van 2020 een werklasmeting werd gedaan, geven heel wat consultants aan dat men vanuit het beleid reeds lange tijd op de hoogte is van de te hoge werklasm, maar dat hier niet naar gehandeld wordt (zie verder, Tweede element: Leiderschap).

Ik word voldoende bevraagd door mijn directe leidinggevende over mijn functioneren op het werk (bv. hoe tevreden ik ben over de werking van het team, hoe ik me voel op het werk,...) en hiermee wordt effectief aan de slag gegaan



“Er wordt weinig gedaan rond welbevinden op het werk, wat heel erg jammer is aangezien we allemaal met zeer ernstige en moeilijke zaken bezig zijn.” (survey)

“Het beleid zou eens moeten stilstaan bij hoeveel mensen er uitvallen, hoeveel mensen de diensten verlaten en aan wat dat dan ligt. De werkdruk is zo groot. Je kan niet met respect uw mensen behandelen.” (consultant ID26)

Volgens twee consultants kunnen een steunend en veilig teamklimaat en succeservaringen met SofS in gezinnen protectieve factoren zijn tegen personeelsuitval.

“Ik werk hier echt ongelooflijk graag, ik voel mij hier goed. Om bij te leren en onze job, die veeleisend is uit te houden, is dat wel echt belangrijk.” (consultant ID21)

“Ik hoop door die tools te gebruiken dat we meer ervaringen hebben van successen, omdat we er ons op kunnen toeleggen, waardoor we niet uitvallen, de job niet verlaten. Dat we echt verder blijven doen, omdat we er ons goed bij voelen.” (consulent ID26)

Een leidinggevende geeft aan dat de personeelsuitval wordt erkend en dat men meer zou willen inzetten op de krachten van medewerkers, om zo gemotiveerde medewerkers aan boord te houden.

“Ik denk dat wij regelmatig, om verschillende redenen, de goede werkrachten verliezen. Dat is ook wel een zorg. [...] Die geraken door verschillende omstandigheden ontmoedigd en die hebben dan zoiets van ‘zeg, dit laat ik hier aan mij voorbij gaan’. Dus dat zou ik als focus nemen van ‘hoe kunnen we die positieve gemotiveerde mensen zo houden?’ En eigenlijk dat veel meer in mensen naar boven brengen.” (leidinggevende ID24)

Input voor het leren en de implementatie: De stem van OSD-medewerkers, het cliëntstelsel, en het (niet-)professionele netwerk

Binnen de implementatie van SofS – en bij uitbreiding de ontwikkeling van OSD als lerende organisatie – bepaalt de stem van de OSD-medewerkers, het cliëntstelsel en hun (al dan niet professionele) netwerk hoe de implementatie wordt vormgegeven. Zij bieden input voor de implementatie, die bottom-up vorm gegeven wordt. Zij geven aan ‘wat werkt’ en dit wordt versterkt. Wat ‘niet werkt’, laat men vallen.

Daar waar 56.8% van de medewerkers aangeeft dat de organisatie leert uit wat praktijkwerkers, ouders en kinderen/jongeren vertellen over wat ze wel en niet waardevol vinden, gaat ongeveer 1/5 (21.2%) van de medewerkers hier niet mee akkoord. Ongeveer de helft van de medewerkers geeft immers aan dat er een tekort is aan gestructureerde processen die zowel feedback van praktijkwerkers (40.1% ontevreden) als feedback van ouders, kinderen/jongeren en hun netwerk (57.2% ontevreden) bevaagt en meeneemt (zie verder, Vierde element: zinvol meten en monitoren).

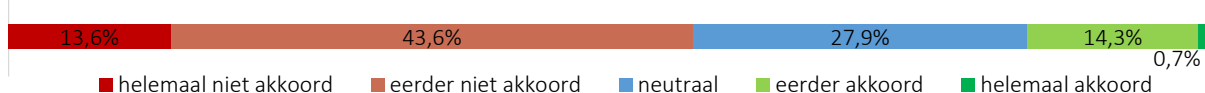
Binnen de afdeling OSD zijn we continu in beweging, waarbij de organisatie leert uit wat praktijkwerkers, ouders en kinderen/jongeren vertellen over wat ze wel en niet waardevol vinden



Binnen de afdeling OSD zijn er gestructureerde processen, zodat feedback van praktijkmedewerkers over wat wel en niet voor hen werkt, gehoord en gerespecteerd wordt (bv. via feedbacklussen, groepssupervisie)



Binnen de afdeling OSD zijn er gestructureerde processen, zodat feedback van ouders, kinderen/jongeren en hun netwerk over onze werking gehoord en gerespecteerd wordt (bv. via ouder en kind bevestigingen)



Heel wat medewerkers geven aan dat er meer aandacht moet gaan naar het bevragen van het cliëntstelsel, om zo de werking en de SofS-implementatie te optimaliseren.

“Ik denk dat we eigenlijk nog te weinig ruimte maken om met netwerk het te hebben over: ‘Ok, hoe was dit? Wat was er voor u helpend? Wat was er niet helpend?’ Die feedback, ik denk dat we dat nu nauwelijks aan het implementeren zijn.” (regionaal staflid ID29)

“Ik denk dat als we echt willen leren, dan moeten we ook rechtstreeks met de betrokken van het traject gaan bekijken: ‘Wat was helpend? Wat was niet helpend?’ In de idee dat we een lerende organisatie zijn, moet daar echt een accent op komen te liggen.” (regionaal stafid ID13)

Feedbacklussen, die de stem van OSD-medewerkers, cliëntsystemen en hun netwerk, en externe professionele partners op een gestructureerde manier bevragen, vinden geleidelijk aan hun ingang in de werking. In mei 2021 werd een eerste beleidsnota geschreven rond het werken met feedbacklussen. Echter, wordt dit momenteel in beperkte mate geïmplementeerd en zijn er slechts enkele teams die hiermee experimenteren. Hoewel er heel wat medewerkers overtuigd zijn van de meerwaarde van het installeren van feedbacklussen, blijft het een delicaat evenwicht met wat er verwacht kan worden van medewerkers en hoe dit een niet-evaluatieve invulling kan krijgen.

“In het begin was daar heel veel weerstand rond van ‘jah, we gaan nog eens beginnen vragen aan mensen wat ze vinden van ons.’ [...] Maar dan hebben we ons wel herpakt van ‘dat kan inspirerend zijn.’ [...] Dus dat gebeurt sporadisch, maar om te zeggen dat we dat systematisch doen, dat is niet. [...] We moeten dat erg bewaken dat dat niet in het evaluatieve gaat zitten.” (leidinggevende ID33)

Voornamelijk bij consultants heerst er het gevoel dat de implementatie **top-down** gebeurt en onvoldoende afgestemd is op complexiteit van de praktijk. Volgens verschillende consultants worden hun noden om de werkdruk te verlagen, de caseload in te perken en te vertragen onvoldoende gehoord door het beleid (zie verder, Tweede Element: Leiderschap). Daarnaast geven enkele medewerkers ook aan dat sommige processen die geïmplementeerd worden, zoals procesteams, onvoldoende aansluiten bij de huidige praktijk.

“Heel vaak wordt gedaan alsof wij bv. nog mee bottom-up dingen kunnen bespreken, maar dat dat eigenlijk vaak al genomen beslissingen zijn waar niets meer over te zeggen valt, dat is wel een grote frustratie. Ik denk dat dat in het implementeerbaarder maken van SofS wel een frustratie is.” (consulent ID7)

“Bv. die procesteams, ze hebben daar in Brussel heel lang over nagedacht en tegen dat ze dat terugkoppelen naar ons is onze praktijk al veel verder, is dat al voorbijgestreefd of zo. ‘Dit is wat we ontwikkeld hebben en dit is wat je nu gaat gebruiken.’ ‘Maar dit is niet wat we nodig hebben nu, we hebben iets anders nodig.’” (consulent ID4)

“Wij waren sinds 2015 met een ‘procesteam avant la lettre’ zeg maar begonnen, een screenteam. [...] Maar dan werd er vanuit het agentschap beslist om op een bepaalde manier te werken met die procesteams en dat werd zo verwacht. En zo hebben we onze werking wat moeten verlaten. En dat is wel jammer, want SofS gaat uit van ‘doen wat werkt’. En voor ons werkte dat.” (leidinggevende ID40)

Een aantal medewerkers stellen dat de grote respons om deel te nemen aan de survey van dit onderzoek een helder signaal geeft dat medewerkers een grote nood voelen om gehoord te worden over hun ervaringen met de implementatie.

“Het feit dat jullie onderzoek zo snel ingevuld wordt, dat is omdat iedereen al kei lang de behoefte heeft om daar eens iets over te zeggen. Dat wordt niet gevraagd he, ‘hoe voel je je daarbij, bij die implementatie?’ Er wordt alleen maar geduwd en geduwd, maar eigenlijk wordt er niet gevraagd, ‘is dat eigenlijk nog ok voor jullie?’ Je kan het vragen aan jongeren en ouders, absoluut mee akkoord, maar vergeet de consultants niet. Ok, het wordt gevraagd in de individuele evaluatiemomenten. Maar mijn evaluatieformulieren, dat ligt daar in Brussel. Ik denk niet dat daar een studie uit getrokken wordt om te kijken ‘wat hebben ze nodig?’” (leidinggevende ID23)

“Als dit kan leiden tot een licht dat gaat branden in Brussel dat SofS niet ten volle kan werken door de hoge caseload, dan wil ik gerust nog 100 interviews geven!” (consulent casestudie)

De geïnterviewde medewerkers benoemen dat de start van de implementatie top-down werd beslist en dat dit initieel ook zo aanvoelde. Er was immers een duidelijke verwachting om aan de slag te gaan met SofS.

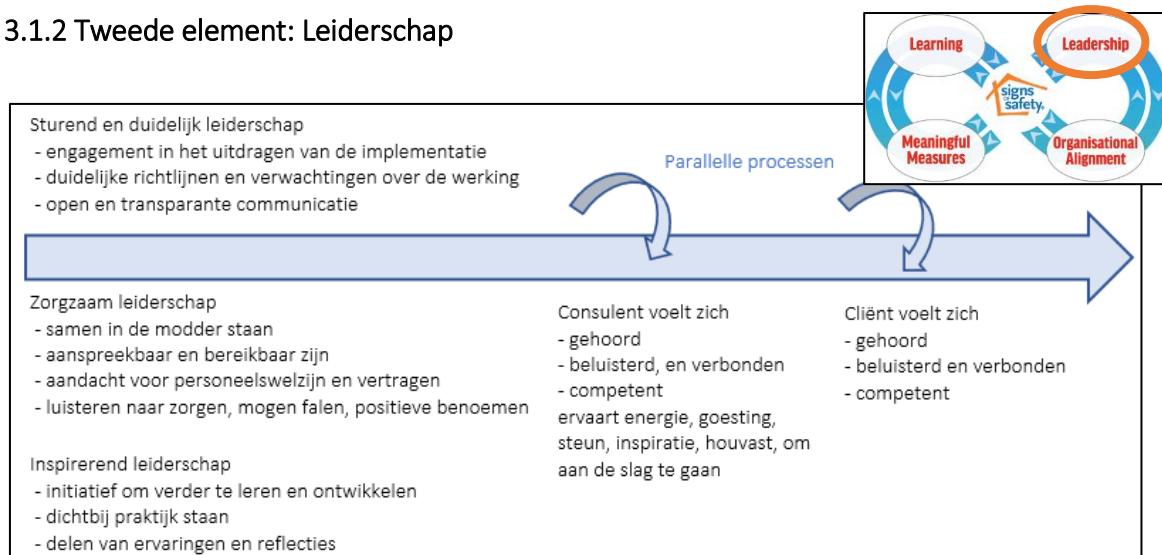
“Ik weet nog dat de regioverantwoordelijke dat toen inleidde als antwoord op de werkdruk en omgaan met cliënten die machteloos worden en agressief worden. Een poging om daar een antwoord op te bieden.” (consulent ID16)

Hoewel leidinggevenden erkennen dat er een verplichtend karakter zit in de implementatie (bv. verplicht basisopleiding volgen, registratie in Domino gebeurt via de driekolommen), wordt er vanuit de afdeling ook ingezet op bottom-up processen. Zo zijn er diverse projectgroepen en overlegplat-formen opgericht om thema’s te bespreken met medewerkers vanuit alle geledingen (zie verder, Derde Element: Organisatorische afstemming).

“Binnen onze afdeling proberen we daar toch wel oog voor te hebben om heel erg bottom-up te werken, dus we proberen bij de thema’s waarrond we werken om mensen uit de praktijk te betrekken en te zorgen dat alle geledingen van de afdeling mee kunnen nadenken. Dus daar die parallelle processen, dat is een zoektocht, maar daar zijn we toch heel erg mee bezig. [...] Er zijn zeker al heel wat platformen, er is een klankbordgroep, er zijn forumgroepen, constructiegroepen. Allerlei fora waar ze proberen verschillende mensen uit verschillende rollen samen te brengen om na te denken. [...] Dus op dat vlak proberen we zo goed als mogelijk de voeling met de praktijk, en die rechtstreekse lijn, toch ook te hebben.” (leidinggevende ID24)

“Een aantal jaar geleden is er dan toestemming gekomen om met meer en meer op de rechtbank te gaan staan. [...] Dat is wel bottom-up geweest, op een bepaald moment is dat wel gevolgd door de leidinggevenden, is er gezegd van ‘ok, we gaan ervoor’.” (leidinggevende ID28)

3.1.2 Tweede element: Leiderschap



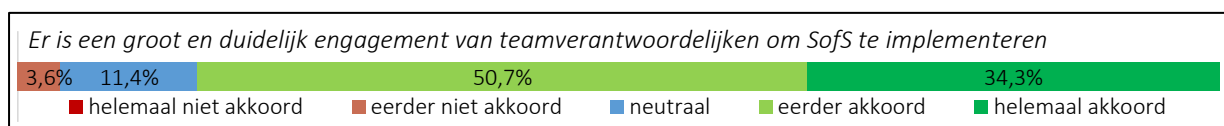
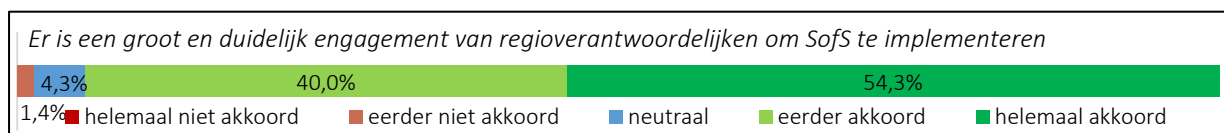
Kwalitatief leiderschap is duidelijk, zorgzaam én inspirerend

Uit de analyse van de survey en de interviews komt naar voor dat medewerkers van de afdeling OSD kwalitatief leiderschap als een **driedelig concept** beschouwen dat bestaat uit: sturend en duidelijk leiderschap; zorgzaam leiderschap; en inspirerend leiderschap. Deze elementen van leiderschap maken deel uit van de parallelle processen die de organisatie binnen de SofS-implementatie nastreeft.

Sturend en duidelijk leiderschap

Uit de survey en de interviews komt naar voor dat medewerkers sturing en duidelijkheid van hun leidinggevend verwachten. Hieronder verstaat men: een duidelijk engagement in het uitdragen van de implementatie; duidelijke verwachtingen over de implementatie van SofS; transparante en open communicatie; en opvolging van de implementatie.

De online survey geeft aan dat medewerkers een groot en duidelijk **engagement** ervaren bij leidinggevend om SofS binnen de werking te implementeren. Waar dit bij regioverantwoordelijken sterk en duidelijk naar voor komt, is er meer variatie merkbaar in het engagement dat teamverantwoordelijken aangaan.



“Als keuze voor het agentschap is dat een mijlpaal geweest. Dat dat niet gewoon een methodiek is of een bepaalde benadering, maar écht onze basisbenadering.” (leidinggevende ID32)

“Ik vind dat OSD hier een goede keuze heeft gemaakt om SofS te implementeren. En ik sta daar ook 200% achter en mijn consulenten voelen ook dat ik daar achter sta.” (leidinggevende ID14)

Bijkomende analyses geven aan dat de ervaring van het engagement van teamverantwoordelijken om SofS te implementeren varieert naargelang de functie van de medewerker. Zo blijken regionale stafleden (65.2%) significant minder tevreden over de grote en de duidelijkheid van het engagement waarmee teamverantwoordelijken SofS implementeren in vergelijking met consulenten (87.8%), leidinggevend (95.2%) en andere (83.3%) ($\chi^2(6) = 15.99, p = .01$).

Uit de interviews komt naar voor dat dit engagement cruciaal is voor de motivatie, het engagement en de inspiratie van consultants om met SofS aan de slag te gaan (zie verder, parallelle processen).

“De coördinator van ons team, die heeft heel veel expertise, die heeft daar een duidelijke voortrekkersrol, we leren daar waanzinnig veel van.” (consulent ID4)

Naast het engagement van regio- en teamverantwoordelijken, benadrukken twee medewerkers dat de (voortrekkers)rol van beleidsactoren cruciaal is in het initialiseren en vasthouden van de implementatie.

“De grote grote trekker zat wel in Brussel, X. (beleidsactor). [...] Wat die vrouw de voorbije jaren gepresteerd heeft. Dat SofS staat waar het nu staat, daar heeft zij echt wel dag en nacht voor gewerkt denk ik.” (consulent ID6)

“X. (beleidsactor) is daar gewoon de spil in als het om Vlaanderen gaat. Die heeft gewoon nooit losgelaten. [...] Die heeft die kring rond haar steeds sterker en breder weten te maken. Dus je hebt ook een groep mensen nodig die bereid zijn om die revolutie in gang te houden zeg maar.” (SofS-consulent ID10)

Het engagement van leidinggevenden omtrent de SofS-implementatie is niet enkel een facilitator op team- of organisatieniveau, maar ook naar partnerorganisaties toe. Volgens consultants is het heel belangrijk dat leidinggevenden investeren in het aangaan van partnerschap, dat ze daarbij een duidelijke visie uitdragen naar partners en consultants hierin ondersteunen. Enkele consultants ervaren een tekort in steun en leiderschap/autoriteit wanneer de visie duidelijk moet neergezet of verdedigd worden naar partners.

“Pleegzorg zegt ‘dat netwerk is niet veilig, die mensen kunnen dat niet’. Maar die hebben die mensen zelf nog niet ontmoet en hebben ze al afgeschreven. En wanneer wij verontwaardigd en razend zijn, mis ik gewoon een team- of een regioverantwoordelijke die zegt ‘je hebt gelijk, ik ga naar die van pleegzorg en ik ga dat aankaarten, die verontwaardiging, en die visie daar echt zetten, en daar trots op zijn, omdat dat een schone visie is’. Dat mis ik wel heel erg. Dat maakt dat je je heel vaak niet gesteund voelt.” (consulent ID4)

“Ik heb dat ook dikwijls gezegd tegen ons vorig diensthoofd, er zou een communicatie moeten gaan vanuit Brussel naar alle partners waar wij mee te maken hebben van ‘zo werken onze mensen nu’. Zodat wij minder die wind van voor krijgen. Zo voel je u vaak, the lonely soldier. We worden er maar op uit gestuurd. En dan zeggen ze ‘Wat is dat SofS?’ Dan kijken ze (partnerorganisaties) met argusogen naar u.” (consulent ID16)

Enkele medewerkers geven bovendien aan dat, naast het engagement van de leidinggevende, ook het engagement van een onderzoeksconsulent of aspirant SofS-trainer een boost geeft/gaf aan de implementatie van SofS in het team. Voor enkele medewerkers is/was deze persoon iemand die een voorbeeldfunctie heeft in het delen van good practices, de nodige SofS-expertise heeft, de nodige ondersteuning biedt, en collega's mee enthousiasmeert.

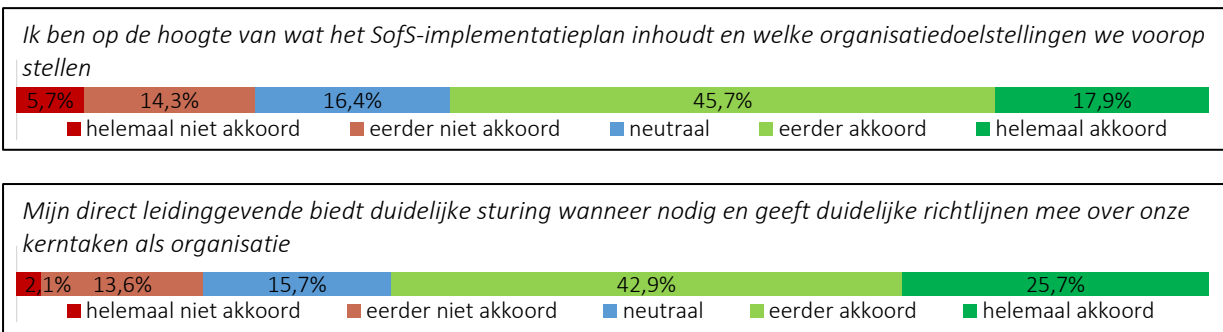
“Hoe het echt begonnen is, is dat X., een SofS-trainster, bij ons in het team kwam als MDO-lid. Die was toen aspirant-trainster. [...] Dat heeft een harde boost gegeven.” (leidinggevende ID28)

“Eén van die consultants van die onderzoeksgroep die zat bij mij in het team, dat was een enorme meerwaarde. Wij zijn eigenlijk mee gegroeid. Wij zijn op zoveel vlakken gaan springen en eigenlijk mede door haar.” (leidinggevende ID14)

“X. (aspirant SofS-trainer), die ademt SofS, dat is een enorme meerwaarde in ons team.” (consulent ID4)

Naast een duidelijk engagement, verwachten medewerkers dat hun leidinggevende **duidelijke verwachtingen** communiceert over de implementatie van SofS en een algemene **transparante en open communicatiestijl** hanteert. Hoewel 63.6% van de medewerkers aangeeft dat men op de hoogte is van wat het SofS-implementatieplan inhoudt en welke doelstellingen de organisatie voorop stelt, is dit voor 1 op 5 medewerkers (20%) onduidelijk. Bijkomende analyses tonen aan dat consultants (53.3%) significant minder op de hoogte zijn van wat het SofS-implementatieplan inhoudt en welke doelstellingen de organisatie voorop stelt in vergelijking met regionale stafleden (91.3%),

leidinggevend (71.4%) en andere (83.3%) ($\chi^2(6) = 14.24, p = .03$). 15.7% van de medewerkers ervaart bovendien onvoldoende duidelijkheid in de sturing door de leidinggevende en over de kerntaken van de organisatie.



Er zijn wisselende ervaringen over de manier waarop het beleid communiceert over de SofS-implementatie. Volgens enkele medewerkers is er groei in de communicatie, waarbij beleidsmakers duidelijker en laagdrempeliger communiceren en er een minder grote afstand ervaren wordt tussen het beleid en praktijkwerkers (zie verder, parallelle processen).

“Bv. dit onderzoek, dat vind ik al een grote stap voorwaarts. Het feit dat wij daar nu over geïnformeerd worden, vroeger gebeurde dat nooit.” (consulent ID21)

“Toen op regionaal niveau of vanuit het agentschap, wij kenden de naam wel maar konden er geen gezicht op plakken, want wij zagen die mensen nooit. Dat zij dan nu onze naam beginnen te kennen, dat vind ik al een grote vooruitgang. Dat we geen personeelsnummer zijn, maar meer dan dat.” (consulent ID21)

“Dat hoger echelon dat in Brussel zit, dat is nog ver van ons bed. Allee, het begint te beteren met X. en X. (beleidsactoren), maar ja. Daar wordt ook van alles gevraagd, ik ga het zeker niet onderschatten, maar gewoon zo’n keer zakken naar de lagere echelons, dat zou gewaardeerd worden.” (consulent ID26)

Voor enkele medewerkers, bieden de minimale processen, de minimale verwachtingen, de groeithema’s en de praktijkgids duidelijkheid over wat er verwacht wordt binnen de SofS-implementatie.

“De praktijkgids is er, je hebt duidelijkheid wat zijn die minimale processen, wat verwachten we minimaal, wat zijn groeithema’s? [...] Je hebt die vrijheden, maar je hebt wel een basis van ‘wat moeten we zeker doen, wat is het pakket?’” (leidinggevende ID15)

Echter, voor heel wat medewerkers bieden deze beleidsdocumenten onvoldoende handvaten.

“Dan krijg je de respons ‘probeer het dan in één dossier te doen’. Dan denk ik ja, dat is heel tof, dat wij dat in één dossier goed doen, en die 69 andere dan? Daar komt dan geen antwoord op. Dat vind ik ontzettend frustrerend als dat heel hard wordt genegeerd.” (consulent ID7)

Twee medewerkers geven aan dat ‘de onhaalbaarheid’ van de minimale verwachtingen en/of de diversiteit in aansturing vanuit het leidinggevend kader er voor gezorgd heeft dat elk team een eigen invulling geeft aan deze minimale verwachtingen.

“We hebben op een bepaald moment online uitleg gekregen over ‘dit zijn de minimale verwachtingen’. Maar ik weet nog dat er toen al onmiddellijk gezegd werd binnen de eigen teams van ‘ja maar zo gaan wij dat niet doen, want dat is nog altijd niet haalbaar.’ Dat er weer een eigen verhaal van werd gemaakt. Dus als je van boven naar beneden komt, wordt dat iets anders. (...) Ik denk dat er bv. tussen stond dat je elk gesprek met een kind bij een aanmelding moet voorbereiden. Dat we zoiets hadden van ‘gaan voorbereiden?’ Als we elk kind al kunnen spreken in de aanmeldingsfase zou het al goed zijn. Dan gaat elk team zo zijn eigen invulling geven aan die minimale verwachtingen, van ‘wat doen we wel en wat niet?’” (regionaal stafid ID39)

“Er wordt nu ook gewerkt met minimale verwachtingen, dat was eigenlijk een vraag vanuit de klankbordgroep, en ook daar merk je, dat wordt overal door iemand anders gecommuniceerd, dus ook op een andere manier ontvangen of begrepen. Dus dat is zeer moeilijk om dat allemaal op elkaar afgestemd te krijgen.” (leidinggevende ID24)

De idee dat er geen duidelijkheid is over wanneer de implementatie ‘geslaagd’ of ‘goed genoeg’ is, zorgt voor veel onzekerheid bij zowel consultants als leidinggevend. Voor direct leidinggevend zorgt dit gebrek aan duidelijk en transparante communicatie er voor dat ze weinig perspectief, rust en houvast kunnen bieden aan consultants over mogelijke stappen in de toekomst. Enkele medewerkers maken zich zorgen over de plaats van SofS – en hoe dit samenhangt met de positie en identiteit van de consultant – binnen hervormingsprocessen in de jeugdhulp.

“We verwachten van gezinnen dat het goed genoeg is’. We zeggen van ‘wij vertrekken pas als het goed genoeg is.’ En ik wil dat eigenlijk ook voor mijn team. Ik wil ook zeggen van ‘we gaan kijken naar wanneer het goed genoeg is. Wanneer is jouw job als consultant goed genoeg?’ En nu is een beetje het gevoel ‘het is nooit goed genoeg’, er komt altijd wel iets bij. Dat geeft die implementatie wel het gevoel dat het nooit meer goed genoeg is.” (leidinggevende ID23)

“Het is voor mij nog steeds niet duidelijk in hoeverre de implementatie van SofS binnen onze functie verwacht wordt, gezien er structureel weinig wijzigt (bv. meer personeel, lagere caseload,...). Tot zolang daar niets aan verandert, is het niet helder wat de functie van de consultant is binnen het SofS-verhaal.” (survey)

De interviews laten zien dat de verwachtingen en afspraken van leidinggevend rond **het monitoren van de implementatie** sterk varieert tussen leidinggevend onderling en dat er nog leerkansen liggen in het gestructureerd en diepgaand monitoren van de implementatie (zie verder, Element vier: Zinvol meten en monitoren).

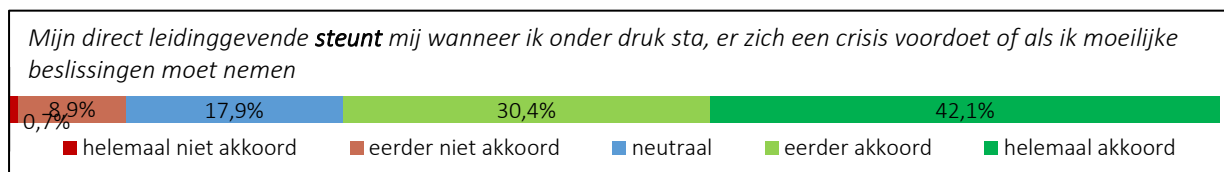
Zorgzaam leiderschap

Naast sturend en duidelijk leiderschap, is zorgzaam leiderschap evenzeer nodig in het implementatieproces. Consultants benadrukken dat ze het enorm appreciëren wanneer hun leidinggevende **bereidheid toont om ‘mee in de modder te staan’**.

“Dan zeg ik ‘ik wil gerust een netwerkoverleg bijzitten, ik ga dat ook niet perfect doen, maar ik kan er ook uit leren.’ Ik heb daar geen problemen mee. En dat merk ik dat ze enorm waarderen. Dat ik niet de teamverantwoordelijk ben van ‘doe het maar he, en doe het zo en zo’. Dat gaat niet, ik moet dat gevoeld hebben, ik kan dat anders ook niet overbrengen.” (leidinggevende ID14)

“We hebben een groepscoördinator, die zich als een waanzinnige mee in de praktijk heeft gesmeten. Ik denk dat die bij ons allemaal in verschillende dossiers gewoon kei hard meegewerkt heeft. Je moet iemand hebben die het met jou komt doen, want het is gewoon heel moeilijk.” (consultant ID4)

Binnen zorgzaam leiderschap is het belangrijk dat praktijkwerkers zich **gesteund voelen** door hun leidinggevende. Dit gevoel van steun draagt immers bij aan een veilig leerklimaat. Waar ongeveer 3/4 van de medewerkers (72.5%) zich gesteund voelt door de leidinggevende wanneer hij/zij onder druk staat, er zich een crisis voordoet of als er moeilijke beslissingen moeten genomen worden, is dit bij 9.6 % van de medewerkers niet het geval.



“Ik ben voor die kinderen aan het zorgen en ik ben volledig gesteund en geflankeerd door mijn bovenbouw. Dat is gewoon kei hard nodig om beslissingen te durven en kunnen nemen.” (consultant ID16)

“Moest je het gevoel hebben van ‘ik ga hier iets fout doen, ik ga daar op afgerekend worden’, dan gaat dat niet. Je moet durven ingaan tegen wat andere mensen zeggen. Het is niet omdat je ingaat tegen bepaalde dingen dat je daarna op het matje moet komen. Dus dat is wel heel belangrijk, back-up. Leidinggevendenden moeten heel ondersteunend zijn, back-up geven.” (leidinggevende ID28)

Steun houdt bijvoorbeeld in dat de leidinggevende ruimte laat om te leren, waarbij fouten maken kan, en dat de consulent zich gesteund voelt wanneer hij/zij de SofS-visie uitdraagt en verdedigt naar partnerorganisaties. Enkele consulenten ervaren onvoldoende dat ‘hun rug gesteund wordt’ wanneer partners een andere visie of aanpak voorop stellen (zie hoger, sturend en duidelijk leiderschap). Wanneer partners niet meegaan in het SofS-verhaal, is het helpend dat de leidinggevende het dossier mee verder opvolgt of overneemt van de consulent.

“Ik heb drie keer (aan de jeugdrechter) gezegd dat het afgesloten moet worden [...], dan wil ik dat mijn team- of regioverantwoordelijke dat met die jeugdrechters gaan opnemen, ‘als jij zegt om af te sluiten en het wordt niet afgesloten, leg het in mijn schuif’. Er wordt heel veel tijd gestoken in focusgroepen en overleggen en whatever, maar terwijl verzuip ik en jij komt me niet helpen. Waarom pak je niet over?” (consulent ID4)

Voor medewerkers is het ook heel belangrijk dat hun leidinggevende **aanspreekbaar en bereikbaar** is. Niet alleen zorgt dit er voor dat men snel kan handelen bij dringende situaties, maar ook dat er gedragenheid is bij beslissingen.

“Vandaag met die crisis, ik stuur een berichtje naar de teamverantwoordelijke om eens af te stemmen. We stemmen online af. Ze geeft richting mee en we kunnen onmiddellijk weer verder. Ik denk dat die bereikbaarheid en aanspreekbaarheid heel belangrijk is om dat te kunnen implementeren binnen een team. En dat is hier zeker aanwezig.” (consulent ID21)

“De teamverantwoordelijke is de essentiële back up in ons werk, naast enkele collega’s, is zij de enige waarvan ik rechtstreekse zorg ervaar. Als er moeilijke beslissingen moeten gemaakt worden, is zij mijn klankbord.” (survey)

Voor leidinggevendenden omvat zorgzaam leiderschap ook **aandacht** hebben voor **personeelswelzijn en vertragen waar nodig**. Veel direct leidinggevendenden merken op dat er veel spanning, stress en uitval is bij consulenten. Om dit op te vangen, erkennen ze de hoge werkdruk en verwachtingen, benoemen ze bewust wat goed loopt, erkennen ze de grote inzet en krachten bij consulenten en trachten ze hun werk in functie te stellen van wat consulenten nodig hebben.

“Ik ga heel veel gaan beluisteren ‘wat heb jij nodig om u goed te voelen in het team en wat verwacht je dan van je leidinggevende, hoe kan ik daartoe bijdragen?’[...] Hoe kan ik er voor zorgen dat mensen de job, ook al is die keihard, veel te zwaar, veel te veel dossiers, toch met goesting blijven doen. Dat is voor mij de uitdaging” (leidinggevende ID2)

“Dat (teamverantwoordelijke) is een heel veilig figuur, die stemt zich zo af. Die weet wat voor wie belangrijk is, die is ook geïnteresseerd in wat voor wie belangrijk is. Die investeert ook in informele gesprekken van ‘kom, ik heb u al lang niet meer gezien, zullen we eens afspreken om te zien hoe het met u gaat in het werk?’ Voor zo’n dingen neemt die initiatief en dan denk ik ‘wauw’.” (consulent ID5)

“Ik geef ook heel graag, en veel complimenten aan mijn consulenten, omdat ik zie hoeveel deugd dat doet.” (leidinggevende ID2)

“Consulenten hebben een hart voor de hulpverlening, die zijn gepassioneerd door wat ze doen, maar die botsen ook gewoon op zeer veel lastigheden. Bv. een beperkt aanbod, lange wachtlijsten, veel hulpverleners die lastig doen, cliënten. Het is gewoon geen gemakkelijk job. [...] Het is belangrijk om het draagbaar en leefbaar te maken voor consulenten en daar zoveel mogelijk te ondersteunen en te zien dat je een goede en gezonde organisatie hebt. Maar dat is toch wel iets anders dan die rechtstreekse verantwoordelijkheid, dat is nergens mee te vergelijken. Dus ja, die consulenten, chapeau. We mogen dat echt niet onderschatten.” (leidinggevende ID24)

Enkele leidinggevendenden zien het als hun taak en verantwoordelijkheid om de hoge werkdruk te communiceren naar het beleidsniveau en om bewust op de rem te gaan staan wanneer er nieuwe verwachtingen bijkomen. Wanneer het specifiek gaat om de implementatie van Signs of Succes wordt er gevraagd om af te remmen en eerst in te zetten op noodzakelijke voorwaarden die momenteel ontbreken om met de benadering aan de slag te gaan, zoals de beschikbaarheid van externe professionele partners die op eenzelfde lijn staan.

“Ik vind dat een heel belangrijke taak, ik doe dat heel regelmatig naar mijn regioverantwoordelijke van ‘Wow, stop, nu is het te veel, dit vragen we niet meer aan consulenten, het is genoeg, vertragen alstublieft.’ Nu weer met die Signs of Succes, allemaal mooi hoor, maar we gaan te snel, we rijden te snel. En zo verlies je mensen.” (leidinggevende ID2)

“Met die Signs of Succes, is er heel hard gehamerd van ‘eerst moeten we werken aan partnerschap met onze partners, voor dat we daarmee kunnen starten.’” (leidinggevende ID33)

Enkele leidinggevendenden voelen zich ook gewrongen tussen enerzijds tegemoet komen aan de verwachtingen vanop regionaal niveau en anderzijds de druk niet willen opvoeren op teamniveau.

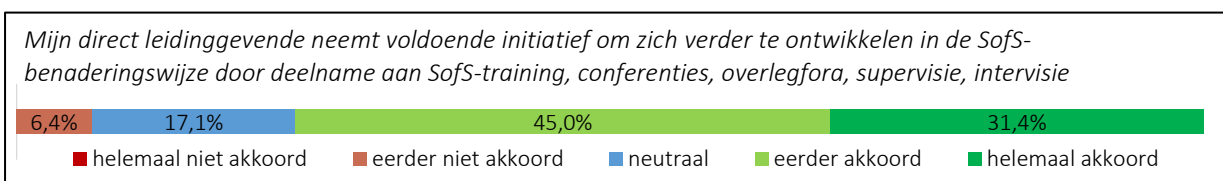
“Dat vind ik wel een lastige. Hoe kan ik de verwachtingen vanuit de regio, die ook verwachtingen zijn vanuit Vlaanderen, op team brengen? Waar ze allemaal verzopen zijn van het werk, waarin ze allemaal zoiets hebben van ‘Stop, er kan niets meer bij.’” (leidinggevende ID23)

Volgens veel consulenten wordt er vanuit het leidinggevend kader echter veel **te weinig geluisterd** naar de noden van consulenten. Consulenten zouden zich meer gehoord voelen wanneer er concrete acties zouden zijn om de hoge werkdruk en verwachtingen te verminderen, zoals een leidinggevende die een dossier mee opvolgt of overneemt. Echter, gebeurt dit volgens consulenten veel te weinig waardoor de verantwoordelijkheid bij de individuele consulent blijft liggen.

“Hoe vaak we al de voorbije jaren die leutergesprekken hebben gehad van ‘we weten dat jullie teveel dossiers hebben en we zijn..., blablabla.’ Wat ga je doen? Niets he. Er gebeurt niet. Ik heb nodig dat jij die dossiers uit mijn schuif komt halen, zodat ik misschien wat beter kan slapen ‘s nachts. Die proberen dat wel he, maar het is gewoon niet genoeg [...] In die implementatie is het cruciaal dat leidinggevendenden zich bewust zijn van wat ze van ons vragen. Dat ze zich ten dienste stellen, ‘zeg wat je nodig hebt en ik doe het, ik zal alles doen om er voor te zorgen dat uw job, al die white noise er rond, hoe die binnenkomen, en buitengaan, die conflicten heel de tijd, ik zal dat van u overpakken wat ik kan overpakken. Zeg mij wat je nodig hebt, en ik zorg er voor.’ En dat gebeurt niet.” (consulent ID4)

Inspirerend leiderschap: ‘Leading the learning’

Uit de survey komt naar voor dat de grote meerderheid van de medewerkers (76.4%) vindt dat zijn/haar direct leidinggevende voldoende **initiatief** neemt om verder **te leren en zich te ontwikkelen** in de SofS-benaderingswijze door o.a. deelname aan SofS-training, conferenties, overlegfora, supervisie en intervisie.

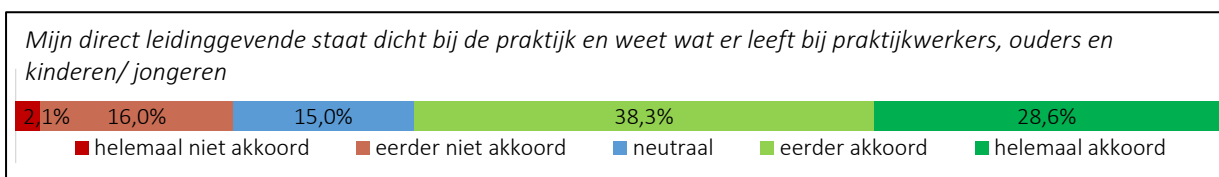


Deze bevinding wijst op een algemene tevredenheid over de manier waarop de direct leidinggevende zich engageert voor training en vorming (cf., 10% van het leermodel) en reflectie en uitwisseling met anderen (cf., 20% van het leermodel). Bijkomende analyses tonen aan dat deze ervaring echter varieert naargelang de positie van de leidinggevende. Zo zijn medewerkers waarvan de leidinggevende teamverantwoordelijke (73.7%) of regioverantwoordelijke (89.5%) is significant meer tevreden over het initiatief van hun leidinggevende om zich verder te ontwikkelen in vergelijking met medewerkers waarvan de leidinggevende regio-overschrijdend werkt (42.9%) ($\chi^2(4) = 12.10, p = .02$).

Een SofS-trainer schets het belang van training aan leidinggevenden:

“Training geven aan leidinggevenden is super belangrijk, dat ze mee in datzelfde bad stappen, dat ze ook mee nadenken over casussen in groepjes, dat ze ook gevaarsboodschappen opstellen, dat ze zich ook durven kwetsbaar opstellen. En niet alleen dat de praktijkwerkers dat moeten doen, maar dat leidinggevenden tot op het hoogste niveau dat ook doen. Dat is een grote uitdaging, vooral voor grote organisaties, die met veel hiërarchische niveaus zitten.” (SofS-trainer ID8)

Over de overige 70% van het leermodel (cf., leren in de praktijk) bestaat een grotere ontevredenheid. 18.1% van de medewerkers geeft immers aan dat zijn/haar direct leidinggevende onvoldoende **dicht bij de praktijk staat** en onvoldoende op de hoogte is van wat er leeft bij praktijkwerkers, ouders en kinderen/jongeren. Ook hier tonen bijkomende analyses aan dat deze ervaring verschilt naargelang de positie van de leidinggevende. Zo beschrijven medewerkers waarvan de leidinggevende teamverantwoordelijke is (78.9%) meer tevredenheid over de mate waarin de leidinggevende bij de praktijk staat in vergelijking met medewerkers waarvan de leidinggevende regioverantwoordelijke is (44.7%) of regio-overschrijdend werkt (42.9%) ($\chi^2(4) = 19.02, p < .01$)



Volgens verscheidene consultants is de ervaring dat weinig leidinggevenden en regionale stafleden dossiers meedraaien een cruciale belemmerende factor in het bewerkstelligen en behouden van parallelle processen (zie verder, parallelle processen). Het opdoen van praktijkervaring zorgt er volgens deze consultants immers voor dat men de complexiteit van de praktijk begrijpt en authentiek kan ondersteunen, wat gedragenheid tussen collega's creëert en zorgt voor begrip en appreciatie naar elkaar toe. Een medewerker stelt zich de vraag of een leidinggevende wel doorleefde en goede beslissingen kan maken als die niet betrokken is in de praktijk.

“Die SofS, we gaan dat doen en we vinden dat allemaal fantastisch, maar er is niemand van ons kader, van het MDT of de regio die mee dossiers draait. Ik geloof dat als je niet in die praktijk staat en als je dat niet gevoeld hebt... Je merkt heel vaak in gesprekken dat die het eigenlijk niet echt snappen.” (consulent ID4)

“Ik denk dat de regioverantwoordelijke wel zijn/haar best doet om te zien van ‘ok, hoe is dan die implementatie?’ En toont wel betrokkenheid, maar toch heb ik wel vaak het gevoel van die complexiteit, dat dat soms nogal onderschat wordt. Van hoe is dat echt om als consulent zo’n boel te dragen.” (leidinggevende ID15)

“Er zijn heel veel leidinggevenden die het zelf niet in de praktijk gedaan hebben of doen. Je kan alleen maar coachen als je zelf heel hard in de praktijk staat. Niet stond, maar je moet er echt in staan.” (leidinggevende ID28)

Als het gaat over het **delen van goede praktijken en reflecties**, vraagt inspirerend leiderschap enerzijds dat de leidinggevende hiervoor voldoende tijd en ruimte creëert en hieraan voldoende gewicht en prioriteit toekent. Op deze manier draagt de leidinggevende een leercultuur uit.

“Vroeger zei iedereen ‘ik heb er geen tijd voor’. Want die druk is non-stop daar, iedereen wil altijd vanalles van u, iedereen is boos op u. En dan is het heel bevrijdend om een groepscoördinator te hebben, die zegt ‘dat maakt mij niet uit, als jij een kwade mail krijgt, stuur hem door en ik regel dat voor u. Die tijd gaan wij daarvoor pakken, want het is belangrijk’. Die prioriteiten zijn in ons team heel duidelijk.” (consulent ID4)

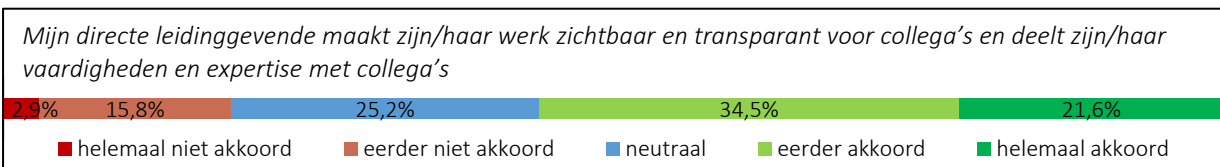
Enkele medewerkers geven aan dat ze de reflectiemomenten te vrijblijvend vinden en te afhankelijk van het belang dat de direct leidinggevende er aan hecht. Ook een jeugdrechter geeft aan dat hij

ondersteuning en coaching mist in het delen van good practices tijdens casusbesprekingen met andere jeugdrechters.

“Op dit moment is het in de organisatie afhankelijk van hoeveel belang de teamverantwoordelijke daaraan hecht, hoe mensen dan gaan leren. Ik denk dat in onze organisatie toch nog wel een hele groep mensen gewoon kan zeggen ‘ah, ja dat (deelname aan vorming, intervisie, procesteam,...) is niet voor mij, daar doe ik niet aan mee.’ Dat is een keuze om dat zo te laten of dat is ook een beslissing. Dat zou niet mijn keuze zijn.” (regionaal stafid ID29)

“Om de zoveel weken vergaderen wij, dat we casussen bespreken die blijven hangen zijn, moeilijkheden, maar ook waar we uitgeraakt zijn. Dat gebeurt wel niet gestructureerd. Daarvoor zou ik wel ondersteuning willen. Dat is er natuurlijk niet.” (jeugdrechter ID35)

Anderzijds, is het ook belangrijk dat de leidinggevende hierin een actieve rol inneemt, door zelf vaardigheden en expertise te delen en zijn/haar werk zichtbaar en transparant te maken. Daar waar 56.1% van de medewerkers dit zo aanvoelt, ervaart bijna 1/5 van de werknemers (18.7%) hierin een tekort.



Een SofS-trainer maakt hierbij de link met situationeel leiderschap, waar de leidinggevende een traject volgt van voordoen naar samen doen, coachen en delegeren. Volgens deze medewerker is situationeel leiderschap een krachtige manier om het leren van medewerkers niet alleen te stimuleren, maar ook te monitoren.

“Monitoring zit voor mij in vier luiken. Ik weet niet of je situationeel leiderschap kent? Eerst voordoen, bv. met netwerkberaden, dat heeft meer te maken met de durf om te leren. Bijvoorbeeld ik zal het leiden en jij kan er bij zitten als back-up. Dan heb je het samen doen, een volgende fase, we doen dat in duo. Dat zit je in het coachen, nu doe jij het en ik ga op de achtergrond. En dan ga je in het delegeren van ‘ah, er is ook nog een collega die aan het leren is in het netwerkberaden doen, kan jij dat nu eens met hem samen doen?’ En dat is voor mij heel belangrijk hoe je dat proces monitort.” (SofS-trainer ID34)

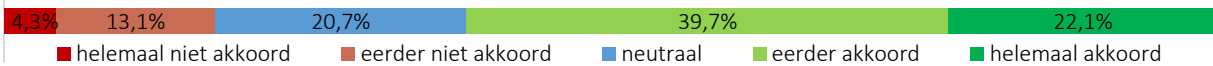
Parallele processen

Deze drie facetten van leiderschap vinden ook plaats in de parallelle processen die de organisatie nastreeft. Binnen deze parallelle processen benaderen leidinggevendenden hun medewerkers op eenzelfde manier als dat zij verwachten dat medewerkers hun cliënten benaderen. Hierbij is de kracht- en oplossingsgerichte benadering van leidinggevendenden naar medewerkers toe inspirerend en ondersteunend voor de manier waarop medewerkers collega's en cliënten benaderen.

“Zij (teamverantwoordelijke) laat ons de ruimte om ons verhaal te doen, maar probeert ook heel gericht een aantal vragen te stellen om tot de focus te komen. [...] Door dat te doen, gaan wij dat ook doen met cliënten. [...] Ze kan steeds benoemen wat goed loopt, zo ‘chapeau, die en die stappen heb je heel goed gedaan’. Die erkenning en dat positieve benoemen, dat zorgt er wel voor dat wij ons beter voelen en dat we het zelf kunnen gaan doen in relatie tot onze cliënten en de betrokken partners.” (consulent ID21)

De survey toont aan dat 61.8% van de medewerkers zich op een kracht- en oplossingsgerichte manier benaderd voelt door zijn/haar leidinggevende. Echter, 17.4% van de medewerkers ervaart hierin een tekort. Bijkomende analyses tonen aan dat deze ervaringen niet significant variëren naargelang de positie van de leidinggevende ($\chi^2(4) = 4.05$, $p = .40$), wat aantoont dat de parallelle processen in de verschillende geledingen gelijkaardig worden ervaren.

Mijn direct leidinggevende benadert me op een kracht- en oplossingsgerichte manier. Deze benadering helpt me om te zien hoe ik zelf gezinnen wil begeleiden



Aan de ene kant ervaren enkele medewerkers een duidelijke **groei in deze parallelle processen** sinds de implementatie van SofS. Zo heeft men het gevoel dat: leidinggevers meer afstappen van een autoritaire positie en zich nabijer en toegankelijker opstellen, er meer samen nagedacht wordt (i.p.v. enkel top-down vanuit het beleidsniveau), er een kleinere afstand is tussen het beleid en praktijk, praktijkwerkers meer zeggenschap hebben, en er meer communicatie is tussen de verschillende geledingen.

“Die parallelle processen [...] voorheen is dat nooit geweest. Mijn leidinggevers hebben weinig aan mij gevraagd wat ik er van vond, of ik zelf ideeën had. Toen was het vanuit het autoritaire kader, daarom ook niet negatief he, maar wel van ‘hier is het kader en hierin ga je lopen, of dat je dat nu wil of niet, of je dat nu leuk vindt of niet.’ Terwijl net die voortdurende dialoog, samen met elkaar zoeken er voor zorgt dat er dagelijks geleerd wordt bij ons.” (leidinggevende ID2)

“Vroeger gebeurde er van alles op regionaal niveau of vanuit het agentschap, wij kenden de naam wel, maar konden er geen gezicht op plakken, want wij zagen die mensen nooit. Dat zij nu onze naam beginnen te kennen, dat vind ik al een grote vooruitgang. Dat we geen personeelsnummer zijn, maar meer dan dat. Zeker de regioverantwoordelijke, ik denk dat die bijna alle consulenten bij naam kent. [...] Vroeger zaten ze over van alles in hun toren na te denken en dan zeiden van ‘ze moeten het maar doen’, maar ze stonden er niet bij stil of dat werkte ja dan nee.” (consulent ID21)

Aan de andere kant geven medewerkers ook aan dat er nog veel **groeimarge** is in de implementatie van parallelle processen. Enkele medewerkers verwijzen hier naar de hiërarchische structuur van de afdeling OSD, waarbij een onevenwicht in machtsposities duidelijk voelbaar is en er nog te paternalistische gedacht of gehandeld wordt.

“Er is ook een fysieke afstand, want wij zitten op het 2^e en op het 3^e zitten onze leidinggevers.” (consulent ID11)

“Ik mis het krachtgericht benaderd worden als collega binnen OSD. Vanuit de hiërarchische structuur wordt er nog zeer bevoogdend gedacht en gehandeld. Er is een moeilijke informatiedoorstroom en weinig transparantie omtrent gemaakte keuzes vanuit regioniveau.” (survey)

“Het is een zeer piramidale structuur bij ons op dit moment nog bij jeugdhulp, en dat zorgt ervoor dat er heel veel top-down wordt gecommuniceerd, met heel veel briefings. Maar bottom-up wordt er eigenlijk vooral verwacht van de medewerkers ‘voer uw job uit’, maar dat er niet gevraagd wordt van ‘denk mee na’.” (regionaal stafid ID22)

Een jeugdrechter waarschuwt echter dat het belangrijk is dat een zekere structuur en hiërarchie aanwezig blijft, zodat de verhoudingen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

“Je gaat me nooit horen zeggen dat je die structuur en hiërarchie moet loslaten, want je hebt dat ook nodig. Eigenlijk moet je criteria uittekenen waarbinnen je kan schuiven, dat je niet te vast zit. En dat iedereen blijft beseffen, dat is mijn plaats hierin. Als je dat niet doet, dan ga je mensen hebben die zich in een positie gaan plaatsen die niet de juiste plaats is om te gaan staan. Dat is een uitdaging.” (jeugdrechter ID35)

Enkele consulenten missen een gelijkwaardige en krachtgerichte benadering doorheen alle geledingen. Het gevoel van ongelijkwaardigheid wordt versterkt door: het onevenwicht in de verdeling en verantwoordelijkheid van caseload; beperkte transparante communicatie vanuit het beleidsniveau; en beperkte betrokkenheid van consulenten in beslissingen die hen aanbelangen.

“Je hebt het MDT, regioverantwoordelijken, die zitten daar allemaal, maar hebben geen enkel dossier op hun naam. Ze staan niet in die praktijk, maar je vindt wel dat je heel de tijd tegen die mensen moet zeggen hoe ze hun job moeten doen. En als we proberen te zeggen hoe wij het zien met de methodiek die je ons

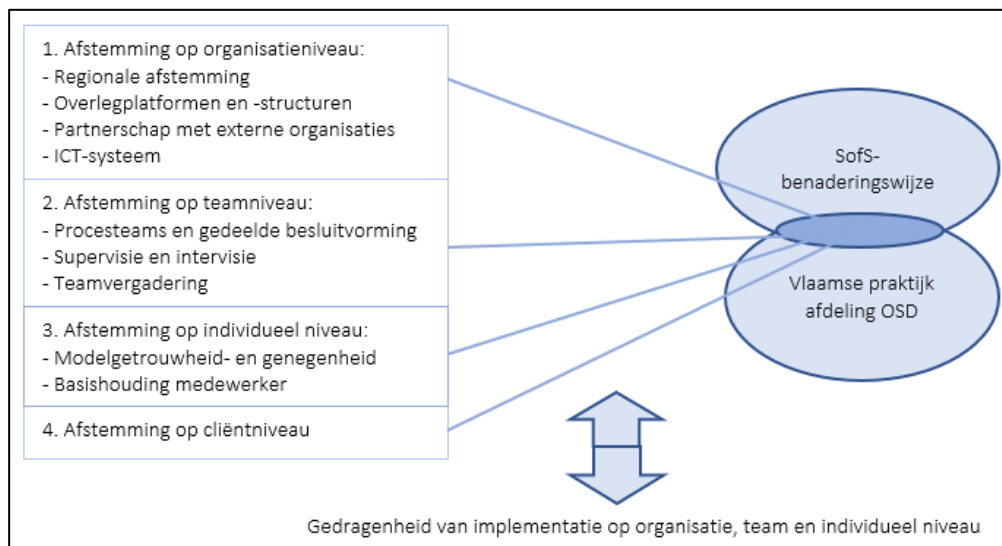
zelf hebt gegeven, dan luister je niet eens goed. Dat is toch niet ok, dat is niet wat SofS uitdraagt. [...] door het zelf te doen besef je des te meer dat het niet is hoe er met u wordt omgegaan. Dat zijn heel de tijd die parallelle processen he. Dat is niet gewoon een methodiek op de werkvloer gooien, dat is in je hele organisatie echt opnieuw beginnen. Wat wij gedaan hebben in ons team, u helemaal afbreken en opnieuw beginnen, dat moeten die ook doen, maar dat hebben ze niet gedaan.” (consulent ID4)

“Onze regioverantwoordelijke X., de manier waarop die leiding geeft is alles behalve SofS. Heel ouderwets, top-down en niet bottom-up. Heel chaotisch in haar team ook. Je merkt ook dat er in dat team heel weinig veiligheid is, dat die vaak tegenover elkaar staan. Dat dat geen klimaat is waarin je die implementatie kan bereiken tot op een juist punt. Die geeft niet voldoende vertrouwen aan de mensen.” (leidinggevende ID25)

Een leidinggevende erkent dat er nog veel groeipotentieel is in de parallelle processen in de organisatie. Zo worden er geen feedbacklussen geïnstalleerd op het niveau van het beleid en worden medewerkers niet bevraagd over het functioneren van het beleid in het algemeen, noch over de aanpak van de SofS-implementatie specifiek.

3.1.3 Derde element: Organisatorische afstemming

In dit deel van de implementatiecyclus worden de processen en factoren besproken die in het leven zijn geroepen om de SofS-benaderingswijze optimaal af te stemmen op de Vlaamse praktijk van de afdeling OSD. In wat volgt worden deze processen en factoren besproken op organisatie-, team-, individueel en cliëntniveau. Dit deel wordt afgesloten met een analyse van de gedragenheid van de SofS-implementatie op organisatie-, team- en individueel niveau.



1. Afstemming op organisatieniveau

Organisatorische afstemming op regionaal niveau

Uit de data komen gelijkenissen naar voor in hoe elke regio de SofS-implementatie vorm geeft, maar zijn er ook diverse regioverschillen merkbaar. Per regio worden er bijvoorbeeld andere accenten gelegd in het aangaan van partnerschap met externe partnerorganisaties, de organisatie en invulling van procesteams, de verwachtingen m.b.t. registratie, het monitoren van de minimale verwachtingen, enzovoort.

“Registratie in hokjes in Domino, van ‘dat moet in orde zijn’, nee, als ze mij daartoe gaan verplichten dan ben ik weg. Ik merk dat dat bij andere regio’s wel wordt gedaan. X. als regioverantwoordelijke is daar minder streng in. Dat wordt wel verwacht vanuit Brussel, maar zij gaat dat niet pushen dat dat streng in orde moet zijn. Ik denk dat dat bij X. wel zo is. Daar zit een heel groot verschil tussen de regioverantwoordelijken en hoe zij dat naar beneden toe verwachten [...] Die visie van het agentschap, dat is totaal niet gedragen of toch veel te veel verschillen op. Verschil mag er zijn, maar het is echt wel heel groot.” (leidinggevende ID25)

Deze eigenheid, maar ook het verschil in tempo van leren, is niet enkel voelbaar op regionaal niveau, maar trekt zich ook door op team en individueel niveau. Hoewel er vanuit het beleid openheid en ruimte wordt gegeven aan de regio’s om op verschillende snelheden te leren, kan dit ook spanningen met zich meebrengen. Zo geven enkele medewerkers aan dat dit een ongewenste concurrentiestrijd veroorzaakt. Een leidinggevende spreekt over een Mattheus effect, waarbij de ‘beste leerlingen van de klas’ verder uit lopen en de ‘zwakkere leerlingen’ verder achterophinken. Echter, is er geen duidelijkheid over wat de kenmerken van een ‘(minder) goede leerling’ zijn. Deze concurrentiestrijd trekt zich in sommige regio’s ook door op teamniveau (bv. tussen teams in eenzelfde regio), waarbij men bijvoorbeeld spreekt over ‘het SofS-team’ dat voluit meegaat in de implementatie en het ‘dino-team’, waarbij de ‘oude werkwijze’ primeert. Het verschil in snelheden wordt volgens enkele medewerkers

bepaald door diverse factoren: individuele modelgenegenheid; ervaring en expertise van regionale stafleden; engagement van leidinggevend; budgetten en engagement voor opleiding en aangaan van partnerschap; voornaamste doelpubliek in de regio; politiek klimaat in de regio;...

“Ja, bijvoorbeeld Limburg heeft veel Italiaanse achtergrond en dat is weer héél anders dan de populatie migranten in grote steden in Antwerpen of Brussel. En het vraagt, naar mijn idee, in de basishouding en menselijkheid niets anders van jou als werker, maar het is wel goed om je te realiseren dat elke culturele achtergrond een impact heeft op de manier waarop er ontwikkelingen zijn in een regio, en in families.” (SofS-trainer ID9)

“Eén van de zaken die maakt dat die verschillen er zijn, is juist het feit, en daar is geen goede oplossing voor, dat we 5 regio’s hebben, met elk een regioverantwoordelijke die dat aanstuurt, met teamverantwoordelijken, met MDO’s. En de snelheid van mensen wordt niet alleen bepaald door zichzelf, maar ook door ‘wie is mijn leidinggevende? Wie is mijn MDO? Hoe wordt er in onze regio over gecommuniceerd? Hoe wordt dat aangepakt?’ Dus die diversiteit in mensen en in aanpak maakt ook dat je los van de individuele verschillen tussen je medewerkers ook op die manier verschillende tempo’s creëert. [...] Ik denk dat zeker de aansturing, communicatie, motivatie en inspiratie, dat dat belangrijke factoren zijn. En uiteraard ook hoe iemand er persoonlijk naar kijkt, van veranderingen houdt, van nieuwe dingen houdt, het idee heeft of dat werkt.” (leidinggevende ID24)

De verschillen op regioniveau worden echter niet openlijk benoemd en besproken op centraal niveau, wat volgens enkele medewerkers een gemiste kans is om van elkaar te leren, om duidelijke regio-overschrijdende verwachtingen te stellen, en een concurrentiegevoel in de hand werkt.

“Wat ik weiger om te doen is om de concurrentie aan te gaan met andere regio’s, maar dat gevoel heerst er soms wel. [...] Eigenlijk moet je proberen kijken naar hoe je elkaar kan inspireren. Ik denk dat elke regio zo wel zijn eigenheid en een bepaalde focus heeft. Dat is wat we misschien moeten proberen zoeken in overleg met andere regio’s ‘wat is het beste bij jullie dat mogelijks een eerste stap kan zijn bij ons?’” (regionaal staflid ID27)

“Er zijn heel grote verschillen.[...] Op een ander echelon hoor je niet dat daar verschillen in zijn. Je hoort dat gewoon van de consultants dat dat niet, minder of anders gebeurt. Daar vraag ik me wel af van ‘We hebben toch allemaal dezelfde verwachting, wat maakt dat daar dan zoveel verschillen in zijn?’ [...] Wij zitten al het verste en we krijgen er nog altijd zoveel bij. Dan vraag ik me af ‘Wat doen de anderen daar dan mee?’ Leggen we de verwachting bij onszelf te hoog in de regio? Mogen we misschien ook niet eens wat milder zijn? [...] Dat zou eens in kaart gebracht moeten worden, de verschillen tussen de verschillende regio’s.” (leidinggevende ID23)

Enkele medewerkers stellen dat het noodzakelijk is dat de regioverschillen openlijk besproken worden. Het gaat immers over een parallel proces dat verwacht wordt op consultantniveau, waarbij de consultant zich kwetsbaar opstelt en moeilijke zaken bespreekbaar maakt met het cliëntsysteem, en doorgetrokken kan worden naar het regionaal niveau.

“Er zit heel wat afgunst in de regio’s tegenover elkaar, dat weet ik, maar het is een fout om het er niet over te hebben. Dan zou ik de parallel trekken. SofS staat ook voor moeilijke dingen met elkaar bespreken en doorspreken. Vanuit een oplossingsgerichte focus van, ‘Hoe gaan we het gat dichten? Hoe gaan we van elkaar leren? Waar vind je die ambities?’ Maar ook daar he, dan zie je dat er eigenlijk aan de top, het niet durven spreken daarover of dat thema wat uit de weg gaan, ‘we doen alsof het er niet is’, ja, daar begint het he.” (SofS-trainer ID9)

“Het is geen onderwerp van gesprek, dat zegt ook iets he. De competitie, de concurrentiestrijd, het kwetsbaar opstellen, ook daar de parallel met wat er in teams gebeurt, dat gebeurt ook tussen de regio’s.” (leidinggevende ID24)

Anderzijds, zijn er enkele medewerkers die de concurrentiestrijd erkennen, maar zich geen zorgen maken over de verschillende snelheden binnen de regio’s. Men vindt het belangrijk dat een regio de eigenheid ontdekt en mag behouden.

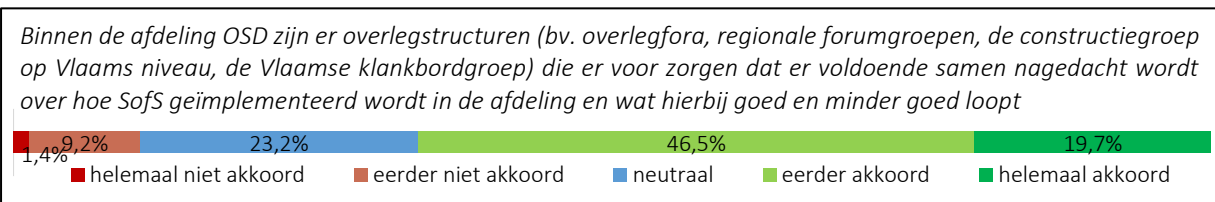
“Ik heb er vertrouwen in dat die snelheden elkaar wel eens gaan vinden, zolang dat er blijft ingezet worden op het doel en de basishouding, van ok ‘waarom zijn we dit aan het doen? Hoe verbindt ons dat met het

doel waarom ik überhaupt deze job doe? Je hebt het gedachtegoed SofS en Family Finding, je tools en handvaten, maar uiteindelijk maak je je eigen tempo en design van hoe je dat verbindt met de eigenheid van je team en organisatie. Elke regio heeft eigen krachten. [...] Je ziet overal wel hetzelfde gebeuren. En hoe kan elke regio zich verbinden met de andere om daaruit te leren? Maar ook wel vertrouwen krijgen in ‘dat zijn wij’? Dus daar is verschil op, maar dat maakt me niet bezorgd. Het is niet omdat een bepaalde regio wat sneller loopt, dat dat ook zo gaat blijven. Er zit wat beweging in. En zo moet dat ook, vind ik.” (SofS-trainer ID34)

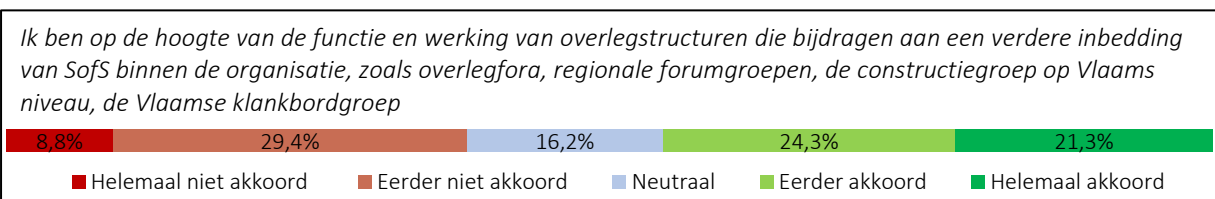
Vanuit het beleid werden de minimale verwachtingen mede uitgeschreven om het verschil in implementatie op regio- en teamniveau in te beperken. Echter, merkt men dat de regio-overschrijdende uniforme lijnen, die worden uitgezet in de minimale verwachtingen, verschillend ingevuld worden naargelang de regio (en het team) en dat er vanuit het beleid weinig grip is om een uniforme aanpak in de hand te houden. Een leidinggevende zou het helpend vinden indien er meer centrale communicatie zou zijn, bijvoorbeeld via één aanspreekpersoon m.b.t. de SofS-implementatie, waarbij er minder autonomie ligt bij de regio’s.

Overlegplatformen en -structuren om de SofS-implementatie vorm te geven

Uit de survey komt naar voor dat 66.2% van de medewerkers ervaart dat de bestaande overlegstructuren (bv. overlegfora, regionale forumgroepen, de constructiegroep op Vlaams niveau, de Vlaamse klankbordgroep) er voor zorgen dat er voldoende samen nagedacht wordt over hoe SofS geïmplementeerd wordt in de afdeling en wat hierbij (minder) goed loopt. 1/10 medewerkers (10.6%) ervaart dit echter onvoldoende.



De interviews tonen aan dat deze overlegstructuren vooral waardevol bevonden worden door mensen die er actief in betrokken zijn. Voornamelijk medewerkers die geen deel uitmaken van deze structuren ervaren dat de groepen onoverzichtelijk zijn. Ze geven aan dat het niet duidelijk is wat het doel en de samenstelling is van de groep en hoe de groepen zich ten opzichte van elkaar verhouden. Zo geeft 38.2% van de medewerkers aan dat ze onvoldoende op de hoogte zijn van de functie en de werking van de overlegstructuren.



Bijkomende analyses tonen aan dat consultants (57.5%) significant meer aangeven dat ze onvoldoende op de hoogte zijn van de functie en werking van deze overlegstructuren in vergelijking met regionale stafleden (4.5%), leidinggevendenden (4.8%) of andere (0.0%) ($\chi^2(6) = 53.03$, $p < .001$). Dit verschil wordt ook bevestigd in de interviews, waarbij het duidelijk wordt dat veel consultants de tijd niet vinden om zich te engageren voor deze platformen.

“Er zijn heel veel werkgroepen en ik denk dat er heel veel consultants door dat bos de bomen niet zien. [...] In alle eerlijkheid, af en toe moet ik ook eens nadenken hoor ‘wat is dat hier weer?’ Terwijl ik zelf in veel van die groepen zit. Maar je kan het ook niet allemaal vatten, je moet keuzes maken.” (leidinggevende ID2)

“Al die groepjes, als ik er mee afkom, zeggen ze (consulenten) ‘wanneer moet ik dat gaan doen? Dat kan er echt niet bij’. Hun focus – en terecht – is hun dossiers en al de rest dat er bij komt is gewoon overload.” (leidinggevende ID23)

“Die forumgroepen-toestanden, meestal is dat iets dat ergens voorbij komt, maar geen tijd. Nu, digitaal, is dat wel wat makkelijker, maar vroeger was dat allemaal fysiek. Veel in Brussel of Antwerpen, laat maar. Ik geraak daar niet. Ik heb daar geen boodschap aan.” (consulent ID16)

“Ik zou heel graag deelnemen aan zo van die groepen, met super veel plezier. Maar als je zo alles optelt. We hebben vormingen van vechtscheiding, die goestingsdagen, die projectgroep SofS, er zijn nog andere vormingen. Het is een kwestie van keuzes maken. [...] Je maakt keuzes en daardoor heb ik wel het gevoel, niet omdat ik de kans niet krijg, dat er niet zo heel veel wordt meegenomen van onze ervaringen.” (consulent ID26)

Een leidinggevende erkent de uitdaging om alle stemmen binnen de organisatie mee te nemen in deze overlegstructuren.

“Het is niet omdat je mensen de vraag stelt om deel te nemen dat ze zich dan ook effectief betrokken voelen. Dat is ook wel een zoektocht. Er zijn meer dan 500 consulenten, maar toch zie je vaak op verschillende fora dezelfde mensen terug keren. Op zich is dat fijn want dat wil zeggen dat dat heel betrokken gemotiveerde medewerkers zijn, maar het kan ook wel dat je daardoor een groep, of de input van een bepaalde groep, die je nergens ziet, mist. Je kan mensen ook niet verplichten om aan zo’n dingen mee te doen. Dus dat is altijd een zoektocht om te zoeken hoe je voldoende voeling houdt met alle stemmen die er leven. Want er zijn misschien mensen die zich helemaal hebben afgesloten, waar je geen besef van hebt van ‘wat willen, denken, of voelen die eigenlijk?’” (leidinggevende ID24)

Daarnaast ervaren enkele medewerkers dat de informatiedoorstroom over wat er besproken wordt op deze platformen moeizaam verloopt. Daar waar voor sommige medewerkers de informatie niet voldoende toegankelijk of realistisch is, geven enkele medewerkers ook aan dat ze de tijd niet vinden om de communicatie door te nemen, of hierin weinig interesse hebben. Een regionaal staf lid en leidinggevende beschrijven dat het een zoeken is om de communicatiedoorstroom bevattelijk, inspirerend én realistisch te houden.

“Dat is een dermate hoog platform waar een select groepje mensen op aansluit. Het is dus niet altijd evident om dat te laten doorsijpelen in de hoeveelheid informatie die daarbij komt kijken. Dus het is onze taak om te zoeken naar ‘wat zijn de elementen die inspirerend kunnen werken?’ [...] Er is best ook wel wat argwaan over ‘wat wordt daar allemaal gezegd of gedaan?’ en ‘Wordt er daar wel een correct beeld geschetst van hoe het er echt aan toe gaat?’ De goede voorbeelden zijn dan de uitzonderingen die worden getoond, maar dat zijn niet de dagdagelijkse voorbeelden. We zijn nog zoekende naar hoe dagdagelijkse voorbeelden ook inspirerend kunnen werken.” (regionaal staf lid ID27)

“Nu met de klankbordgroep, dat is een vraag die altijd terug komt, van ‘hoe kunnen we al die goede dingen, al die positieve vibes, al die dingen die we van elkaar horen en leren, hoe kan dat ook uitdeinen naar de grote groep, die hier niet is, en hen daar ook mee besmetten en inspireren?’ En dat blijft een grote uitdaging, dat is niet evident.” (leidinggevende ID24)

In wat volgt, wordt dieper ingegaan op de overlegplatformen en -structuren, die de SofS-implementatie vormgeven: de Vlaamse Forumgroep, de constructiegroep en de klankbordgroep.

In de **Vlaamse Forumgroep** zitten maandelijks OSD-medewerkers en externe professionele partners samen aan het stuur om na te denken over de implementatie van SofS. Daarnaast zijn er ook meer regio-gebonden forumgroepen, die om de drie maanden plaatsvinden, waarbij OSD-medewerkers van een bepaalde regio (bv. alle teamverantwoordelijken, één consulent per team en regionale stafmedewerkers) en regio-gebonden partners aanwezig zijn. Zowel OSD-medewerkers als partnerorganisaties kunnen een casus of leervraag inbrengen, met als doel ervaringen delen en elkaar inspireren.

“Daar zie je toch wat er op andere diensten geprobeerd wordt, waar mooie resultaten te zien zijn. Het is altijd het delen van ervaringen, of die nu goed of slecht zijn, dat maakt niet uit. Maar daar steek ik toch heel wat van op.” (consulent ID26)

“Wat dan wel mooi is en inspirerend naar anderen is dat één team dat organiseert per keer. [...] We organiseren dan samen die middag en gaan nadenken over ‘Welke leervraag kunnen we naar voor brengen om hierover te werken tijdens de forumgroep?’” (regionaal stafid ID27)

Daarnaast is er ook een interne forumgroep met alle teamverantwoordelijken en regionale stafleden rond de module contextbegeleiding SofS, waarbij men vijf maal per jaar samenkomt. Er wordt dan een namiddag nagedacht over thema’s die te maken hebben met de SofS-implementatie en contextbegeleiding.

De **constructiegroep** denkt na over de nodige stappen in de SofS-implementatie en bestaat uit regioverantwoordelijken, regionale stafleden, beleidsactoren en teamverantwoordelijken. Enkele medewerkers trachten de stem van consulenten binnen te brengen door bijvoorbeeld op de rem te gaan staan wanneer het gaat over de implementatie van Signs of Succes.

“In de constructiegroep nu, men is heel hard bezig met Signs of Succes. Ik heb van in het begin gezegd ‘jongens, we zijn daar niet klaar voor, dit gaat te snel, mijn consulenten kunnen het tempo niet aan’. We kunnen niet én SofS gaan doen in de VOS-dossiers én Signs of Succes in de jeugddelict-dossiers, wanneer we 80 dossiers hebben. Het moet ergens stoppen.” (leidinggevende ID2)

“X. (beleidsactor) nam wel alle info mee naar die constructiegroep. De info die zij bij ons verzamelde, werd meegenomen naar daar. We hadden daar eigenlijk wel een stem zonder daar zelf bij aanwezig te zijn, ja.” (consulent ID6)

De **klankbordgroep** bestaat uit diverse OSD-medewerkers die betrokken zijn in een leercasus. Er worden diverse thema’s besproken, waarbij het uitwisselen van ervaringen en good practices centraal staat. Voor enkele medewerkers staat de stem van consulenten hierin voorop, nl. hoe zij de praktijk ervaren. Zo werden bijvoorbeeld de minimale verwachtingen ontwikkeld op vraag van de klankbordgroep.

“Maar de klankbordgroep is in de geest van ‘de stem van de consulenten echt mee krijgen’, om te horen hoe dat dat voor hen is.” (regionaal stafid ID20)

Documenten die de SofS-implementatie richting geven

Naast de overlegplatformen, zijn er ook diverse documenten die de SofS-implementatie binnen de afdeling OSD richting geven, zoals de Vlaamse praktijkgids SofS, de minimale verwachtingen, en de groeiplannen.

De **Vlaamse praktijkgids SofS** werd ontwikkeld door de SofS-onderzoeksgroep. De gids formuleert per processtap enkele minimale verwachtingen. Zo beoogt het medewerkers, die in de dagelijkse praktijk, staan te ondersteunen en handvaten te reiken over wat er minimaal verwacht wordt in een traject en hoe dit vorm kan krijgen.

Uit de interviews komt naar voor dat het gebruik en de waarde van de praktijkgids anders wordt ingevuld van team tot team, en van medewerker tot medewerker. Enerzijds, geven enkele leidinggevenden aan dat de gids ondersteunend werkt bij nieuwe medewerkers, om kennis te maken met de werking van de dienst en te weten wat er minimaal verwacht wordt.

“Die gids, die komt wel boven bij heel nieuwe mensen of stagiaires om dat het belangrijk is dat ze dat eens bekijken. Maar het is niet dat wij daar op een algemene teamvergadering nog veel mee doen.” (leidinggevende ID14)

Enkele teamverantwoordelijken geven ook aan dat de gids een handig instrument is om de praktijk en/of teamprocessen aan af te toetsen. Meer bepaald, wordt de praktijkgids ingezet om: te evalueren en monitoren hoe de SofS-implementatie loopt tijdens een algemene teamvergadering; input te geven tijdens ontmoetingsmomenten met externe partnerorganisaties (bv. samen na te denken over hoe men

SofS kan werken in gezinnen met weerstand); concrete handvaten te bieden in trajecten en haalbare verwachtingen te stellen (bv. wat dient er minimaal te gebeuren in de fase van afronding); en om te monitoren of men tegemoet komt aan de minimale verwachtingen.

“Een handige tool, ik heb hem zeker ook al 100 keer doorbladerd. Ik haal er heel veel uit. Dat is ook ons handvat als we het hebben over die maandelijkse algemene teams, dat puntje implementatie SofS. Dan pakken we de praktijkgids er bij en halen we er een item uit. [...] Dan komen daar concrete actiepunten uit. (leidinggevende ID23)

“Als je de praktijkgids hebt, in niet alle dossiers moeten wij van A tot Z SofS doen.” (leidinggevende ID15)

Anderzijds zijn er heel wat medewerkers die ook aangeven dat ze niet op de hoogte zijn van wat de praktijkgids is, wat deze inhoudt en/of waarom deze werd ontwikkeld.

“Die praktijkgids op zich, door tijdsgebrek, dat komt eigenlijk niet meer naar boven.” (leidinggevende ID14)

“Er is veel tijd gestoken in het maken van opleidingen en het maken van een praktijkgids, maar bijna niemand weet nog waar die te vinden en wat daar concreet instaat.” (regionaal stafid ID27)

“Ik kan mij vergissen, maar ik zie in mijn team, dat daar niet zoveel naar gegrepen worden. Ik kan ook niet zo goed uitleggen waarom.” (leidinggevende ID28)

“Daar heb ik zelf nog niet van gehoord.” (consulent ID12)

Een regionaal stafid stelt twee mogelijkheden voor om de praktijkgids nieuw leven in te blazen en meer zichtbaarheid te geven.

“Het is ook veel gids, en nogal een lijvig document. Als het dan gaat over de implementatie en communicatie, dan zou ik de eerste zijn om te pleiten om dat te vereenvoudigen. [...] Ook naar presentatie van ‘hoe communiceren we dat?’ Dat er nagedacht kan worden van ‘hoe gaan we dat best doen, zodanig dat dat blijft hangen in mensen hun hoofd?’ Daarom hoeven ze niet alles te lezen. Maar als we een aantal krachtlijnen, heel visueel, duidelijk lanceren en we herhalen dat regelmatig, dan is er meer kans dat dat zal blijven hangen dan een droge tekst die bezorgd wordt aan mensen he.” (regionaal stafid ID18)

Voor enkele teams geven de **minimale verwachtingen** duidelijkheid over wat er minimaal dient te gebeuren in een dossier. Deze duidelijkheid biedt voor enkele medewerkers rust en houvast. Bij sommige teams zijn (enkele) minimale verwachtingen geïntegreerd in de teamwerking en maken ze standaard deel uit van de praktijk.

“De gedachten zoals een kind wordt gehoord, het netwerk wordt geëxploreerd en zeker dat de Drie kolommen zijn ingevuld voor uw maatschappelijk onderzoek, dat zijn minimale verwachtingen die je als consulent moet tekenen per jaar.” (regionaal stafid ID27)

“Maar er staan daar een aantal dingen in die wij nu echt wel standaard doen. Bv. de stem van dat kind, ja, dat gebeurt standaard. Dat was voordien niet het geval.” (leidinggevende ID14)

Anderzijds brengt het formuleren van organisatie-brede verwachtingen (cf., one-size-fits-all) ook uitdagingen met zich mee. Zo geven enkele medewerkers aan dat de minimale verwachtingen niet afgestemd zijn op hun specifieke praktijk en de realiteit van de praktijk in zijn geheel. Voor het ene team zijn deze voorbijgestreefd (bv. *“dit doen we al lang”*) en voor het andere team zijn ze te hoog gegrepen (bv. *“hieraan kunnen we niet tegemoet komen”*).

“De light-versie van SofS, dat is zever. Dat bestaat niet. Ofwel doe je het wel, ofwel doe je het niet. ‘Ja, maar je kan dat toch in een aantal dossiers zo en zo doen.’ Eigenlijk is dat dikke zever, want dan pas verzuip je. Je merkt dan dat je niet de kwaliteit kan leveren die je zou willen geven. Maar het is wel zo dat je keuzes moet maken. Je gaat de high risk dossiers eruit kiezen en daar wel iets meer in doen. Dat zorgt voor stress.” (leidinggevende ID25)

“In alle tempoverschillen van mensen die lerend zijn en zoekend zijn, dat was niet op maat van al die mensen denk ik. Ik denk dat die minimale verwachtingen bij zij die aan het zoeken en spartelen zijn,

misschien niet altijd helder en duidelijk binnengekomen zijn. Er zijn een aantal mensen, teams, die daar misschien negatief op gereageerd hebben, ik weet het niet. Verwachtingen zijn ook weer verwachtingen. En ook daar dacht ik ‘dju, misschien was dat niet de juiste term’, van nog een keer verwachtingen er bij.” (regionaal stafid ID18)

Tot slot varieert het inzetten en de waardering van **groeithema’s** ook van team tot team. Voor enkele teams bieden de groeithema’s sturing en focus. Zo zorgen de groeithema’s er voor dat de implementatie wordt vastgehouden, omdat: het een duidelijke focus biedt op waar men als team wil op inzetten; de implementatie behapbaar maakt (men kiest voor één specifiek thema); en/of het de opvolging/monitoring van de implementatie faciliteert. De teamleden geven het groeiplan vorm en leden van de regionale staf geven een kader en bieden ondersteuning.

“Met een groeiplan bekijken we per team de thema’s, bv. kind als actieve partner, veiligheidsplanning, netwerk als actieve partner. Waar gaan we hier in groeien? Waar zien wij hier uitdagingen? [...] Het team gaat het dan vormgeven. Wij zijn daar dan ook bij als MDO-lid om daar jaarlijks over te reflecteren. En dat is toch wel belangrijk om stil te staan bij wat doen we, en dan niet zozeer om de concurrentie aan te gaan met je collega of met een team, maar wel om daaruit te leren naar volgend jaar toe.” (regionaal stafid ID27)

“Persoonlijk vind ik die groeithema’s wel goed om het expliciet vast te houden en ook wel duidelijk te maken van ‘mensen, waar zijn we nu mee bezig?’ Na zes maanden komen we dan als dienst samen. Mensen presenteren hun leren naar elkaar toe, dat is wel helpend.” (leidinggevende ID15)

“Twee à drie keer per jaar komen we samen om na te denken over waar we als team nog op willen inzetten [...] Dat is via die groeithema’s dat we daarover nadenken.” (consulent ID3)

“We zijn al enige jaren bezig met de groeiplannen SofS. En als je die minimale verwachtingen op papier ziet en dat er naast legt, dan zien we wel dat we daar in zekere mate aan voldoen. Qua basisbeginselen, dat we daar wel zijn.” (leidinggevende ID40)

Anderzijds geven enkele medewerkers aan dat de groeithema’s voornamelijk waardevol waren bij de start van de implementatie, om een richting uit te zetten binnen het team, maar dat dit nu is stil gevallen, ook mede door de hogere werkdruk ten gevolge van de corona pandemie.

“Ik hoor ook van de constructiegroep van ‘er moeten opnieuw groeithema’s zijn. Maar dat is naar mijn aanvoelen wel wat losgelaten. Natuurlijk ook omwille van de hoge werkdruk, ook door corona, de moeilijke omstandigheden. Er is ook niet gezegd van ‘jullie moeten dat doen als dienst’.” (leidinggevende ID15)

“In het begin dat we die groeiplannen maakten, was dat heel uitgebreid. Dan evalueer je dat een tijdje later, en dan formuleer je terug nieuwe doelen. Maar je voelt dat mensen daarbij een beetje lastig worden, want dat geeft het gevoel van ‘het is nooit genoeg’. [...] Ik ga dat woordje groeiplan niet meer gebruiken, ik heb het gevoel dat mensen daar een beetje allergisch op reageren.’[...] Op de duur ben je wel met die dingen bezig, zonder dat je dat zo expliciet op die manier gaat formuleren. Consulenten zijn doe-mensen he, die willen niet al dat getheoretiseer daar rond, maar doen. Dus we werken met die groeithema’s, maar niet zoals we in het begin deden, niet zo heel expliciet.” (leidinggevende ID33)

Een leidinggevende geeft aan dat men de groeithema’s wil vasthouden binnen de implementatie.

“Wij blijven wel achter die groeiplannen en die manier van werken heel erg staan. Maar ik merk dat het niet altijd makkelijk is om daar vat op te krijgen [...] We hebben er wel begrip voor dat dat nu (met de corona pandemie) wat op de achtergrond is, maar het is wel de bedoeling om dat terug op te pakken en meer vast te houden.” (leidinggevende ID24)

Partnerschap met externe professionele partners

De bevindingen van de survey en interviews geven aan dat sterk partnerschap met externe professionele partners bijdraagt aan een gedragen SofS-traject, maar dat er nog heel wat uitdagingen liggen. Enerzijds, geven heel wat medewerkers aan dat wanneer een externe partner mee is in het SofS-verhaal, dit heel bevorderend kan zijn voor het traject omdat men een gedeelde visie heeft, eenzelfde aanpak voor ogen heeft, en taken verdeeld kunnen worden. Anderzijds, staat de implementatie van SofS

bij heel wat externe partners nog in haar kinderschoenen, waardoor het investeren in partnerschap aanvoelt als een extra investering, eerder dan ondersteuning. In wat volgt worden werkzame elementen en belemmerende elementen in het aangaan en behouden van partnerschap met externe professionele partners besproken.

Eén van de belangrijkste **werkzame elementen** in het opbouwen van partnerschap is het investeren in **ontmoetingsmomenten**. Alle regio's investeren actief in het ontmoeten met externe professionele partners door samen trainingen en opleidingen te volgen, ervaringen te delen en praktijken uit te wisselen, gezamenlijke trajecten op te zetten, enzovoort. Tijdens deze regio-gebonden en regio-overstijgende ontmoetingsmomenten worden partners opgeleid in het SofS-denken en -handelen, worden er goede praktijken gedeeld en wordt er samen nagedacht over hoe SofS-stappen kunnen vorm krijgen. Volgens een regionaal staflid dragen deze ontmoetingsmomenten er toe bij dat partners (en OSD-medewerkers) in een **leerhouding** gaan staan, dat ze feedback vragen en een openheid krijgen om met SofS aan de slag te gaan.

“Dat beschikbaar zijn voor feedback en er zelf naar vragen, dat samen leren. Dat je dat echt samen moet doen, samen zoeken naar oplossingen of naar overleg. Gezamenlijke trainingen of gezamenlijke voedingsmomenten, dat vind ik zelf heel waardevol en daartoe dragen die momenten bij.” (regionaal staflid ID29)

Enkele leidinggevendenden benadrukken hoe belangrijk het is om partners van **bij de start** van de SofS-implementatie **mee te nemen** in het SofS-verhaal én binnen een traject, om zo een grotere gedragenheid en een ‘wij-gevoel’ te creëren.

“We hebben daar ook enorm in geïnvesteerd. Ze voelen dat ook die partners. Het is niet een wij-zij verhaal, maar een wij-verhaal, van ‘kom er bij, laat ons dat samen doen.’ En dat werkt.” (leidinggevende ID14)

“In de implementatie heb ik er van dag één voor gekozen om de externe partners mee te pakken. [...] We moeten dat als een kracht gebruiken, wij doen dat samen.” (leidinggevende ID32)

Om een sterk partnerschap uit te bouwen, benadrukken medewerkers dat **duidelijke afspraken** (over wie doet wat) en **heldere en haalbare verwachtingen** naar elkaar toe essentieel zijn. Om hier toe te komen, ontwikkelde men in de regio Westhoek een handleiding voor contextbegeleiding in het kader van veiligheidsplanning. De handleiding werd vormgegeven op basis van een sjabloon van vzw Sporen en herwerkt op basis van uitwisseling tussen contextbegeleiders en consultants. In de handleiding staat duidelijk vermeld welke stappen er worden doorlopen binnen contextbegeleiding en wat hierin de taken zijn van de contextbegeleider en de consultant. Gezien de positieve ervaringen met deze manier van werken, kan dit als good practice gezien worden voor andere regio's die met contextbegeleiding in het kader van veiligheidsplanning aan de slag gaan.

“Dus als er zo'n contextbegeleiding in het kader van veiligheidsplanning start, dan is dat wel duidelijk wat er verwacht wordt van de contextbegeleiding, wat van de consultant. De contextbegeleider komt er dan ook bij op procesteam. We hebben daar wel jaren over gedaan om naar elkaar toe te groeien, maar dat staat nu eigenlijk wel op punt. Er zijn daar geen frustraties rond van ‘jij moet dat doen en ik niet’. Dat is duidelijk uitgesproken, uitgeklaard. Alle diensten zitten mee aan tafel, diensten contextbegeleiding, pleegzorg, de VAPH-settings, CKG zijn ook betrokken geweest in de regio.” (leidinggevende ID14)

Ook in de regio Limburg zijn duidelijke afspraken essentieel voor een sterk partnerschap.

“We proberen in elk dossier in te zetten op dat fase 0 overleg. Dat we eerst altijd starten met een overleg tussen ons en de betrokken partners, niet om het over de inhoud te hebben. We proberen echt uit te dragen dat er alleen over de inhoud gepraat wordt met de cliënten erbij. En als het gaat over samenwerking: Is alles duidelijk wat er in het kader staat? Hoe treffen we elkaar als het toch moeilijk loopt? Op welke netwerkoeverleggen is de consultant al dan niet aanwezig? Al die dingen, dat we dat goed afstemmen op voorhand, aan het begin van het traject. Dat helpt zeker als daar goede afspreken rond gemaakt zijn.” (regionaal staflid ID29)

Een aantal medewerkers geven aan dat het partnerschap voornamelijk gefaciliteerd wordt door het ‘**samen doen**.’ Bijvoorbeeld door samen een assessment te maken via het Driekolommenmodel, samen een woord- en beeldverhaal vorm te geven, een leercasus te doorlopen,...

“Wat is er nog bevorderend? Onze frameworks delen, dan kunnen anderen ook zien hoe ons denken is. Dat krijgen ze ook op papier. Soms ook, maar dat is ook in de ideale wereld, wanneer ze aansluiten op procesteams dat we die frameworks voor een stuk samen kunnen maken. Heel veel van die hulpverlening, van wat zij zien en opmerken, dat kan dan opgenomen worden. Eigenlijk een stuk met de neus in dezelfde richting kunnen zitten.” (consulent ID21)

Naast deze initiatieven vanuit het agentschap Opgroeien, benadrukt een regionaal staflid dat het ook aan de voorzieningen zelf is om opleiding en inspiratiemomenten te voorzien voor hun medewerkers. Ze geeft aan dat het belangrijk is om binnen het agentschap de investering in partnerschap voldoende in balans te houden met de investering in de ondersteuning van eigen personeel.

“Ik denk dat diensten ook zelf hun mensen moeten aanspreken, dat zij zelf ook vorming gaan installeren [...] Die inspiratiedagen, dat zijn 3 dagen, waar heel de staf aanwezig is, wij zijn met 7 mensen. Dat is toch al een hele investering he. Ik vraag me soms af of die investering niet te veel overheft naar partners. Onze eigen mensen hebben ook ondersteuning nodig.” (regionaal staflid ID39)

De impact van een sterk partnerschap met externe professionele partners wordt erkend op zowel organisatie-, team- als cliëntniveau (zie verder, onderzoeksvraag 3).

Naast deze werkzame elementen liggen er nog heel wat **uitdagingen** in het partnerschap met externe professionele partners. Zo geeft 40.4% van de medewerkers in de survey aan dat professionele partners onvoldoende geïnformeerd en betrokken worden (op lokaal, regio en Vlaams niveau) om samen invulling te geven aan een vernieuwde samenwerking in de jeugdhulp.

Professionele partners (aanmelders, jeugdrechters, hulp- en dienstverleners) worden op verschillende niveaus (lokaal/regio/Vlaams) voldoende geïnformeerd en betrokken, om zo samen invulling te geven aan een vernieuwde samenwerking binnen de jeugdhulp



De survey toont aan dat ruim meer dan de helft van de medewerkers (58.8%) stelt dat belangrijke professionele partners **onvoldoende mee zijn in het SofS-verhaal**, wat een gemeenschappelijke taal en vlotte samenwerking bemoeilijkt. Bijkomende analyses geven aan dat deze ervaring significant varieert naargelang de functie van de medewerker. Zo ervaren significant meer beleidsactoren en administratief personeel (andere; 66.7%) dat belangrijke professionele partners voldoende mee zijn in het SofS-verhaal, waar dit veel minder het geval is bij consulenten (16.1%), regionale stafleden (31.8%), en leidinggevend (14.3%) ($\chi^2(6) = 11.90, p = .05$).

Belangrijke professionele partners zijn voldoende mee in het SofS-verhaal, waardoor we een gemeenschappelijke taal hanteren en de samenwerking vlotter verloopt



Veel consulenten hebben het gevoel dat ze in hun dagelijkse praktijk de externe dienst eerst dienen te overtuigen van de SofS-visie (bv. het is belangrijk om netwerk te betrekken, ouders (nog) kansen te geven, het kind een verhaal te geven) alvorens men effectief aan de slag kan gaan. Dit wordt als erg vermoeiend en tijdrovend ervaren door consulenten.

“Ik heb soms het gevoel dat we meer de hulpverlening moeten overtuigen of meer moeten proberen om hen mee te krijgen in het SofS-denken, dan dat we de cliënten moeten overtuigen. Dat vraagt veel energie die we voor andere dingen kunnen gebruiken.” (consulent ID21)

“Als er duidelijke onveiligheid is, in het hier en nu, als het snel moet gaan, heb ik het gevoel dat we die mensen wel mee hebben. Maar vaak heb ik het gevoel dat we hen nog moeten opleiden.” (consulent ID3)

Ook een leidinggevende geeft aan dat, ondanks de vele initiatieven die worden georganiseerd om partners mee te nemen in het SofS-verhaal, er weinig positieve evolutie is in het partnerschap.

“Je merkt dat mensen niet het gevoel hebben dat die goestingsdagen leiden tot beter partnerschap, het beter elkaar vinden. Ook die contextbegeleiding SofS, daar voel je hoe moeilijk dat dat is om vanuit een gedeeld kader die trajecten te gaan begeleiden. [...] Ook die snelheid en die intensiteit die daarvoor nodig is, je voelt dat dat heel moeilijk is. Dat consulenten het gevoel hebben dat ondanks al die goestingsdagen dat je moet blijven trekken en sleuren om die partners mee te nemen. [...] Het is soms niet van niet willen, maar het is gewoon geen evident model. We zijn er zelf al jaren mee bezig, we kunnen niet verwachten dat onze partners daar na één zesdaagse mee mee zijn.” (leidinggevende ID33)

Voor heel wat medewerkers is het onbegrijpelijk dat het **voorzieningenbeleid** niet meegenomen is bij de SofS-implementatie op Vlaams niveau. Heel wat medewerkers hebben het gevoel dat de verantwoordelijkheid voor het uitbouwen en vasthouden van sterk partnerschap ligt bij de consulenten en de teams, en onvoldoende wordt aangestuurd of wordt mee gedragen vanuit het beleid.

“We zijn al zeven jaar aan de slag met SofS en nog altijd voel ik dat dat bij ons groeit en groeit, maar dat bepaalde diensten nog altijd compleet in weerstand zitten en dat niet willen doen. Dat is een groot tekort, waarvan ik voel dat het agentschap dat bij ons legt. Wij doen er heel veel voor, maar dan denk ik van ‘we kunnen het ook niet allemaal doen he’.” (leidinggevende ID23)

“Eigenlijk had het bijna andersom moeten zijn. Dat er vanuit voorzieningenbeleid heel wat partners een gedragen visie SofS zouden moeten hebben en daar al geoefend in zijn. En ons als verwijzer OSD dan meenemen en wij mee kunnen bekijken en mee kunnen ondersteunen en meedoen. En nu is het andersom. [...] Ik denk dat ze er vanuit het leidinggevend kader in Brussel nog veel werk aan hebben om dat meer gedragen te maken. Dat de partners meer mee zijn. Dat wij het niet alleen moeten dragen en uitdragen. Dat we niet meer in discussie moeten gaan omdat onze visies niet overeenkomen. Daar verlies je zoveel tijd en energie mee. Het is niet werken met moeilijke ouders, maar werken met moeilijke partners.” (leidinggevende ID25)

Enkele medewerkers geven ook aan dat alle externe partners zouden moeten betrokken worden, naast het agentschap Opgroeien en de private voorzieningen, zoals OCMW's, CLB's,...

“Eigenlijk zijn het alle levensdomeinen die betrokken zijn op kinderen en gezinnen die in dat kracht- en oplossingsgericht denken zouden moeten meegenomen worden. Want allee, die spelen ook een zeer belangrijke rol in het leven van al die gezinnen he, en ik denk zeker aan onderwijs maar ook aan OCMW's, jeugdwerk, jeugdwelzijnswerk, maakt niet uit.” (regionaal stafid ID13)

“Om het over te brengen..., want je hebt private en publieke hulpverlening. GI's zijn publiek, maar de rest is privaat. Dat moet in die koepels geraken, die moeten er mee aan de slag gaan he. En op dat niveau moet er denk ik heel hard geïnvesteerd worden.” (jeugdrechter ID35)

Heel wat medewerkers benoemen dat de samenwerking specifiek moeilijk loopt met VAPH-voorzieningen en pleegzorg. Twee medewerkers kaarten ook aan dat de samenwerking met kinderpsychiaters heel moeizaam verloopt, omdat zij vanuit een individu- en probleemgericht referentiekader denken en handelen.

“Binnen de jeugdhulp zijn de meeste voorzieningen mee. Binnen de VAPH-diensten is het nog heel weinig gekend.” (regionaal stafid ID39)

“Psychiaters voelen zich wel heel hard bedreigd door de SofS-benadering. Dat is jammer om te zeggen, maar we zien wel dat die niet netwerkgericht zijn. Heel individueel.” (leidinggevende ID28)

Volgens heel wat consultants ligt de grootste uitdaging in het partnerschap met externe professionele partners in het implementeren van een **krachtgericht denken en handelen**. Externe professionele partners lijken, volgens consultants, nog te vaak te handelen vanuit angst, waardoor men de krachten van het gezin en het netwerk onvoldoende ziet of erkend en men te veel gaat overnemen.

“Partners gaan vaak krachten bij gezinnen minimaliseren.” (consulent, survey)

“Bij een CLB, een CGG, een CAW, wij spreken echt geen gemeenschappelijk taal. Absoluut nog niet en dat botst. [...] Zij zeggen dan sneller van ‘Kom, haal dat kind eruit he, jullie altijd met jullie krachten en netwerk, haal die er maar gewoon uit.’ Dat voel ik wel aan als een hele grote strijd.” (leidinggevende ID23)

“Dat is een heel duidelijke visie die wij uitdragen. Kinderen horen bij hun netwerk, daar willen wij voor gaan. Binnen bijzondere jeugdzorg is die visie nog niet doorgedrongen he. Dus je gaat constant in conflict met de jeugdrechter, met je partners, heel veel, echt heel veel met hulpverleners.” (consulent ID4)

“We moeten het proces begeleiden en de focus houden, maar het niet allemaal oplossen, we moeten dat bij de mensen leggen. En toch blijven we ons verantwoordelijk voelen om het op te lossen. En dat zie je ook bij partners.” (leidinggevende ID33)

Daarmee samenhangend, geven consultants aan dat de gewijzigde visie en positionering van consultants/OSD in de jeugdhulp zorgt voor **onduidelijkheid over de positie van consultants en de taakverdeling tussen consultants en partners**. Zo hebben partners bijvoorbeeld het gevoel dat consultants hun verantwoordelijkheid uit de weg gaan (en te veel verantwoordelijkheid bij het cliëntsysteem leggen) en/of hebben ze onduidelijke of onrealistische verwachtingen over wat de taak en het mandaat van een consulent inhoudt.

“Reeds 7 jaar wordt er sterk ingezet op het informeren van onze partners, enerzijds over onze gewijzigde positie binnen integrale, anderzijds hoe we dit vormgeven via SofS. Ik merk dat informeren op zich, niet leidt tot een vernieuwde samenwerking. Op de werkvloer blijft het een gevecht om partners mee te krijgen – sinds integrale is OSD in een bijzonder rare hoek komen te staan – onze positie wordt niet aanvaard en gezien we geen toegangspoort meer zijn en ook geen bevoorrechte partner, hebben we een mandaat zonder bevoegdheid en staan we aan te schuiven in dezelfde systemen en rijen.” (survey)

“Dat is voor mij heel vaag, welke richting het agentschap daarin uitgaat. Wat is de rol van de consulent? Wat is de verwachting? Contextbegeleiding doen binnen SofS of als verwijzer achteruit zitten en coördineren? Wat eigenlijk onze job is initieel. Vroeger toen ik startte, had ik 100 dossiers, maar dan had ik veel minder administratieve taken. Dan was dat brandjes blussen. Dat was niet helemaal hoe het hoort, maar dat was wel duidelijker. Er werd niet van ons verwacht om SofS te doen, dan was dat gewoon coördineren. Verwijzer zijn en af en toe een indicatie geven en de partners moesten het verder doen. Wat ook verzuipen is en heel hard werken, maar nu wordt er van ons wel veel meer verwacht. A-docs opmaken, SofS doen, dat is gewoon te veel. Maak keuzes. Zie dat het helder wordt.” (leidinggevende ID25)

“De verwachtingen die anderen blijven stellen in consultants is ongelofelijk. Daar moet er op communicatief vlak nog heel veel gebeuren. We zijn elkaar kwijt geraakt door de integrale ergens, denk ik. Waarbij men gigantische verwachtingen blijft stellen naar de consulent. Men denkt dat de consulent een toverdoos heeft om maatregelen uit te halen.” (leidinggevende ID2)

“Wij hebben dan zoiets van ‘jullie zouden dat kunnen doen’, we werken mooi uit hoe ze dat kunnen doen. Dan zegt die dienst ‘dat is niet voor ons’ of ‘wij kunnen dat niet’.” (consulent ID21)

Een leidinggevende haalt ook aan dat schroom bij externe professionele partners verhindert dat ze bepaalde aspecten van het SofS-traject op zich nemen.

“En toch voel je bij die partners ‘ja, die netwerkberaden, jullie gaan dat toch doen he?’ Nee, we kunnen dat misschien één of twee keer doen, maar met het netwerk week na week aan de slag gaan, dat is net voor jullie, voor de begeleider. Dat voel je zo die schroom. [...] Een schroom, om daar heel duidelijk je positie in te nemen. Bv. zo van ‘Kan je dat wel aan mensen vragen? Kan dat netwerk dat wel doen?’” (leidinggevende ID33)

Volgens een consulent is het erg belangrijk om partnerorganisaties voldoende te informeren over hoe de SofS-benadering concreet kan ingezet worden. Veel weerstand komt volgens haar voort uit onwetendheid.

“Een voorziening stond heel negatief tegenover een woord- en beeldverhaal. Er was daar heel veel weerstand rond, dat ze geen zin hadden om dat te doen. Vooral uit onwetendheid denk ik, dat ze niet weten wat het inhoudt.” (consulent ID3)

Daarnaast zorgen de **wachlijsten en de beperkte beschikbaarheid** van partners dat trajecten met gezinnen moeilijk op gang komen. Het is voor consulenten ook moeilijk om bijvoorbeeld veiligheidsdoelen te formuleren waarin een externe partner betrokken is, wanneer er geen zekerheid is over de beschikbaarheid van het aanbod.

“Nu is het grote probleem dat er overal partners nodig zijn, de wachlijsten in alle jeugdhulp sectoren is immens, dus je bent continu crisissen aan het oplossen, brandjes blussen.” (SofS-trainer ID8)

“Dat werkt niet he, dan zeg je ‘we gaan dat doen’, maar de hulp is niet voor handen. Dat is het lastigste. Ik vind het super lastig om mensen daarin te ontgoochelen. Je pakt iedereen mee in een traject, iedereen is overtuigd van die SofS, toch de meerderheid, maar het is niet altijd uitvoerbaar. En dat zorgt voor zo’n negatief gevoel, teleurstelling, wat onmacht. Waarom doen we dit eigenlijk, waarom doen we dit op die manier als we eigenlijk toch weten dat het niet voor handen is?” (regionaal stafid ID1)

“Het heeft geen zin om met een veiligheidsplan te werken als je geen plaats hebt waar die kinderen naartoe kunnen als het fout loopt. Met wat ben je dan bezig?” (consulent ID12)

Naar de toekomst toe, hopen heel wat medewerkers dat er een sterker partnerschap kan uitgebouwd worden met externe professionele partners, waarbij men een gedeelde taal spreekt en er een duidelijke, gedragen en haalbare taakverdeling is. Men hoopt dat een groter evenwicht in de taakverdeling er kan toe bijdragen dat de hoge caseload werkbaar wordt.

“Het zou mooi zijn als we er toe komen dat dat een stuk gedeelde verantwoordelijkheid is en dat de veiligheidsplanning ook door een betrokken dienst kan opgenomen worden.” (consulent ID21)

“In de toekomst, als dat er wel is en als iedereen een beetje dezelfde taal spreekt, dan kan het werken dat wij een grotere caseload hebben. Maar in het hier en nu zijn wij voorlopig de enige, enkel contextbegeleiding SofS die daarin aan het groeien is.” (leidinggevende ID23)

“Je hebt partners nodig in dit traject, je kunt dat als consulent absoluut niet alleen. Ik denk dat dat heel duidelijk is. [...] Omdat dat zo intensief hé. Je hebt partners nodig, je hebt mensen nodig die voorbereidende gesprekken doen, je hebt iemand nodig dat uw netwerkoeverleggen mee leidt en mee structureert.” (consulent casestudie)

Module SofS veiligheidsplanning en contextbegeleiding

Daarnaast spelen de modules SofS veiligheidsplanning en contextbegeleiding ook een belangrijke rol in de afstemming met externe partnerorganisaties. In elke regio gaat men aan de slag met dit gemoduleerd aanbod, waarbij verbinding en samenwerking tussen OSD en private partners vanuit een SofS-kader centraal staan.

“Hier doen wij dat in samenwerking met X. Zij zijn de dienst die de module momenteel opnemen. Dat is een vrij intensief traject, omdat dat eigenlijk een stukje leren elkaars taal kennen is.” (leidinggevende ID23)

“In X. heb je uitbreiding naar 12 plaatsen contextbegeleiding SofS. Dat is het enige gemoduleerde aanbod SofS. Dat is de enige vzw die vanuit overheidswege subsidies krijgt om SofS te doen. Voor die 12 is de afspraak dat wij onze assessment aanleveren, SofS-gewijs. Daarnaast hebben we met 1 gezin 1 plan ook in Limburg een keuze gemaakt om die dossiers aan te melden waar veiligheid heel erg in het gedrang is en waar we veiligheidsplanning nodig hebben. Ook in die dossiers doen we gecoördineerde aanmelding en verwachten we dat assessment, gevaarsboodschap, veiligheidsdoel, dat dat via SofS gebeurt.” (regionaal stafid ID17)

“De nieuwe module contextbegeleiding SofS is dit jaar (2021) gestart. Daar zien we dat dat een verder doorgedreven vorm is van SofS, enorm gericht op de Driekolommen en de danger statements. En het veiligheidsplan daar zien we wel dat dat zijn effect heeft.” (leidinggevende ID40)

De ervaringen met deze modules zijn algemeen positief. Het schept volgens OSD-medewerkers de mogelijkheid om echt samen te werken, in een wij-verhaal, en om zaken uit handen te geven, zoals het opmaken van een woord- en beeldverhaal.

De contextbegeleiding SofS wordt evenwel door heel wat consulenten (nog) niet als ondersteunend ervaren, omdat deze manier van werken nog in haar kinderschoenen staat en contextbegeleiders (tot op heden) een beperktere kennis en expertise hebben met het SofS-kader in vergelijking met de consulent.

“Die contextbegeleiding is nu nog geen verlichting van tijd voor consulenten. Ze zitten nu nog veel te coachen, waardoor dat de gewenste tijds winst nog geen tijds winst is.” (SofS-trainer ID34)

Daarnaast geven enkele medewerkers aan dat het aanbod van deze modules momenteel nog te beperkt is. Overheidsfinanciering bepaalt immers waar en welk(e) team(s) kunnen starten met de modules. In een bepaalde regio werden geen modules goedgekeurd en is men zelf op zoek gegaan naar organisaties die een module willen ombouwen.

We hebben twee diensten die daarmee aan de slag gaan, maar dat is nog te weinig.” (leidinggevende ID40)

“Er zijn twee projecten goed gekeurd in X. en Y. Wij waren al jaren bezig, niets. [...] We zijn dan gaan onderhandelen met een aantal voorzieningen die stelden ‘van kijk, wij gaan een module ombouwen’, bv. A. (naam organisatie) heeft een module omgebouwd, B. wil ook een module omzetten en C. ook, op onze vraag.” (leidinggevende ID14)

Partnerschap met gerechtelijke diensten

Ook in het partnerschap met gerechtelijke diensten formuleren een aantal medewerkers zowel werkzame elementen als uitdagingen. Enerzijds, geven enkele medewerkers (uit de regio Antwerpen) aan dat jeugdrechters mee zijn in het SofS-denken en dat er sinds de implementatie ook meer vertrouwen is in de visie en expertise van de consulent.

“Dat is echt een heel gedragen systeem, ook door rechters. Door iedereen eigenlijk: rechters, advocaten, cliënten, wij zelf ook.” (leidinggevende ID28)

“Rechters hebben ook wel respect voor de visie, de fijnheid en de expertise van een consulent. [...] Van de jeugdrechters, daarvan vind ik wel dat die goed mee zijn.” (leidinggevende ID15)

Ook de vier bevraagde jeugdrechters (uit de regio Antwerpen) geven aan dat ze zelf mee zijn in het SofS-verhaal en dit ook vinden van hun collega's. Drie van hen volgden een meerdaagse opleiding SofS en/of Family Finding, dat werd aangeboden vanuit de SDJ.

“Ik denk dat de meesten wel mee zijn met het verhaal, dat we allemaal wel weten wat de bedoeling is, hoe ze werken en wat de verwachtingen zijn. [...] Wij moeten natuurlijk niet opgeleid worden voor de techniek, maar ik vind het wel heel belangrijk dat we weten hoe het in elkaar zit en wat dat dan betekent voor de sociale dienst.” (jeugdrechter ID36)

“Ik heb een paar opleidingen gevolgd, georganiseerd door het agentschap Opgroeien. Als er een seminarie is ofzo probeer ik dat te volgen. Op dat punt zijn wij toch goed bediend door Opgroeien vind ik, ook van Justitie, dat ze het ook openstellen voor ons, de jeugdmagistraten, om kennis te krijgen van hun methodieken. Als je iets wil volgen, is dat allemaal geen probleem.” (jeugdrechter ID35)

Anderzijds, formuleren heel wat medewerkers dat het partnerschap met gerechtelijke diensten moeizaam loopt. Zo botst men onder meer op verschillende visies over veiligheid, de impact op de minderjarige, en de zorgen in het gezin. Dit verschil in visie zorgt er voor dat men een andere manier

van aanpak vooropstelt, wat zowel de samenwerking in de opstart, het verloop als het afsluiten van een dossier kan bemoeilijken.

“Als we geen gevaarsboodschap kunnen schrijven, dan beginnen wij er niet aan. Dan moet dat ook niet bij ons zijn. Er wordt gewoon heel vaak slecht gevorderd bij het parket, omdat er ook bij het parket geen visie is he, die doen ook maar wat. Dat voel je ook heel erg in het hoogdringend of niet hoogdringend vorderen, dat is gewoon met de natte vinger.” (regionaal staflid ID27)

“Dan is het soms dat je in een kabinet zit en dat je zegt ‘ok, we hebben dat doel bereikt’, maar dat de jeugdrechter zegt ‘het is niet hygiënisch thuis, we gaan nog niet afsluiten.’ Maar het ging niet over hygiëne, het ging over iets anders.[...] Daar gaat SofS tegenin, tegen die onduidelijkheid.” (leidinggevende ID28)

“Een rechter die zegt van ‘hou het dossier nog maar een jaar open.’ Dan vragen wij ook standaard van ‘ok, wat verwacht je dan?’ Als daar geen duidelijk antwoord op komt, dan gaan we daar niets in doen, tenzij er signalen komen dat er iets moet gebeuren.” (leidinggevende ID15)

Volgens een jeugdrechter zou het partnerschap met de SDJ – en andere diensten – gefaciliteerd worden wanneer men flexibeler kan omgaan met het beroepsgeheim. De ervaring dat er veel noodzakelijke informatie niet of te laat gedeeld wordt, bemoeilijkt volgens hem de samenwerking.

“Nu zitten wij hier soms te werken dat cruciale informatie achterwege blijft. Eens je in gedwongen hulpverlening zit, verandert heel je kader en zou er veel meer vertrouwen moeten zijn tussen hulpverleners, maar ook in de jeugdrechter die het dossier uiteindelijk leidt. Er kan vertrouwen zijn om dat beroepsgeheim een deel te delen, om te kijken ‘Hoe kunnen we zo snel mogelijk ons plan van aanpak uitwerken?’ En dat gebeurt vandaag niet. Men blijft zich verschuilen achter de vertrouwensrelatie en dit en dat. Men heeft veel schrik om die band te schenden. Maar dat is ook een stuk realiteit ontkennen. [...] Het is niet meer vrijblijvend, je hebt een verantwoordelijkheid.” (jeugdrechter ID35)

“Om een vb. te geven, de dossiers die binnenkomen vanuit het OCJ, je krijgt een verslag 2 vellekes papier, mama werkt niet mee en dat is gebeurd, thats it. En dan moet je beginnen puzzelen. Dan contacteer je de hulpverlener of vertrouwenspersoon ‘ik mag niets zeggen’. Dan sta je met je rug tegen de muur.” (jeugdrechter ID35)

Hiermee in lijn, geven de vier bevroagde jeugdrechters aan dat er nog heel wat groeimogelijkheden liggen in de verslaggeving die ze ontvangen van het OCJ en SDJ. Men benadrukt dat de informatie die zij ontvangen essentieel is om op verder te bouwen en een beslissing te maken. Omwille van die redenen is een helder (bv. geen vage vakterminologie), concreet (bv. via een schadematrix) en gedetailleerd verslag essentieel.

“Wij leven of gaan ten onder aan informatie he. [...] Dus ik heb liever nota’s die heel uitgebreid zijn dan te kort. [...] En detail is heel belangrijk, want je kan de bal misslaan. [...] Dat incident, waar is dat gebeurd, wie was aanwezig, wat was de aanleiding, is er gevolg aan gegeven? Dat is relevante informatie voor ons.” (jeugdrechter ID35)

“‘Pedagogische bekwaamheden zijn beperkt’, wat zegt dat? Dat ze niet goed bezig zijn? Zeg het dan wat er concreet niet goed gaat. [...] Het OCJ gaan ook uit van wat het CLB en de zorgjuf heeft verteld, dat gaat zoveel stappen terug, en niemand weet nog over wat het gaat en op wat die bezorgdheden gebaseerd zijn, en dat is heel vervelend.” (jeugdrechter ID38)

“Wat ik niet zo fijn vindt, is de manier waarop ze verslag maken, naar leesbaarheid he. De drie kolommen, dat zijn letterlijk drie kolommen. Ik lees liever een tekst, doorlopend. Ideaal zou zijn, de drie kolommen, dat je er een blik op kan werken, en dat je de tekst er onder uitschrijft, dat je meer details gaat lezen in de tekst.” (jeugdrechter ID35)

Partnerschap OCJ-SDJ

Naast de samenwerking met gerechtelijke diensten, vermelden OSD-medewerkers ook de samenwerking tussen het OCJ en SDJ. Hoewel beide diensten op eenzelfde manier werken, erkennen

enkele medewerkers van het OCJ dat ze meer vrijheidsgraden hebben in hun praktijk, omdat ze niet gebonden zijn aan de visie en beslissingen van de jeugdrechter.

“We werken wel op dezelfde manier, genogram opmaken, netwerk betrekken, kind centraal stellen. Maar dat hoor je wel dat zij vaak de jeugdrechters niet mee kunnen nemen in SofS, dat ze bv. niet mee gaan met de veiligheidsplanning [...] Wij zijn daar meer vrij in, wij hangen niet vast aan die beslissingen. Dat is denk ik het grootste verschil in de moeilijkheid van het werk.” (consulent ID3)

Medewerkers van het OCJ geven aan dat er twee belangrijke argumenten zijn om een dossier door te verwijzen naar de SDJ. Ten eerste, wanneer de ouder(s)/ het cliëntsysteem niet akkoord gaat met de voorgestelde hulp of het voorgestelde plan van aanpak, én dat deze hulp/dit plan als noodzakelijk gezien wordt voor de veiligheid van de jongere volgens het OCJ. Ten tweede, wanneer er geen samenwerking is met de ouder(s)/het cliëntsysteem en deze niet bereikbaar zijn.

“Het gedrag van een jongere of een situatie, dat heeft er niets mee te maken. Dat is vaak en misvatting, bv. heel zwaar geweld, seksueel misbruik, dat is niet dat het daarom automatisch naar jeugdrechtbank gaat. Het gaat dus vooral over akkoorden en samenwerking.” (consulent ID3)

Wanneer een dossier van het OCJ naar de SDJ overgemaakt wordt, is er geen verdere betrokkenheid van het OCJ op het dossier. Goede verslaggeving is daarom cruciaal voor de SDJ om verder met het dossier aan de slag te gaan. Voor heel wat medewerkers van de SDJ is het vaak onduidelijk wat het hoofdthema is in een dossier en wie waarover bezorgd is. Een eerste stap is dan het opvullen van de lege gaten (in de schadematrix) door contact op te nemen met betrokkenen.

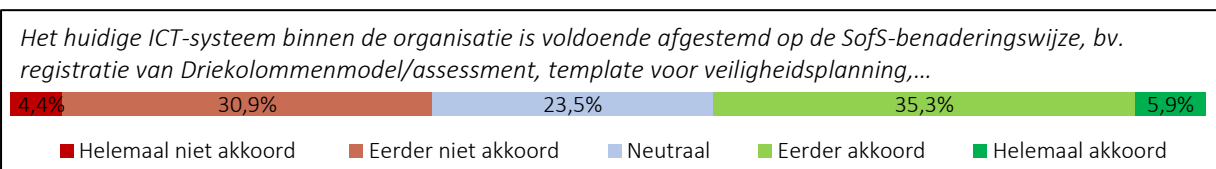
“Als een zaak binnenkomt, over wat gaat dat hier? Die OCJ-doorverwijzingen en VK-doorverwijzingen, dat is een puzzel he. Ook de hoogdringende vaak he. Over wat gaat dat hier eigenlijk? Want als je weet over wat het gaat, weet je ook wanneer het goed genoeg is om af te sluiten.” (leidinggevende ID28)

Enkele medewerkers van de SDJ geven aan dat het ook vaak onduidelijk is waarom een dossier (op een bepaald moment) wordt overgedragen. Een jeugdrechter vermeldt dat dossiers vaak ‘verbrand’ zijn wanneer ze aangemeld worden bij de SDJ, waardoor er maar weinig of geen alternatieven meer zijn om verder met het gezin aan de slag te gaan.

“Soms krijgen we dossiers binnen die helemaal verbrand zijn omdat het te lang bij het OCJ is blijven liggen. Dat het helemaal op het einde zit, van ‘het lukt niet en we sturen het door naar de SDJ’. Dan denk ik, wat kunnen wij hier nog in betekenen? Want er is al zoveel tijd over gegaan. Dat er echt wel sneller had moeten opgetreden worden. Ja, dat is de frustratie van velen denk ik, dat het niet zover had moeten komen.” (jeugdrechter ID37)

Afstemming ICT-systeem en SofS

Een belangrijk element binnen de SofS-implementatie is dat het ICT-systeem voldoende afgestemd is op de SofS-benaderingswijze. Het ICT-systeem zou ondersteunend moeten zijn voor de implementatie, waarbij medewerkers geneigd zijn om het SofS-denken en -handelen toe te passen, omdat dit zo wordt voorgesteld en verwacht in hun registratie. Echter, de survey toont aan dat waar 41.2% van de medewerkers voldoende afstemming ervaart, ongeveer 1 op 3 medewerkers (35.3%) ontevreden is over deze afstemming.



Heel wat medewerkers erkennen en waarderen dat er gezocht wordt naar een **beter afstemming** tussen het ICT-systeem en het werken met SofS. De Domino **gebruikersgroep**, die om de drie maanden

samenkomt, biedt hiervoor input. Enkele medewerkers geven aan dat de werkgroep er voor zorgt dat Domino steeds meer aangepast wordt naar de toepassing van SofS. Voorbeelden van concrete zaken die werden aangepast en helpend zijn voor medewerkers zijn: ruimte om de voorbereiding van gesprekken in te vullen; een tijdslijn die weergeeft wanneer een dossier op procesteam komt/moet komen; de mogelijkheid om ‘externe partner’ aan te vinken bij aanwezig op een procesteam; het SofS-framework waarbij je acties gemakkelijk kan aanvinken (i.p.v. lange teksten); het uitschrijven van een strategie is mogelijk; bij een aanmelding naar de poort wordt verslaggeving meegenomen (i.p.v. verslag in INSISTO herschrijven); de harmmatrix is als formulier beschikbaar; een standaard sjabloon voor een netwerkoverleg (is in de maak); een programma om digitaal een woord- en beeldverhaal te maken met mannetjes en tekstballonnen (is in de maak),...

“Er is ook een werkgroep, waarin er iemand van mijn team aanwezig is. Ik hoor wel dat dingen die dan gezegd worden, meegenomen worden naar daar en dat er echt wel iets mee gedaan wordt.” (leidinggevende ID23)

“Er wordt wel gekeken naar blijvende aanpassingen. Bv. als je dan aanduidt ‘ik heb een procesteam gehad’ en dan duidt je aan wie er allemaal heeft deelgenomen, dat je nu ook een externe partner kan toevoegen. Dat bestond er voor niet. Terwijl dat dat soms wel gebeurde. En eigenlijk wordt daar wel vrij snel op geanticipeerd, vind ik, op die wijzigingen.” (consulent ID11)

Daarnaast geven de interviews aan dat er **grote individuele verschillen** zijn in hoe gebruiksvriendelijk, complex en efficiënt Domino ervaren wordt. Daar waar de voorgestructureerdheid (via diverse tabs en invulhokjes) voor de ene medewerker handvaten en houvast biedt, is het voor de andere medewerker te rigide en wil men meer dynamisch kunnen registreren.

“Het is een instrument dat heel to the point is, gericht is. Je kan heel gericht uw informatie erin kwijt. Je moet geen ellenlange verhalen inpassen. Ik vind het echt wel ok.” (leidinggevende ID23)

“Ik vind dat zelf wel helpend. Als ik nu bv. in verlof ga, weet ik dat mijn collega’s kunnen terugvinden in al mijn dossiers wat de contactgegevens zijn, de laatste afspraken, de laatste incidenten, dat staat er wel redelijk duidelijk in. Dat stelt al wat gerust, als ik er niet ben en er gebeurt iets, dat ze dat kunnen terugvinden.” (consulent ID7)

“Je moet er precies echt bijna voor gedoctoreerd hebben om te weten wat waar moet, dat is een kluwen van dingen, je moet dat op een bepaalde volgorde doen, je moet eerst dat doen en dan kan ik dat doen. Dat is bijna een videospel ofzo, dat is absoluut niet gebruiksvriendelijk.” (consulent ID4)

“Ik denk dat Domino een heel log en statisch systeem is, met weinig ruimte tot verandering. Om een voorbeeld te geven, de vraag in hoeverre netwerk betrokken is bij de aanmelding in een OCJ, gewoon die ene vraag binnen een M-document veranderen, is nog altijd niet gebeurd. Dat is toch iets belangrijks? Dat is toch iets dat een mindset kan bepalen?” (leidinggevende ID40)

Verskillende medewerkers waarschuwen er voor dat het verplichtende en voorgestructureerde karakter van de registratie in Domino er voor zorgt dat de registratie een doel op zich wordt, zonder een inhoudelijke kwalitatieve meerwaarde.

“Dat is veel te ingewikkeld, omslachtig. Dat is een doel op zich, nog altijd. Te veel kolommen, verplichte velden. [...] Constant vakjes invullen. ‘Nee, u mag deze stap nu niet zetten’. De realiteit is dat deze stap wel gezet is.” (consulent ID16)

“Dat is de grootste valkuil aan de implementatie, dat we het gaan pushen en vinkjes moeten gaan zetten. Terwijl dat die gevaarsboodschap vaak op niets trekt, want die is niet gedeeld met het gezin, het is niet gedeeld met hulpverleners, maar gewoon snel iets opgeschreven en er wordt gewoon een vinkje gezet. Dat zie ik sommige collega’s nu doen en dan denk ik ‘ja, dan wordt het helemaal een klucht’.” (leidinggevende ID25)

Voor de ene consulent draagt Domino bij aan de uniformiteit in verslaggeving en biedt het houvast in trajecten met gezinnen, bijvoorbeeld om naar terug te grijpen bij een volgende gesprek, of stappen te structureren en op te volgen. Voor een andere consulent voelt het aan als verloren tijd die men niet kan

inzetten in gezinnen. Enkele consultants maken daarom bewust de keuze om beperkt/niet te registreren omdat ze er de meerwaarde voor gezinnen niet van inzien (zie verder, Vierde element: Zinvol meten en monitoren).

“Vroeger als iemand een verslag maakte, iedereen deed dat op zijn manier. Het OCJ van X deed dat anders dan wij dat deden. Nu is er meer uniformiteit en kan er ook meer gemeten worden van ‘Wat doet iedereen?’” (consulent ID26)

“Op de duur ben je constant bezig met te typen en aan te passen en heb je niet de ruimte om bv. een woord en beeld te maken. Dat ik dan denk ‘dat zou ik veel liever doen op dit moment en dat zou ook veel waardevoller zijn.’” (consulent ID21)

“Wij willen onze tijd waardevol besteden en ik vul dat niet in. Dat maakt wel dat als ik zou geëvalueerd worden, dan zou ik daarvoor waarschijnlijk wel onder mijn voeten krijgen.” (consulent ID4)

Vanuit het agentschap werd het **Driekolommenmodel** bewust naar voor geschoven om de verslaggeving vorm te geven. Zo verschijnt het Driekolommenmodel als startpagina wanneer een dossier geopend wordt. Volgens enkele medewerkers faciliteert dit het SofS-werken, omdat men als het ware ‘genoodzaakt’ is om binnen dit kader te denken en handelen, zowel in gesprekken met gezinnen als tijdens teamprocessen.

“We hebben er ook voor gezorgd dat de verslaggeving in de Drie kolommen wordt weergegeven, waardoor je wel genoodzaakt bent om goed te selecteren: waar zijn we bezorgd over? Maar ook waar zit kracht en waar zit veiligheid? En dat we daar ook wel naar zoeken, door die uitzonderingsvragen te stellen aan mensen. Dan merk je ook wel dat mensen dat zo opschrijven.” (regionaal stafid ID27)

“Ik kan soms heel chaotisch zijn, door die Drie kolommen moet is dat nu wel beter structureren. Waar soms mijn vertelsels van mijn gesprekken van het één op het ander overgingen en ik nog een keer terugkwam op iets, is dat nu wel meer gegroepeerd in die kolommen en zal ik ook niet iets vergeten te zeggen.” (consulent ID26)

“Als het iets is dat echt heel belangrijk is en in de dossiers ook echt nodig is, dan typ ik dat ook meteen uit in het framework en druk ik het af. Dan heb je het mooi in de Drie kolommen en kan je dat meenemen naar de ouders.” (consulent ID21)

In sommige teams wordt het Driekolommenmodel in Domino ingezet tijdens **procesteams**, maar voor anderen is het systeem te log en te rigide om dit vlot in te zetten. Ook het sjabloon dat hiervoor gebruikt wordt verschilt van team tot team.

“Het proces wordt gemaakt in het procesteam, dat komt ook zo in ons Domino systeem. Dat zijn verwachtingen.” (leidinggevende ID2)

“Het framework kan je inderdaad gaan invullen in Domino zelf, maar het gebeurt niet in procesteam, omdat, je zit daar altijd met die aparte kotjes die je moet aanklikken. Want soms ben je bezig, zeker in een verdiepingsteam en dan denkt die ene ‘ja, maar ja, dat is hier een kracht’, dan moet je het eigenlijk opschrijven en onthouden en dan moet je naar je ander kotje. Ja, dat is niet gebruiksvriendelijk, nee. Dat framework is zo’n dynamisch iets, je bent samen aan het nadenken en dat moet soepel gaan. Ik open gewoon een blanco framework en werk daarin. Ik ga het dan wel gaan uploaden in Domino zelf, dat wel.” (leidinggevende ID14)

“Dan merk je dat ieder team op zich bijna een eigen systeem gaat ontwikkelen. Er is vanuit het MDO een sjabloon gemaakt voor die procesteam. De ene heeft dan dat sjabloon, de andere... Dus er zijn wel verschillende dingen door elkaar.” (regionaal stafid ID18)

Voor enkele medewerkers is het registratiesysteem onvoldoende **afgestemd op de verschillende SofS-tools en processen** die er zijn. Zo voelt het bijvoorbeeld aan als dubbel werk om de informatie uit individuele gesprekken, procesteams,... te integreren in Domino.

“Domino is daar (SofS-framework) niet op toegepast. Dat is geen match. Uw IT moet zo simpel mogelijk zijn, bv. met een manier om uw words and pictures en uw gevaarsboodschap in op te slaan. En ja, dat is

Domino niet. Er wordt nu met kunst en vliegwerk geprobeerd om daar wat tabblaadjes aan toe te voegen, maar dat wordt heel onoverzichtelijk.” (leidinggevende ID28)

“Nu doe je heel veel dubbel werk. Je typt al uw gesprekken uit. Daarin staan de krachten, de zorgen,... Dan moet je ook nog eens heel dat framework aanvullen. Terwijl dat eigenlijk al meestal in procesteam zit maar dan in puntjes staat. Je moet het dan al bijna drie keer uittypen maar gewoon in een andere vorm en andere lay-out, maar je hebt daar geen tijd voor.” (consulent ID21)

Zo is het bijvoorbeeld niet evident om creatieve processen, zoals een woord- en beeldverhaal of tekeningen van kinderen met de Drie huizen, te uploaden in het systeem.

“Dan zie je consulenten op een heel creatieve en mooie manier aan de slag gaan, bv. met jongeren. Maar dan kan je dat geen plaats geven in Domino.” (leidinggevende ID40)

Een OCJ-consulent geeft specifiek aan dat het schrijven van een evaluatie niet voldoende afgestemd is op de SofS-benadering en dat hiervoor te weinig richtlijnen worden gegeven.

“Om de 6 maanden moeten wij een evaluatie schrijven, dat vind ik niet SofS-gericht. [...] Die evaluatie is gewoon een knop, dan krijg je een lege pagina, je hebt daar heel veel ruimte in in wat je typt, hoe je het typt. Dat zou wel iets zijn dat nog meer SofS-gericht kan ingevuld worden, nu krijgen we daar te veel ruimte voor. [...] Dat er zo wat richtvragen zijn en ook dat je meteen gelinkt wordt aan je minimale verwachtingen, dat je die bv. ziet verschijnen. Zodat je ook de focus op MANO behoudt, ‘waarom zijn we betrokken en is het nog nodig?’” (consulent ID3)

Daarnaast geeft een consulent ook aan dat ze het apprecieert dat er meer aandacht is (en middelen vrijgemaakt worden) voor het efficiënt digitaal kunnen werken.

“De laatste tijd worden we toch wel meer ondersteund. We hebben een nieuwe laptop en smartphone gekregen. Dus die dingen veranderen toch wel wat sneller. Die ondersteuning is ook belangrijk, zodat we onze job kunnen uitvoeren. [...] We hebben ook een cadeaucheque gekregen om onszelf iets aan te schaffen. Ik heb mijn WiFi er dan mee versterkt dus dat was een aangename verrassing.” (consulent ID26)

Voor leidinggevendens creëert Domino ook de mogelijkheid om het werk van consulenten **op te volgen en te monitoren**. Echter, de mate waarin leidinggevendens het zinvol en werkbaar vinden om Domino in te zetten als opvolgsysteem verschilt sterk (zie verder, meten van de breedte).

Naar de toekomst toe, geven enkele consulenten ideeën over hoe Domino geoptimaliseerd kan worden, onder meer door voorbeeldvragen te tonen in het framework en goede praktijken te tonen ter inspiratie.

“Dat je systemen hebt waarbij je zelf niet meer over moet nadenken, bv. over wat moet ik nu weer... eerste, ergste, laatste incident. Ik denk dat je heel vaak vragen kan genereren, dat je bv. je good practices van mensen integreert in je ICT-systeem ofzo. Dat er al voorstellen van vragen staan. Dat je het wat gebruiksvriendelijker maakt.” (consulent ID4)

“Dan zie je consulenten heel mooie woord- en beeldverhalen maken. Dat lijkt me leuk als daar een aantal voorbeelden instaan om elkaar te inspireren, maar dat gaat niet blijikbaar.” (leidinggevende ID40)

Om een ICT-systeem optimaal af te stemmen op de SofS-benadering heeft Elia een samenwerkingsrelatie met het software bedrijf Diona. Een leidinggevende geeft aan dat de ontwikkelde software echter te duur is om te implementeren in de organisatie, maar dat men samen met consulenten wil bekijken hoe het huidige systeem (waar medewerkers mee vertrouwd zijn) aangepast kan worden aan de noden die er zijn. Een consulent waarschuwt dat de SofS-software niet heiligmakend is en dat een geïntegreerde visie noodzakelijk is.

“Iemand van ons team is nu in England gaan werken bij een organisatie en die hebben het echte SofS ICT-systeem, dat veel duurder is dan onze crapy Domino. Die hebben wel het systeem, en dat zou super handig zijn, maar die visie is er niet, waardoor het eigenlijk ook niet lukt. Je hebt de beide nodig.” (consulent ID4)

2. Afstemming op teamniveau

Om de afstemming op teamniveau vorm te geven implementeerde de afdeling diverse leerprocessen en platformen, waarbij uitwisselen en reflecteren over de SofS-benadering centraal staat (cf., 20% Leermodel). Via procesteams en gedeelde besluitvorming, groepssupervisie, intervisie, en teamvergaderingen krijgt SofS een centrale plaats en wordt gezocht naar afstemming tussen theorie en praktijk. Hierboven (zie hoger, leermodel 20%) wordt besproken hoe deze leerprocessen en platformen praktisch en inhoudelijk georganiseerd worden binnen verschillende teams en hoe deze bijdragen aan de afstemming tussen de SofS-benadering en de dagelijkse praktijk.

3. Afstemming op individueel niveau

Hoe de afstemming tussen de SofS-implementatie en OSD-praktijk verloopt, hangt tevens samen met de individuele overtuiging van de medewerker over de aard van SofS en zijn/haar basishouding.

3.1 Individueel overtuiging over de aard van SofS

In de interviews komt naar voor dat medewerkers individueel verschillen in hun overtuiging over de aard van SofS. De overtuigingen variëren van “een methode die we ook voor de implementatie deden” tot een “complete verandering in alle processen en niveaus van de organisatie” (cf., ‘*a whole system change*’). Deze verdeeldheid in overtuiging kan er voor zorgen dat men SofS onvoldoende op de beoogde manier inzet en dat collega’s elkaar niet vinden in het SofS-denken en -handelen. Dit kan er toe leiden dat medewerkers in een strijd belanden over wat SofS inhoudt, wat aan de basis ligt, waar men naartoe wil, en welke stappen hiervoor nodig zijn.

Enkele consultants geven aan dat men reeds voor de implementatie van SofS werkte volgens de SofS-principes en dat er nu enkel een naam aan wordt gegeven. Voor deze consultants wordt de implementatie verengd tot een ‘manier van werken met gezinnen’. Onderstaande citaten geven weer dat ODS-medewerkers verschillen in de mate waarin SofS doorleefd en begrepen wordt.

“Het is eigenlijk hetzelfde als 20 jaar geleden. Het kind heeft alleen een andere naam. We doen wel een aantal nieuwe zaken, zoals een danger statement. Alhoewel dat wij ook zeiden tegen gasten die niet naar school gingen: ‘Wat wordt uw toekomst?’ Dat is ook een danger statement eigenlijk.” (consulent ID26)

“Als je er eigenlijk bij stilstaat, is dat niet een heel andere manier van werken. Want als je heel concreet gaat kijken wat we doen, hebben we altijd al proberen kijken naar mensen van ‘wat lukt er wel nog goed’? Alleen wordt het nu veel formeler. Je moet het nu echt gaan benoemen. Je moet het nu echt in een verslag gaan gieten.” (leidinggevende ID23)

“Ik denk dat dat het meest gehoord is, ‘ja maar die SofS wij doen dat al’. Maar dat is niet zo he, ze denken dat ze dat doen. ‘Wij kijken positief, wij bevragen krachten en vragen dat de nonkel meekomt.’ Maar het is veel meer dan dat he.” (consulent ID4)

“Het is echt helemaal anders SofS. Er zijn heel weinig mensen die beseffen dat het zo anders is.” (leidinggevende ID28)

Voor heel wat medewerkers vraagt het tijd, praktijkervaring en reflectiemomenten om te kunnen inzien en begrijpen dat SofS een fundamenteel andere manier van werken is.

“In het begin was het meer van ‘ah, SofS ik moet de Drie huisjes doen, ik moet het Driekolommenmodel invullen, ah, ik heb dat gedaan, ik ben SofS bezig.’ Terwijl, door dat langer te doen, dat je ook wel inziet van ‘eigenlijk is het fundamenteel anders’.” (leidinggevende ID15)

“Wat je geleerd hebt in die basisvorming, zijn een aantal methodieken, een aantal kapstokken om aan vast te houden, maar dat is niet de visie van SofS. In uw gedachten ‘we gaan het kind centraal stellen’, kan helemaal iets anders zijn dat in de praktijk het kind centraal stellen he.” (leidinggevende ID2)

“Voor ons is het echt een fundamenteel andere manier van werken.[...] Het is veel breder dan een methodiek die je gebruikt in je werk. Dat gaat echt over hoe je naar mensen kijkt, hoe je maatschappij functioneert.” (consulent ID4)

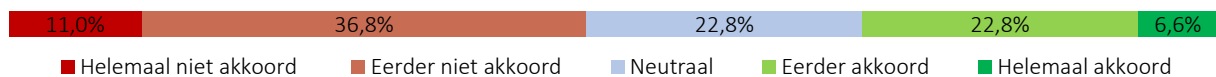
Heel wat medewerkers zijn het er echter over eens dat de essentie van SofS ligt in de kracht- en oplossingsgerichte houding (zie verder, SofS-basishouding bij medewerkers). Voor een leidinggevende ligt de kern van SofS in de combinatie van de SofS-tools en de basishouding.

“SofS is niet of de basishouding of de instrumenten inzetten. Het is de combinatie, basishouding en instrumenten. Vanaf dat je de instrumenten kent, kan je ze ook loslaten.” (leidinggevende ID31)

Naast de bewustwording dat er diverse overtuigingen aanwezig zijn over de aard van SofS, is het belangrijk dat hierop ingegrepen wordt. Enkele medewerkers geven evenwel aan dat collega’s die ‘old school’ blijven werken hierover niet worden aangesproken (zie verder, Vierde element: zinvol meten en monitoren).

Verder toont de survey aan dat het slechts voor 3 op 10 medewerkers (29.4%) duidelijk is **hoe SofS zich verhoudt t.o.v. andere benaderingswijzen** in de organisatie, zoals Family Finding, Infant Mental Health of handelingsgerichte diagnostiek. Bijkomende analyses geven aan dat het voor significant meer consulenten (62.1%) en leidinggevendenden (33.3%) onduidelijk is hoe SofS zich verhoudt t.o.v. andere benaderingswijzen in vergelijking met regionale stafleden (18.2%) of andere (0.0%) ($\chi^2(6) = 24.19, p < .001$). Hoewel 62.1% van de consulenten deze onduidelijkheid ervaart, tonen bijkomende analyses ook aan dat deze onduidelijkheid significant sterker naar voor komt bij OCJ-consulenten (8.8% ervaart voldoende duidelijkheid) in vergelijking met SDJ-consulenten (30.2% ervaart voldoende duidelijkheid) ($\chi^2(2) = 8.13, p = .02$).

Er is voldoende duidelijkheid over hoe SofS zich verhoudt t.o.v. andere benaderingswijzen in de organisatie (bv. Family Finding, Infant Mental Health, handelingsgerichte diagnostiek,...)



3.2 SofS-basishouding bij medewerkers

De SofS-benadering vraagt ook afstemming in de basishouding van de medewerker. Het gaat om een basishouding van respect en gelijkheid, waar je afstapt van een expertpositie, naast cliënten gaat staan en verder kijkt dan gedrag, bewust bent van je eigen (machts)positie en kritisch reflecteert over je eigen denken en handelen. Deze houding omvat ook een lerende en kritische houding, die essentieel is om het SofS-leren te verdiepen (zie hoger, lerende en kritische houding). Voor heel wat medewerkers zit de fond van SofS in de basishouding van de werker, waardoor de aard van SofS eerder ingevuld wordt als een waardesysteem.

“Dat is de fond van SofS, uzelf achteruit stellen, dat is gaan kijken ‘Wat zit er achter dat gedrag?’ Gaan zoeken naar de beleving, die mens daarachter gaan zien, achter dat moeilijke of lastige gedrag. Dat vergt moed, dat vergt energie, dat vergt heel veel.” (leidinggevende ID2)

“Als je al vertrekt als hulpverlener vanuit geen positief mensbeeld, dan komt SofS voorbij gefietst en denk je ‘jah, ik zal dat wel doen, maar in die en die mensen, daar geloof ik niet in, of dat is het uitschot, of daar valt niets mee te doen, of die mama is zo zot als een deur, en en...’ We kunnen daar zo over denken, maar als je dat ook in je houding zo laat zien, dan heb je gedaan he. Dan is er geen sprake van partnerschap of een positief mensbeeld. Mensen hebben een hele resem problemen meegemaakt waardoor ze een aantal keuzes hebben gemaakt die we moeilijk kunnen verstaan. Als je daar op die manier niet naar kan kijken, kan je beter geen hulpverlener zijn he.” (SofS-trainer ID9)

Enkele medewerkers geven ook aan dat ze zich door SofS (en Family Finding) uitgedaagd voelen om te reflecteren over wie ze zijn als hulpverlener – en persoon in het algemeen – en zich bewuster zijn van hun **machtspositie** t.a.v. cliënten. Men begrijpt dat de SofS-benadering ontwikkeld werd als weerwoord

op een paternalistische en bevoogdende houding (cf., blanken t.a.v. Aboriginals) en men tracht dit mee te nemen in het eigen denken en handelen.

“Waarom zou jij hier komen zitten aan tafel, mij al je problemen vertellen, alle dingen waarover je je schaamt die in je leven zijn mis gelopen? Om dan de les te worden gespeld door mij, en iemand van het team je kind afpakt. Maar dat is wel hoe het heel lang gegaan is he, vanuit die autoriteit: ‘wij zijn de expert’. Daar zijn we heel erg in aan het leren. Dat is het moment waarop wij heel erg gevoeld hebben van ‘als we dit anders willen doen, dan is SofS eigenlijk wel wat we nodig hebben’. En dat slaat dan aan op een moment, door het te doen he. [...] Je moet bijna helemaal afbreken welk soort hulpverlener je bent, en helemaal opnieuw beginnen. Je heel de tijd bewust zijn van ‘hoe kijk ik naar mensen, hoe beïnvloedt mijn stuk hoe ik kijk naar mensen, hoe beïnvloedt hoe ik praat...’. Jezelf eigenlijk helemaal gaan heruitvinden. En dan beseffen welke grote impact dat dat heeft op hoe mensen bij jou aan tafel zitten.” (consulent ID4)

“Ik denk dat dat implementatieproces bij ons, bij OSD, echt zijn waarde gehad heeft. Dat heeft mensen de mogelijkheid gegeven om gaandeweg te ervaren ‘wie ben ik? Hoe ben ik als hulpverlener? Hoe wil ik overkomen naar mijn cliënten? Hoe ben ik in het echte leven? Hoe ben ik in mijn gezin?’ Enzoverder. Dus die basisvaardigheden, die zijn beschreven, maar eigenlijk vraagt dat tijd en heel veel reflectie en heel veel feedback om daarover stil te staan, om te gaan vertragen, en in uw handelen te gaan kijken van ‘goed, komen die basisvaardigheden daar nu in terug of niet?’ Dus dat is niet iets dat je zomaar leert.” (leidinggevende ID2)

Twee medewerkers stelden zich de vraag in welke mate deze basishouding ‘aanleerbaar’ is, omdat het een houding is die veel reflectie en zelfbewustzijn vraagt.

“Ik benadruk dat enorm binnen mijn team dat SofS geen methodieken zijn, geen middelen an sich, maar dat dat die intrinsieke empathische houding is. En als je die niet hebt, en daarmee bedoel ik niet alleen in je werk als hulpverlener, als consulent, maar eigenlijk in de puurheid van je mens zijn, dan geloof ik er niet in dat je het in je werk ook kan doen. [...] Ik ben ervan overtuigd dat dat niet aanleerbaar is.” (leidinggevende ID2)

“Kan je dat aanleren van een heel negatief mensbeeld naar een heel positief mensbeeld te gaan? Dan denk ik ja. Ik geloof dat mensen kunnen veranderen, anders kijken, als iemand voor u model staat. Als ze ergens hun kar aan kunnen aanhaken en succeservaringen kunnen opdoen door anders in het leven te staan.” (SofS-trainer ID9)

4. Afstemming op cliëntniveau

Naast het organisatie-, team- en individueel niveau, vraagt de SofS-benadering ook een zoeken naar afstemming op cliëntniveau. Voornamelijk consulenten benoemen in de interviews **enkele inhoudelijke en praktische spanningsvelden** bij het inzetten van SofS in hun dagelijkse praktijk.

De grootste uitdaging ervaren consulenten in relatie tot de huidige **caseload**. De hoge caseload, variërend van 50 tot 80 dossiers per consulent (voltijds werkend), zorgt ervoor dat de SofS-implementatie als onrealistisch en onhaalbaar ervaren wordt. Consulenten komen hierdoor in een (ethisch) spanningsveld terecht. Enerzijds heeft men de overtuiging dat SofS waardevol kan zijn in elk gezin en dat goede hulpverlening en veilig opgroeien een recht is van ieder kind. Anderzijds is men door de hoge caseload en intensiteit genooddakt om keuzes te maken tussen dossiers. Deze keuzes worden gemaakt op basis van: hoogdringendheid (grote impact/schade op kind); de mogelijke impact van SofS-benadering (bv. in dossiers waar er een grote kans is dat de minderjarige(n) thuis kunnen blijven wonen als er intensief gewerkt wordt); de leeftijd van kinderen (baby's en jonge kinderen); en pragmatiek (bv. dossiers waar reeds een hulpverleningspartner betrokken is, waar een betrouwbaar/stabiel/bereid netwerk is). Deze keuzes zorgen bij consulenten voor stress (bv. ‘ik wil zoveel mogelijk doen in elk gezin, iedereen heeft recht op goede hulpverlening, maar het gaat niet’), frustratie en moedeloosheid (bv. ‘ik kan geen goede consulent zijn in al mijn dossiers’), en onmacht (bv. ‘ik wil hierin geen keuzes moeten maken’).

“Dat geeft als consulent een heel dubbel gevoel. Aan de ene kant zie je ‘dit werkt en dit brengt ons iets bij.’ En aan de andere kant zie je in hoeveel casussen je het niet gebruikt, omdat je er niet aan toe komt,

waardoor je het idee hebt van ‘ik ben niet meer goed bezig’. En dat is niet aangenaam, je hebt het gevoel van ‘ik schiet eigenlijk heel veel tekort.’ [...] Je wil elk gezin gelijke kansen geven he, en dat lukt niet.” (regionaal stafid ID39)

“De toestroom bij ons is gigantisch. [...] Je moet zelf wat schiften in welke dossiers je echt grote stappen vooruit kan zetten. Is er al hulpverlening betrokken ja of nee waarmee we dat samen kunnen doen of die dingen kunnen overnemen? En qua thematieken, ben ik meer geneigd om bv. met harmmatrixen en heel uitgebreid SofS stap per stap te werken als dat gaat over multi-problematiek. Dan merk ik dat dat veel meer oplevert, en dan is dat ook urgenter om te doen misschien, of dan kan ik dat voor mezelf precies wat beter verantwoorden om heel veel tijd in dat dossier te steken. [...] Ik zou graag een goeie consulent zijn in ál mijn dossiers, i.p.v. maar in een paar. Ik heb nu het gevoel dat het beleid daarvoor kiest, liever sommige heel goed en anderen helemaal niet, dan ergens een middenweg in te vinden. Ik vind dat dat een beetje willekeur wordt dan, wat zeker als overheidsdienst niet ok is. Ik vind dat je iedereen dezelfde kansen moet geven, en dat bieden wij op dit moment niet door hoe wij werken.” (consulent ID7)

“Vaak moet ik gewoon zeggen ‘het spijt mij, maar ik heb hier geen tijd voor.’ Terwijl dat ik zo vaak wil, zo gemotiveerd ben om er mee aan de slag te gaan, maar het lukt gewoon niet, ik heb er de tijd niet voor. Of je doet het dan en dan loop je je eigen grenzen voorbij en dat is ook niet goed.” (consulent ID3)

Deze gevoelens komen ook naar voor in relatie tot het beleid, omdat men het gevoel heeft dat er onvoldoende geluisterd en gereageerd wordt op de noden en kritische bedenkingen van consulenten rond de haalbaarheid van SofS. Hoewel het beleid een antwoord tracht te bieden op dit spanningsveld met het formuleren van minimale verwachtingen, is dit voor veel consulenten onvoldoende. De minimale verwachtingen bieden een minimaal kader dat de druk kan verlagen, maar het gevoel ‘niet goed genoeg’ te zijn blijft. Er is nood aan duidelijke keuzes over: Is SofS haalbaar in de huidige praktijk? Wat wordt dan verwacht? En wat valt weg?

“Het belachelijke is, er wordt onderzoek gedaan naar de caseload-normen, dat is 40 dossiers. Dan zou je goede SofS moeten hebben, ok. De realiteit is 65, dan zijn we niet veel met dat onderzoek he. Er moeten ook middelen uit voortstromen.” (leidinggevende ID23)

“Het evenwicht tussen de grote caseload en die verwachtingen en dat anders gaan denken matcht niet. Dat zorgt ervoor dat mensen vast zitten. [...] Dat geeft die implementatie als gevoel dat het nooit meer goed genoeg is.” (leidinggevende ID23)

Om hieraan tegemoet te komen is er volgens een leidinggevende nood aan personeelsuitbreiding en aandacht voor een positieve organisatiecultuur.

“Er zouden gewoon meer mensen moeten zijn, waardoor je minder dossiers hebt. Dat is gewoon een objectieve vaststelling die sowieso helpt. Dat staat als een paal boven water, daar is iedereen zich wel bewust van denk ik. En langs de andere kant, zit er voor mij een heel groot stuk in de organisatiecultuur, dat we echt moeten inzetten om daar een positieve vibe in te krijgen. [...] Dat er meer tijd en ruimte is voor teambuilding, eens toffe dingen doen. [...] Los van al die actiepunten en inhoudelijke dingen, dat mensen het gevoel moeten krijgen ‘mijn werkgever geeft om mij, vindt mij belangrijk, zorgt voor mij’.” (leidinggevende ID24)

Enkele consulenten geven aan dat het werken met de SofS-benadering ook **meer tijd en intensiteit** vraagt dan het werk voorheen. Heel wat consulenten ervaren te weinig tijd en ruimte om SofS uit te proberen, hun denken en handelen bij te sturen, en hierover te reflecteren. Kortom, om hun SofS-leren vast te houden en te verdiepen (zie verder, Onderzoeksvraag 3).

“Het vraagt wel meer tijd. Ook al zegt iedereen 100 keer dat het niet waar is. Het is wel waar. Het krachtgericht werken vraagt niet meer tijd, maar de feedbacklussen, het terugkoppelen dat vraagt wel meer tijd, dat is een extra gesprek. Als je kijkt in de praktijkgids en je lijst het aantal gesprekken op, welke gesprekken je van a tot z moet doen in een dossier, dan kom je zeker aan een aantal gesprekken die je anders niet gedaan zou hebben.” (leidinggevende ID23)

“Het vraagt wel heel veel van jou als hulpverlener vind ik. Je moet de hele tijd, ja, die vragen stellen. Het is veel gemakkelijker om te zeggen ‘het is hier onveilig, we plaatsen dat kind, en dan is het veilig’, en dan kan ik goed slapen ‘s nachts.” (consulent ID4)

Daarnaast geven medewerkers ook aan dat de ‘**ongefilterde**’ instroom van dossiers het SofS-werken bemoeilijkt. Sinds de integrale jeugdhulp wordt een grote diversiteit aan dossiers aangemeld, waarbij er verwacht wordt dat men in alle dossiers SofS-gewijs aan de slag gaat. Enkele medewerkers vinden dat de interventiegrond waarop de werking gestoeld is, nl. onveiligheid / schade bij de minderjarige, vaak afwezig is (bv. bij een spijbelproblematiek). Deze onduidelijkheid maakt enkele medewerkers onzeker over hun eigen identiteit en positionering als consulent of leidinggevende én – bij uitbreiding – dat van de afdeling OSD. Heel wat medewerkers pleiten dan ook voor een filter bij de instroom of een duidelijke beleidskeuze over bij welke dossiers men met SofS aan de slag dient te gaan en bij welke niet.

“Wat verwachten ze van ons als consulent als verwijzer? Dat is niet duidelijk. [...] Dat hij mee hulpverlener is, mee het begeleidingsproces in SofS opvolgt, of meer verwijzer zijn?” (leidinggevende ID25)

“Er moet echt een filter komen op wat komt bij het OCJ en wat niet. Nu komt alles bij ons. Er worden jongeren aangemeld die 17,5 jaar zijn, die geen goesting meer hebben om naar school te gaan en waarbij de grootste verontrusting is dat die dreigen uit te stromen zonder diploma. Dan denk ik ja, dat is heel jammer, en ik zou die jongeren heel graag motiveren en meer toekomstkansen geven, maar ik denk niet dat daar de essentie van ons werk ligt. En als we er nergens een filter opzetten en iedereen kan maar aanmelden tegen de sterren op, dan verzand je gewoon in je dossiers. Dan kan je nergens kwaliteit bieden. Hetzelfde met bv. zuivere vechtscheidingen. Ik krijg dan van die ouders minstens wekelijks over en weer gmail over een jas die niet is meegegeven, of een toets die niet ondertekend is, of een tandarts die niet betaald is, allee, daar steken wij keiveel tijd in en dat levert niet op. [...] Ik denk dat dat ook het antwoord is dat iedereen gaat geven: de instroom is te groot en ongefilterd. Ja, en dat weegt door op alles, op de kwaliteit, op hoe intensief je met gezinnen kan werken, hoe bereikbaar je bent, hoeveel vreugde of voldoening je uit je werk kan halen, het zorgt ervoor dat veel mensen ook burn-out of snel terug van job wisselen. Ik denk dat dat op heel de organisatie enorm weegt.” (consulent ID7)

“De dossiers waar het echt gaat over risico op onveiligheid, jonge kinderen, hoge onveiligheid, daar gaan we SofS inzetten. Andere casussen, bv. schoolverzuim of vechtscheidingen, daar gaan we eigenlijk wat op de oude manier aan de slag.” (regionaal stafid ID39)

Volgens enkele consulenten biedt SofS ook onvoldoende antwoord op de **brede waaier aan problematieken** in gezinnen. Zo biedt SofS weinig ruimte voor andere thema’s, of methodieken of het ‘creatief out of the box denken’, bijvoorbeeld rond trauma, suicide, echtscheiding, spijbelen, Family Finding, kinderen van ouders met psychische moeilijkheden en/of een verslaving).

“Het is niet alleen SofS, want systeemtheorie en Nagy zijn ook zeer waardevol, en je kan daar ook nog altijd dingen uithalen om mee in het veld te gaan, naast je SofS. Maar nu is het alleen nog maar SofS. En dan denk ik, je moet het kind niet met het badwater weggooien. Het is niet omdat er een slimmerik is geweest om alles eens een andere naam te geven en er dan veel geld aan te verdienen dat al de rest geen waarde meer heeft.” (consulent ID12)

De diversiteit aan dossiers, zorgt er ook voor dat SofS volgens enkele medewerkers ‘niet overal inzetbaar’ is. Hiervoor worden verschillende redenen opgegeven: afwezigheid van (stabiel en betrouwbaar) netwerk, ouders/netwerk met beperkte cognitieve mogelijkheden, er is geen duidelijke onveiligheid (bv. spijbelproblematiek),...

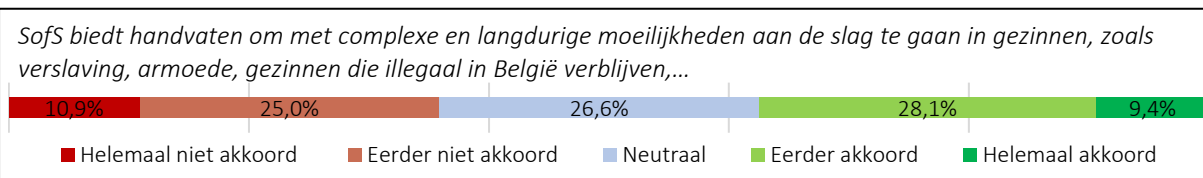
“De benaderingswijze van SofS is niet volledig hanteerbaar voor alle gezinnen. Voor sommige gezinnen is dit cognitief niet haalbaar, andere gezinnen hebben geen stabiel netwerk, maken vaak ruzie met hun netwerk waardoor deze afhaken. Ook al is er vaak heel veel creativiteit bij consulenten, toch moeten er heel vaak heel veel aanpassingen gebeuren in bijvoorbeeld veiligheidsplannen waardoor dit onwaarschijnlijk tijdsintensief wordt.” (survey)

“Ik ben er heilig van overtuigd dat de SofS-benadering in heel wat dossiers kan betekenen, ik ben er ook van overtuigd dat het ook niet heiligmakend is. Sommige mensen functioneren echt veel te zwak of zitten

in zo’n weerstand dat je er niet door gaat geraken of sommige mensen hebben, echt waar, dat netwerk niet hé. Die vinden de mensen niet hé en dan loopt het vast.” (consulent casestudie)

“Het gevaar met methodieken is ook, het werkt, het is positief, het wordt bewezen, die studies zijn er, impact op volksgezondheid en dit en dat. Maar dat neemt niet weg dat het ook geen antwoord biedt op alles. Dat is iets waar we mee moeten opletten. We moeten op de context blijven inzetten, ja, nee, soms moeten we ook zeggen ‘stop’. Ook al geloof ik er in dat de context het belangrijkste is of zou moeten kunnen zijn, maar als het niet is, moet je ook kunnen zeggen ‘stop’.” (jeugdrecht ID35)

Verder is er een spanningsveld omtrent de manier waarop de SofS-benadering omgaat met **complicerende factoren**. Binnen het SofS-kader worden complicerende factoren omschreven als factoren die het lastig maken om voor de veiligheid van het kind te zorgen. Men noemt ze complicerend omdat ze niet of moeilijk te veranderen zijn en geen directe impact hebben op de kernzorg/onveiligheid van de minderjarige. De survey toont aan dat slechts 37.5% van de consulenten ervaart dat SofS voldoende handvaten biedt om met complicerende factoren aan de slag te gaan. Echter, in het overgrote merendeel van de dossiers is er sprake van complicerende factoren, zoals: een intergenerationele problematiek van mishandeling, misbruik, verslaving; armoede; cliënten met een verstandelijke beperking, psychische problematiek en/of verslaving; cliënten zijn vluchtelingen zonder netwerk en/of verblijfsdocumenten; multiculturele omgeving; gezinnen die niet kunnen/willen,...



Voor enkele consulenten biedt het SofS-kader net handvaten om met complicerende factoren aan de slag te gaan. Het wordt immers als helpend ervaren dat de complicerende factor niet vereenzelvigd wordt met de kernzorg, nl. onveiligheid van de minderjarige, maar dat dit van elkaar onderscheiden wordt. Men kijkt welke impact de complicerende factor heeft op de minderjarige, of er sprake is van een ‘direct gevaar of directe impact’, en hiermee gaat men aan de slag.

“Wat goed is aan SofS, is dat je die dingen uit elkaar kan houden. Wij zeggen van ‘we komen tussen in zaken die rechtstreeks of onrechtstreeks effect hebben op het kind’. [...] Bv. armoede, dat is een complicerende factor voor ons, kinderen kunnen er wel last van hebben. Dan gaan we wel kijken ‘Wie kan hierbij helpen?’ Welke diensten kunnen we aanspreken, wie is er netwerk? Wie kan er mee voor dit kind zorgen? Wie kan er mee zorgen dat dit kind gezonde voeding heeft? Dat dit kind op school geraakt? Dat die kleren heeft? Enzovoort enzovoort. Dat zijn allemaal wel zaken waar we dan aandacht voor hebben. [...] Als een mama een psychiatrische problematiek heeft of een papa, dan kan dat heel lastig zijn, maar dat wil niet zeggen dat dat direct schadelijk moet zijn voor dat kind, dat kan een complicerende factor zijn. Maar als het een mama is die een psychiatrische problematiek heeft en als 3 zelfmoordpogingen heeft ondernomen, waar dat kind bij was, dan is dat geen complicerende factor, maar is dat een direct gevaar voor dat kind. Dat heeft SofS mij ook geleerd, die vragen te stellen. Wat heeft het als effect op het kind? En als het een complicerende factor is, kan dat heel lastig zijn, dan moet daar iets mee gebeuren, maar het is niet direct een gevaar voor het kind.” (consulent ID6)

“Je gaat met het veiligheidsplan geen oplossing bieden tegenover die complicerende factoren. Maar je gaat met het veiligheidsplan een oplossing bieden tegenover de zorgen die er zijn voor de kinderen. En wat is er minimaal nodig? Als die armoede maakt dat er bij de zorgen staat ‘kind krijgt geen eten’, daar moeten we een goed genoeg voor vinden. Maar je zou een kind nooit, als het heel veel liefde krijgt, uit huis plaatsen omdat het geen eten krijgt. Dan zou je moeten gaan zeggen ‘wat is goed genoeg, zodat je met elkaar, die zorgen die er staan in die 1e kolom en die in je gevaarsboodschap zitten, dat die gecoverd zijn?’ En daar moeten dus complicerende oplossingen voor komen, die maken dat het goed genoeg wordt.” (SofS-trainer ID9)

Enkele medewerkers geven echter aan dat de focus op deze kernzorgen ervoor zorgt dat complicerende factoren ‘geparkeerd worden’ en dat hier niet naar gehandeld wordt.

“Dat soms gemakkelijk wordt gezegd van kijk, dat moet maar geparkeerd worden bij de complicerende factoren, want we kunnen daar toch niets aan doen. Maar dat staat natuurlijk duurzame veiligheid in de weg he.” (regionaal staflid ID13)

“Dat is vaak een vergeten kolommetje vind ik. Je vult dat in, maar eigenlijk gebruik je dat niet. Dat is meer wat achtergrondinformatie, als ik dat zo mag zeggen. [...] Je houdt het in je achterhoofd, maar je gaat er niet mee aan de slag.” (consulent ID3)

Voor andere medewerkers biedt het SofS-kader en Family Finding wel handvaten om niet enkel met de kernzorgen aan de slag te gaan, maar ook effectief met de complicerende factoren, waarbij gezocht wordt naar duurzame veiligheid.

“Aanvankelijk werd bij SofS vooral naar de acute veiligheid in het hier en nu gekeken, en veel te weinig naar veiligheid op lange termijn, waar die complicerende factoren wel een zeer belangrijke rol in spelen he. [...] Ik denk dat er echt gezocht wordt van ‘Ok, op welke manier kunnen we daar dan wel mee omgaan, wat doen we daarmee?’ Er wordt nu ook gekeken naar Family Finding als nieuwe zusterbenadering, om mee te nemen in SofS, omdat dat meer kijkt naar duurzame veiligheid. Wat bv. een netwerk kan betekenen in situaties waar armoede is, of psychiatrische problematieken, enzovoort.” (regionaal staflid ID13)

“Als het gaat over veiligheidsplanning pur sang, bv. bij kinderen die te maken hebben met zwaar drugverslaafde ouders en we willen weten dat als de kinderen thuis zijn, dat er altijd iemand is die niet onder invloed is van drank of drugs, dan is SofS één van de weinige modellen die daar een heel adequaat traject kan uitzetten.” (regionaal staflid ID17)

Een consulent ging specifiek aan de slag met een dagboek, om de ouder te ondersteunen om alcoholgebruik te beperken.

“Dat zit ook in de SofS-benadering, wij hebben het een klein beetje aangepast. Dat gaat dan over fase groen-oranje- rood. Bij mij was het dan vooral voor mama. Wat zijn voor haar triggers of stressfactoren of situaties, die ervoor kunnen zorgen dat de situatie weer uit de hand zou kunnen lopen, dat ze bv. terug naar alcohol zou grijpen, dat ze terug de controle over zichzelf zou verliezen? Dat vulde ze dan in.” (consulent casestudie)

Ook voor andere thema’s, zoals illegaliteit en intergenerationele problematieken, biedt Family Finding handvaten volgens enkele medewerkers.

“Ook illegaliteit is een uitdaging. Daar biedt Family Finding meer een antwoord op, vanuit dat intergenerationele, er wordt meer naar achterstelling en beperkte kansen gekeken. Het normatieve wordt in vraag gesteld, je gaat op een andere manier gaan kijken en reflectief zijn over je mensbeeld.” (leidinggevende ID30)

Een jeugdrechter benoemt ook cases waarbij Romagezinnen betrokken zijn. Daar heeft hij het gevoel dat de huidige (SofS) werking weinig verschil maakt.

“Als je kijkt naar die Romagezinnen, sorry dat ik het zo zeg, dan denk ik ‘Wat heb je nu uiteindelijk bereikt op al die jaren?’ Niets he. Je zit de hele tijd achter de feiten aan te hollen. Ga je naar school regelmatig? Nee. Zijn ze al half uitgehuwelijkt? Ja. Waar wonen ze? Dat weten we niet, dat verandert heel de tijd. Wat hebben we dan zitten doen? We waren bezorgd. We hebben het proberen in het oog te houden.” (jeugdrechter ID38)

Voor heel wat consulenten is het echter onduidelijk of de verantwoordelijkheid (en het mandaat) voor het aan de slag gaan met deze complicerende factoren deel uitmaakt van hun opdracht en positie binnen de jeugdhulp, of eerder bij externe professionele partners ligt. Men vraagt zich af hoever het

mandaat en de opdracht van de consulent reikt en/of het de (maatschappelijke) plicht is van de consulent om verder te gaan dan de (basis)veiligheid of bescherming van de minderjarige.

“De focus ligt op het thema veiligheid en bescherming en SofS is een benaderingswijze om met deze thema’s aan de slag te gaan. Zonder basisveiligheid is het niet mogelijk om rond andere thema’s te werken. De valkuil die ik ervaar is dat het hierdoor lijkt alsof OSD kan stoppen als deze basisveiligheid er is. Het is maatschappelijk gezien maar de vraag of onze opdracht niet verder reikt? We hebben naast het thema basisveiligheid in vele dossiers ook een verantwoordelijkheid om kinderen, jongeren, ouders te motiveren om meer gespecialiseerde hulp toe te laten en hierin proces te gaan. Ik mis de aandacht hiervoor en mijn indruk is dat praktijkwerkers het gevoel hebben dat hun dagelijkse werk dat breder gaat dan ‘basisveiligheid’ door deze focus wat miskend wordt en jammer genoeg tot ‘verzet’ en irritatie leidt m.b.t. SofS.” (survey)

“Het zijn ook de complicerende factoren die consulenten onrustig maken. Die zien daar ook niet meer de bomen door het bos, want die willen ze ook gaan oplossen. En die gaan we niet oplossen, daar ligt niet onze taak als hulpverlener. Dat kunnen we ook niet. We moeten ook niet de ambitie, maar ook niet de arrogantie hebben om te denken dat we dat kunnen oplossen. Dat is natuurlijk een spannend onderwerp, dat ‘goed genoeg’. En dat je het durft te horen dat er nu heel veel kinderen zijn die nu volwassenen zijn, maar vroeger uit huis zijn gehaald omwille van complicerende factoren die zeggen ‘ja maar, ik had liever thuis gewoond met die complicerende factoren dan dat ik nu ergens ben opgegroeid waar ik me afschuwelijk heb gevoeld al die jaren.’ Dat is echt wel een boodschap die we moeten durven horen.” (SofS-trainer ID10)

“SofS dient wat mij betreft enkel voor die basisveiligheid. Maar wij hebben nog altijd een mandaat om ook een jongere die een psychiatrische problematiek heeft, om die naar een psychiatrische voorziening te laten gaan, om een jongere met gedrags- en emotionele stoornissen naar een MPI te laten gaan. Dat is niet pur sang die basisveiligheid he. Dat gaat over jongeren die kwetsuren hebben opgelopen doorheen de tijd en die niet komen tot ontwikkeling in onze maatschappij en die we terug in verbinding met de maatschappij willen laten komen. En dat zijn andere doelen dan die pur sang doelen van SofS.[...] Dus het model heeft erg zijn betekenis, zeker in kinder- en jeugdbescherming, en zeker als er eerst basisveiligheid moet zijn in een gezin. En tegelijk is de vraag of de kernopdracht niet ruimer gaat dan dat.” (regionaal stafid ID17)

“Ik denk dat dat ook niet onze taak is om daarmee aan de slag te gaan. Bv. bij een armoedeproblematiek gaan we wel verwachten dat een kind voldoende eten en drinken en basisveiligheid heeft, maar meestal is dat dan het OCMW dat verder opvolgt.” (consulent ID3)

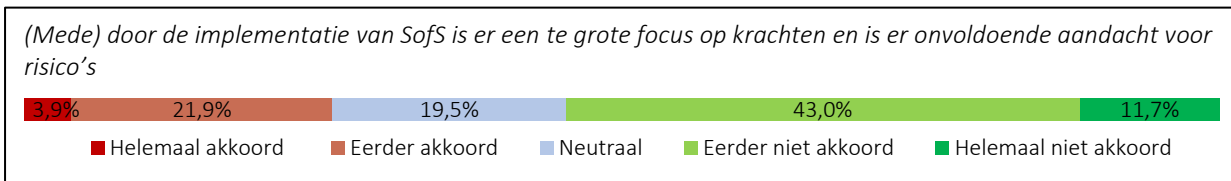
Wanneer men aan de slag wil gaan met complicerende factoren, is het voor enkele consulenten cruciaal dat externe professionele partners mee en beschikbaar zijn. Dit is echter weinig het geval.

“Niet alle partners zijn mee in het verhaal, of hebben de middelen om dat te doen, of... Er zijn redenen ten over. Plus, sommige problematieken zijn gewoon zo complex dat je daar niet veel anders mee kan doen dan aanvaarden dat die er zijn, en zoeken om er mee te leren leven he. [...] Ik heb het eigenlijk over alle partners he, dat gaat van scholen, CLB’s, OCMW’s, psychiatrie, drughulpverlening, noem maar op he, CGG’s, eigenlijk iedereen he. En we zitten dan natuurlijk, als het dan gaat over een CGG of psychiatrie, zit je daar natuurlijk ook met een beroepsgeheim, wat ik volledig snap natuurlijk, maar soms moet je daar ook een beetje kunnen overkijken bij het maken van afspraken.” (consulent ID12)

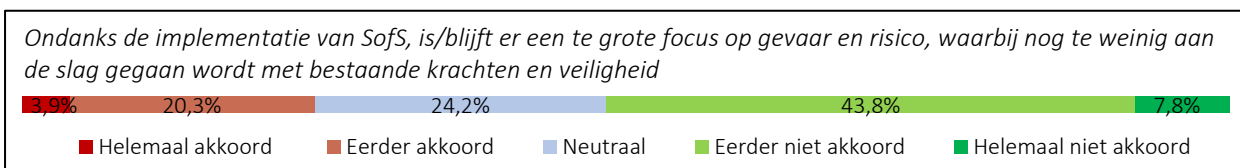
Ook het algemene **kracht- en oplossingsgerichte kader** van SofS stelt medewerkers voor enkele spanningsvelden. Enerzijds biedt het kader ouders kansen en vertrouwen en geeft het hen (opnieuw) vertrouwen in hun ouderrol. Anderzijds worstelen medewerkers met ‘de grens’ van dit kader. Zo is er bijvoorbeeld onduidelijkheid over: vanaf wanneer zijn de kansen ‘op’ en wordt de schade/impact voor het kind te groot en dient men in te grijpen of over te nemen?

“Er is een te grote focus op krachten en onvoldoende aandacht voor risico’s. Zeker binnen SDJ mag men niet blind of naïef zijn tegenover bepaalde uitspraken/problemen. Vaak is er al een traject SofS achter de rug via OCJ en dient men de focus echt te leggen op de onveiligheid. Er wordt te lang getalmd om in te grijpen.” (survey)

Dit spanningsveld komt eveneens naar voor in de survey, waarbij meer dan de helft van de medewerkers (54.7%) aangeeft dat er (mede) door de implementatie van SofS een te grote focus ligt op krachten en er onvoldoende aandacht is voor risico's.



Voor veel medewerkers is het een moeilijk zoeken naar het delicate evenwicht tussen krachtgericht werken, enerzijds, en oog hebben voor risico's en ingrijpen wanneer nodig, anderzijds. Zo toont de survey ook aan dat meer dan de helft van de medewerkers (51.6%) vindt dat, ondanks de implementatie van SofS, er een te grote focus is/blijft op gevaar en risico, waarbij er nog te weinig aan de slag wordt gegaan met bestaande krachten en veiligheid.



Enkele medewerkers geven aan dat de kernthema's in dossiers, nl. verwaarlozing, mishandeling, misbruik, automatisch (te veel) angst oproepen, zowel bij consultants als andere partijen. Deze angst belemmert volgens hen het krachtgericht denken en handelen.

“Vooral het loslaten van angst, je moet dingen durven. Het zogezegde Savanne-effect, dat speelt wel heel hard, dat als het misgaat met kinderen, dat dat zoveel angst opwekt. Mensen worden daar heel erg benauwd van: rechters, advocaten, ouders, de maatschappij wordt daar angstig van. En het effect is dat je als consultant zoveel druk voelt dat je niet durft, dat je immobiel wordt bijna, dat je niet durft met mensen aan tafel te zitten.” (leidinggevende ID15)

“Dat is niet alleen het agentschap, maar wij werken in een angstcultuur. Waar wij ook veel te veel administratie moeten doen, want als het misgaat dan moet iedereen zijn paraplu kunnen opentrekken. En daar steken mensen heel veel energie in i.p.v. werken met cliënten. Alle administratie, alle sjablonen, alle verslagen. En dat heeft allemaal als doel dat als het misgaat, dan moet je kunnen bewijzen dat je sowieso uw werk hebt gedaan. Los van de inhoud dat je hebt gedaan.” (regionaal staflid ID20)

Verder ligt de focus van SofS op de veiligheid van de minderjarige. Enerzijds biedt deze focus medewerkers duidelijkheid en richting om aan de slag te gaan. Anderzijds zijn er **diverse invullingen** (bv. korte of lange termijn, acute of duurzame veiligheid) en **facetten van veiligheid** (bv. emotionele, seksuele, fysieke veiligheid), wat de focus bemoeilijkt. Medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat niet alle dossiers gaan over veiligheid (bv. eerder zorgen over ontwikkeling of opvoedingsvaardigheden ouder/voogd) en dat het niet evident is om de impact van complicerende factoren op de veiligheid van een kind in te schatten (bv. bij een gezin in armoede).

“De welzijnsdossiers, hoe je dat ook mag noemen, daar is het echt een zoeken van ‘hoe ga je dat hier a la SofS aanpakken’. Het is zeer lastig om naar emotionele veiligheid toe te werken. Het is veel makkelijker om met exacte onveiligheid aan de slag te gaan, omdat je daar heel duidelijk dat gedrag hebt, je hebt daar heel duidelijk de impact. Bij de emotionele onveiligheid, dat pedagogische, is dat minder merkbaar, daar is ook impact, maar misschien meer op langere termijn.” (regionaal staflid ID1)

“Ik hoop dat dat wat gedifferentieerder wordt, want nu wordt alles veiligheid genoemd. Dat wordt allemaal op 1 hoop gegooid. Ik begrijp dat ook, want je kan veiligheid ook heel breed definiëren, maar ik

denk dat het helpt als je het scherper definieert tussen veiligheid en ontwikkelingsbedreiging.” (regionaal staflid ID17)

“Wat moeilijk blijft, wat gaan we zien als complicerend en wat zien we dan als kernzorg? Twee, drie kernzorgen, niet meer. [...] Dat model vraagt een zeker abstractieniveau in het kijken naar situaties. Wat is er op de achtergrond aanwezig en wat is de voorgrond, de focus? [...] Ik vind dat eigenlijk geen gemakkelijk model. En ik denk dat een aantal mensen dat heel moeilijk vinden, om die kernzorgen te vinden en in de diepte door te spreken, ook met ouders.” (leidinggevende ID33)

Ook twee jeugdrechters geven aan dat SofS niet steeds een sluitend antwoord biedt op de invulling van (on)veiligheid en over welke termijn van veiligheid men spreekt.

“Dat mis ik soms een beetje. Als we het hebben over veiligheid, hebben we het dan over fysieke veiligheid, emotionele veiligheid, of de veiligheid dat die jongere meer ontwikkelingskansen zouden hebben op een ander? Dat is zo moeilijk uit te maken. Zelfs met je plusjes en minnetjes (uit Driekolommenmodel) en voorstellen van oplossing.” (jeugdrechter ID36)

“Dan weet ik het zelf niet meer goed, het systeem is dat nu op lange termijn bedacht, of op korte termijn, of iets tussenin, of alles tegelijk? Dat maakt het wel heel moeilijk. Bv. op korte termijn gaat die kleine er uit, want er is te veel geweld, dan aarzel je natuurlijk niet, zeker als het een klein boeieke is of zo. Maar bij een jongen of meisje van 15 of 16 jaar, heel die dynamiek is al jaren zo. Wat probeer je dan te doen? Soms tegen de zin van die jongeren.” (jeugdrechter ID38)

Ook in MOF-dossiers geven enkele medewerkers aan dat het zoeken is om het SofS-kader in te zetten omdat het veiligheidsaspect niet helder is. Daar waar enkele medewerkers aangeven dat ze in MOF-dossier op ‘de oude manier’ aan de slag gaan, geven andere medewerkers aan dat Signs of Succes handvaten biedt.

“Je probeert dat wel een stuk te vertalen he, dat is dan Signs of Succes, dat is nu vooral bij SDJ’s aan bod. Dat is focussen op wat er wel kan. Positief vertalen van. Bij MOF’ers doen ze dat herstelgericht. Of bij iemand die niet naar school gaat, ‘hoe kunnen wij toch signalen zien van leren bv.?’ Het is wel een zoeken.” (regionaal staflid ID1)

“SofS wordt ook ingezet bij MOF, maar ik heb het gevoel dat dat iets minder uitgebreid is. Natuurlijk als je zegt ‘kijk, dat is een jongere die onder voorwaarden staat, zou je puur theoretisch kunnen zeggen, we gaan met dat gezin kijken, zoeken naar een netwerk die er mee kan voor zorgen dat die jongen op het juiste pad blijft.’ Dus puur theoretisch zou dat zeker kunnen. Alleen, bv., de contextbegeleiding SofS kan dan niet opgelegd worden omdat dat een maatregel is voor een VOS en niet voor een MOF.” (consulent ID12)

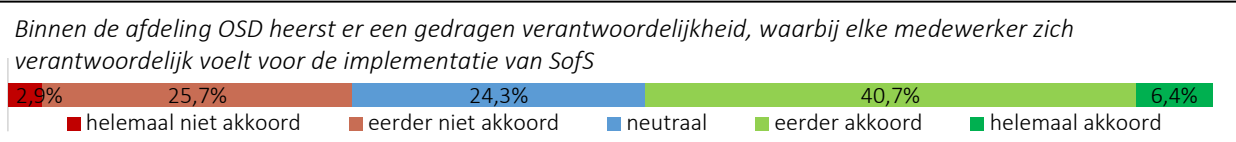
Tot slot draagt SofS ook een sterk **partnerschap uit met externe professionele partners**. Kwalitatief SofS-werk op caseniveau wordt echter bemoeilijkt door enerzijds de afwezigheid van partners in dossiers, en anderzijds het gebrek aan gedeelde visie en taal wanneer er partners betrokken zijn (zie hoger, partnerschap met externe professionele partners).

5. Gedragenheid van implementatie op organisatie-, team- en individueel niveau

De mate waarin de SofS-benadering aansluit op de werking van de afdeling OSD staat in wisselwerking met de gedragenheid van de implementatie. Waar een grotere afstemming bijdraagt aan meer gedragenheid, zorgt een brede gedragenheid eveneens voor een grotere investering in de afstemming. De gedragenheid van de implementatie kan bijgevolg gezien worden als een toetssteen die aangeeft in welke mate er afstemming ervaren wordt tussen het SofS-kader en de OSD-praktijk én in welke mate (en waar) er draagvlak is om te groeien. In wat volgt, wordt de gedragenheid van de SofS-implementatie besproken op organisatie-, team- en individueel niveau.

“Dat SofS -gedachtegoed, we doen er alles aan om dat te kunnen implementeren. Dat is echt een meerwaarde voor organisatie-, team- en cliëntniveau.” (consulent ID21)

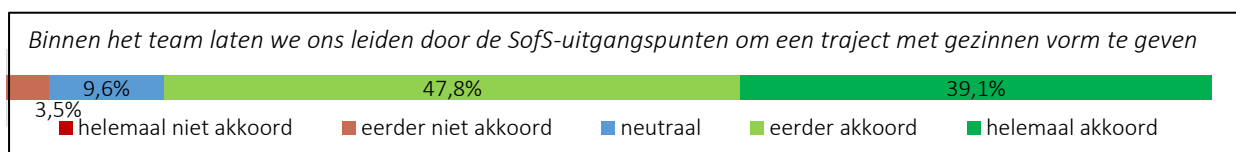
Op **organisatieniveau** geven de resultaten van de survey aan dat er bij de grote meerderheid van de regio- en teamverantwoordelijken een groot en duidelijk engagement is om de SofS-implementatie mee vorm te geven (zie hoger). De survey toont evenwel ook aan dat 28.6% van de medewerkers heel of eerder ontevreden is over de gedragenheid die er binnen de afdeling OSD heerst om de SofS-implementatie vorm te geven.



Een SofS-trainer ziet het engagement van leidinggevendenden als de cruciale factor in het slagen van de SofS-implementatie.

“De grootste factor is je leiderschap. [...] Om SofS te gaan implementeren, dat heeft te maken met je leiderschap, aan de top. Als het er niet is aan de top, zal het ook niet op de werkvloer terugkomen. Als het op de werkvloer ontstaat en de top is niet mee, dan dooft het uit.” (SofS-trainer ID9)

Op **teamniveau** geven de resultaten van de survey en de interviews aan dat er, algemeen gezien, een zekere gedragenheid is om de praktijk vorm te geven volgens de SofS-principes. De survey geeft aan dat de grote meerderheid van de medewerkers (86.9%) ervaart dat de **SofS-uitgangspunten** de **leidraad** zijn om trajecten met gezinnen vorm te geven.



Dit wordt bevestigd in de interviews waarbij medewerkers aangeven dat de SofS-uitgangspunten de teamcultuur richting geven.

“Eigenlijk is er hier niemand in het team die er niet voor open staat om op de SofS-manier aan de slag te gaan.” (consulent ID21)

“Ik denk dat er niemand zegt ‘die methodiek, dat slaat nergens op’, dat hoor ik niemand zeggen.” (regionaal stafid ID39)

“We proberen de methodiek binnen onze hele werking te gebruiken. Tijdens casusbesprekingen of evaluaties gaan we bv. ook op zoek naar dingen die goed gaan en gebruiken we de Drie kolommen: krachten, werkpunten en doelen. Het is een basishouding voor onze hele werking geworden.” (consulent ID12)

Ook in de evaluatie of besluitvorming van dossiers is het SofS-gedachtegoed volgens enkele medewerkers niet meer weg te denken, eveneens in dossiers die al langere tijd openstaan.

“Elk dossier komt om de 6 maanden terug op team, omdat wij de maatschappelijke noodzaak voor ogen moeten blijven houden. Dat wordt ook niet meer op de oude manier besproken. We zitten ook al te kijken naar krachten, zorgen, gewenste veranderingen. [...] Dat vloeit ook door in dossiers die hier al jaren zitten of die al een langere periode aanwezig zijn in onze teamvergaderingen.” (leidinggevende ID23)

Ook direct leidinggevendenden geven aan dat ze een duidelijke gedragenheid merken in het team om met de SofS-benadering aan de slag te gaan. Men ziet dat er openheid en enthousiasme is om te leren en dat de SofS-principes verweven zitten doorheen het denken en handelen van de teamleden. Factoren die de gedragenheid op teamniveau faciliteren zijn onder meer: collega's die enthousiasmeren, collega's die de positieve impact van SofS-benadering in gezinnen delen, en dossiers die sneller worden afgesloten.

“Ik merk wel dat de visie, de krijtlijnen, de ideeën van krachtgericht werken wel gekend zijn bij iedereen en dat iedereen daar ook naartoe werkt. Dan bedoel ik bv.: het kind als actieve partner betrekken, netwerkversterkend nadenken,... Al die zaken merk ik wel als ik op de diensten kom. Dat zijn zaken die ze ook hoog in het vaandel dragen. Dus je merkt wel dat de spirit rond het krachtgericht werken er zit en de tools zijn dan een middel om daartoe te komen.” (regionaal staflid ID27)

“We voelen de goesting om daarmee verder te gaan. We voelen de positieve dingen die we daardoor meemaken.” (leidinggevende ID23)

“Eigenlijk moet je zo iemand hebben in je team. Je wordt al enthousiast als je ze hoort babbelen. Dat is de max om zo iemand in uw team te hebben. Zij kan echt een heel team aansteken.” (leidinggevende ID23)

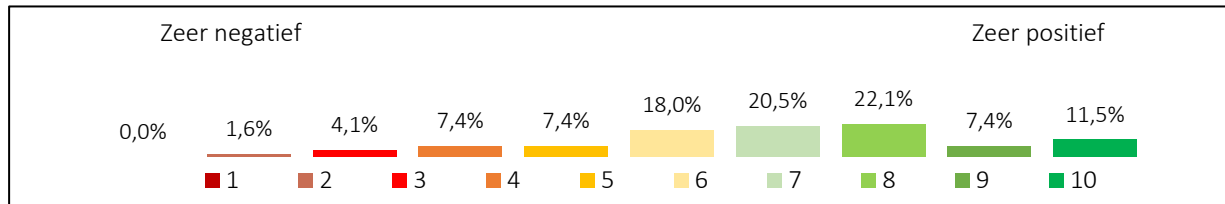
“Er is een groot draagvlak om het verder te implementeren en te gebruiken en te doen. Ze zien dat het zoveel verschil maakt voor de kinderen en de families. Je kan nu ook echt dossiers afsluiten.” (leidinggevende ID28)

Een medewerker geeft echter ook aan dat de implementatie ongewenst kan bijdragen aan verdeeldheid in het team, tussen ‘SofS-believers’ en ‘SofS-non-believers.’

“Op een bepaald moment werd dat een soort van wedstrijd of zo, een soort van subculturen. Je had de ‘believers’ en de ‘non-believers’.” (leidinggevende ID24)

Op **individueel niveau** geven de bevindingen van de survey aan dat 61.4% van de medewerkers overwegend positief ($\geq 7/10$) staat tegenover de implementatie van SofS in de afdeling OSD. De bevinding dat meer dan 1/10 medewerkers (13.1%, $<5/10$) negatief staat tegenover de implementatie en dat een kwart van de medewerkers (25.4%, 5-6/10) zich eerder onverschillig opstelt, kan de gedragenheid op team- en organisatieniveau evenwel bemoeilijken.

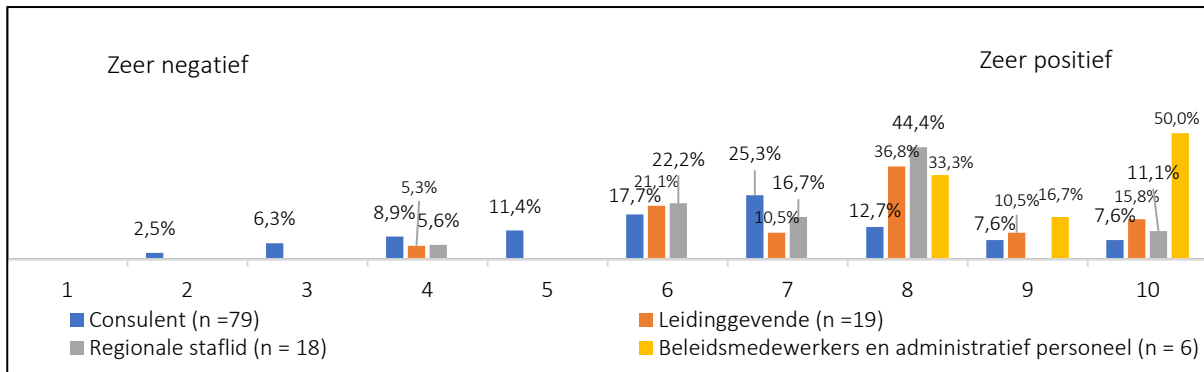
Hoe staat u in het algemeen tegenover de implementatie van SofS in de afdeling OSD, op een score van 1 tot 10? (Alle medewerkers, n = 122)



Bijkomende analyses tonen aan dat de antwoorden op dit surveyitem niet significant verschillen naargelang de functie van de medewerker ($\chi^2(24) = 34.97, p = .07$). Er is wel een rand-significant patroon zichtbaar, waarbij voornamelijk regionale stafleden (72.2% scoort $\geq 7/10$), leidinggevend (73.6% scoort $\geq 7/10$) en beleidsactoren en administratief personeel (andere; 100% scoort $\geq 7/10$) positiever staan tegenover de SofS-implementatie in vergelijking met consultants (53.2% scoort $\geq 7/10$).

Daarnaast bieden de interviews meer inzicht in de factoren die de gedragenheid faciliteren en bemoeilijken. Factoren die de gedragenheid voor de implementatie op individueel niveau **bevorderen** zijn onder meer: het ervaren van succeservaringen in gezinnen; voldoende mentale ruimte en openheid om om te gaan met verandering; de ervaring dat de SofS-principes in lijn liggen met eigen normen en waarden; een leergierige ingesteldheid; de mate waarin een kracht- en oplossingsgerichte basishouding als een deel van de identiteit wordt gezien (bv. ik doe dit al jaren en voel me hierin competent); eerdere scholing/opleiding die een kracht- en oplossingsgericht kader/mensvisie positief uitdraagt,...

Hoe staat u in het algemeen tegenover de implementatie van SofS in de afdeling OSD, op een score van 1 tot 10? (Alle medewerkers, n = 122)



In de survey geeft 82,5% van de medewerkers aan dat hun denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze. De voornaamste reden waarom medewerkers dit doen, wat hen hierin drijft en motiveert, is intrinsieke motivatie (nl. SofS strookt met mijn persoonlijke waarden en normen, men staat achter de visie, en/of men haalt voldoening en energie uit deze manier van werken). Heel wat medewerkers geven ook aan dat een externe motivatiebron hen drijft, nl. de verwachting van hun leidinggevende, het bekritisieren door anderen, of jobverlies.

“Ik geloof en ervaar dat door in te zetten op partnerschap en een duidelijk kader neer te zetten, de veiligheid van het kind centraal staat én ons mandaat/tussenkomst duidelijker is.” (survey)

“Veel minder zelf opnemen en veel meer bij de ouders leggen, de jongere en hun netwerk. Ik vind dat persoonlijk zeer krachtig. Dat geeft hoop en dat geeft ook perspectief.” (regionaal staflid ID20)

Zestien medewerkers geven een andere drijfveer op, namelijk: de idee dat de SofS-principes gezien worden als een ‘normale’ manier van omgaan met cliënten en dit al eerder werd gedaan ($n = 3$); de ervaring dat SofS staat voor een basishouding die elke hulpverlener van nature zou moeten hebben ($n = 2$); de positieve impact van SofS in gezinnen ($n = 7$, bijvoorbeeld hoopvollere perspectieven voor gezinnen, meer kansen op positieve verandering in het dagdagelijks leven van kinderen en jongeren, een verschil maken, minder agressie in gezinnen); en de concrete handvaten die SofS biedt in het werken met gezinnen ($n = 4$, bijvoorbeeld helpt zorgen en krachten concretiseren). 26 medewerkers geven via de ‘opmerkingensectie’ van de survey aan dat ze SofS heel geschikt ervaren voor de jeugdhulp, omdat het de focus legt op veiligheid van kinderen, gedeelde verantwoordelijkheid, krachten van gezinnen en het belang van netwerk, eerder dan een paternalistische of veroordelende aanpak.

Indien uw denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze (n = 118), wat drijft u hierin? In mijn dagelijkse praktijk ga ik aan de slag met SofS omdat... (meerdere opties mogelijk)

-  66 ... ik er voldoening en energie uithaal
-  101 ... de kernprincipes van SofS stroken met mijn persoonlijke waarden
-  10 ... ik wil vermijden dat anderen mij bekritisieren als ik het niet zou toepassen
-  3 ... ik meer jobzekerheid heb als ik de benaderingswijze toepas
-  39 ... dit van mij verwacht wordt door mijn leidinggevende
-  16 Andere

Factoren die de gedragenheid voor de implementatie op individueel niveau **belemmeren** zijn onder meer: individuele weerstand tegen verandering (wat samen lijkt te hangen met eerdere ervaringen in de jeugdhulp bijvoorbeeld de hoeveelheid veranderingen/implementaties die men reeds heeft meegemaakt); de idee dat SofS een andere naam is voor de ‘oude manier van werken’; een beperkte mentale ruimte door hoge werkdruk en caseload; de idee dat SofS geen haalbaar kader is voor de huidige praktijk; een perfectionistische persoonlijkheid (bv. “ik wil in alle dossiers het beste van mezelf geven”) of een persoonlijkheid die moeilijk omkan met verandering; een beperkte mogelijkheid tot zelfreflectie, enzovoort.

“Mijn ervaring is dat jongere mensen vlugger – leergieriger zijn is misschien een slecht woord –, toch meer willen die sprong wagen om daarin mee te volgen. Ik heb een oudere collega, die mens haakt gewoon af [...] Hoe ouder je wordt, hoe lastiger het wordt om steeds te moeten veranderen.” (consulent ID26)

“Hier zijn dat allemaal jonge mensen, mensen die nooit het comité meegemaakt hebben. [...] Ik word hier niet geconfronteerd met weerstand. Dat is super. Iedereen gaat mee en is loyaal en gaat ervoor.” (leidinggevende ID23)

“Ik heb ook twee burn-outs gehad, gewoon omdat ik er niet mee om kon, met al die veranderingen. Ik ben dan ook een perfectionist, dus dat geeft problemen.” (consulent ID26)

“We hebben ook een tijdje geleden de wijziging gehad met integrale jeugdzorg waardoor alles ook veranderd is, ook qua werkwijze zijn er een aantal dingen verandert. Je moet je weg daarin vinden. Tegen dat dat dan wat gedaan is ‘ja lap, dan komt die SofS daartussen.’ Het zijn continu opeenvolgende grote veranderingen.” (consulent ID12)

“Er is geen weerstand tegen de benadering, maar het is omdat de condities en de omstandigheden er niet zijn. Zie dat alstublieft niet als ‘niet in die richting willen evolueren’.” (leidinggevende ID32)

Om om te gaan met weerstand, geven enkele medewerkers aan dat het belangrijk is om: goed te beseffen waarom SofS nodig is, een positieve lerende teamcultuur te installeren, medewerkers tijd te geven om om te gaan met verandering, succesverhalen te delen en in de verf te zetten, en medewerkers mee te nemen door ‘samen te doen’.

“Ik denk dat wij de eerste jaren zoiets hadden van ‘dit slaat nergens op, dit is niet afgestemd op onze job met 70-80 dossiers’, omdat we niet doorleefd beseften waarom SofS nodig is.” (consulent ID4)

“Het heeft ook geen zin om die mensen te bruuskeren en te frustreren, dat werkt niet. Je moet die mensen daar tijd in geven. Ik denk door mensen te laten vertellen over een succesverhaal, dat dat blijft hangen.” (leidinggevende ID23)

“Hetgeen dat het beste werkt, is gewoon zeggen ‘we gaan dat samen doen’. Ik denk dat mensen heel graag in tandem samen dingen doen. [...] Als ze ondersteuning krijgen van iemand die zegt van ‘kijk, we gaan dit samen doen’, dat gaat nooit geweigerd worden.” (regionaal stafid ID1)

“Eigenlijk moeten we ertoe komen, dat door een aantal enthousiastelingen, dat je mensen daarmee gaat besmetten, dat je mensen goesting laat krijgen om daarmee aan de slag te gaan.” (leidinggevende ID23)

“Een team dat goed aan elkaar hangt, dat zich smijt, waar de sfeer goed zit, dat goed geleid wordt, die zin heeft om te leren, die gaan gemakkelijker meestappen in een veranderingsproces dan een team waar die factoren niet goed zitten of minder goed zitten he.” (regionaal staflid ID29)

Volgens een regionaal staflid is het ook belangrijk dat de organisatie zich open blijft stellen voor de krachten, ervaringen en praktijkkennis van medewerkers, die mogelijks niet meteen gelinkt zijn aan de SofS-benadering, en de meerwaarde ervan te erkennen.

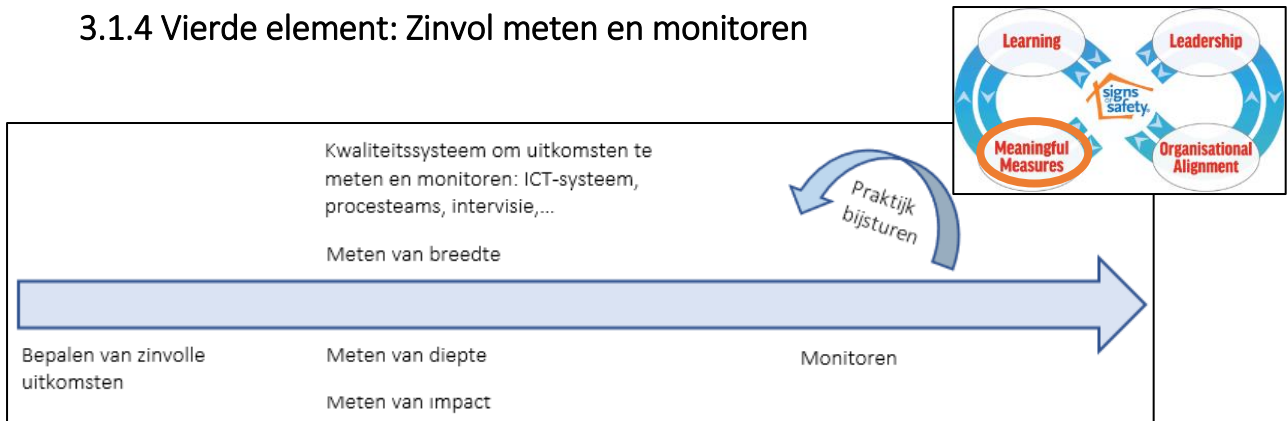
“Ik denk dat daar wel wat meer aandacht voor zou mogen zijn van ‘Kijk, wat werkt er bij jullie?’ En dat niet per se altijd te koppelen aan SofS, maar gewoon ook open te staan als organisatie voor ervaringen en praktijkkennis van medewerkers, waarbij zij het gevoel hebben van ‘ik kan hier in mijn kracht staan en ik kan hier vertellen hoe ik het aanpak in een traject, een manier die werkt voor mij, voor de cliënt en het gezin’.” (regionaal staflid ID22)

5% van de medewerkers geeft in de survey aan dat hun denken en handelen in de dagelijkse praktijk niet in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze en 13.1% antwoordt neutraal. De reden en/of motivatie die men opgeeft voor het niet werken met de SofS-benadering is: de hoge caseload, het gebrek aan tijd, het geloof dat SofS niet werkt, en een gebrek aan ‘*teach what you preach*’ in alle geledingen.

Indien uw denken en handelen in de dagelijkse praktijk niet in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze (n = 5), wat belemmert u hierin? In mijn dagelijkse praktijk ga ik niet aan de slag met SofS omdat...

- 3 ... ik onvoldoende tijd heb
- 4 ... ik mijn caseload te hoog vind om het te gebruiken
- 2 ... ik niet geloof dat SofS werkt
- 0 ... we het niet gebruiken in ons team
- 1 Andere: Gebrek aan 'teach what you preach' in alle geledingen.

3.1.4 Vierde element: Zinvol meten en monitoren



Het vierde domein van de implementatiecyclus omvat ‘zinvol meten’. Omdat de opvolging hiervan even belangrijk is, voegden we er ‘monitoren’ aan toe. In dit onderdeel wordt eerst besproken wat zinvolle uitkomsten kunnen zijn. Vervolgens wordt verder ingegaan op het kwaliteitssysteem dat binnen OSD voorhanden is om uitkomsten te meten en monitoren. Tot slot wordt de link gemaakt met de derde onderzoeksvraag, nl. het meten van de breedte en diepte van de SofS-praktijk.

1. Bepalen van zinvolle en betekenisvolle uitkomsten

Bij de start van dit onderzoek vonden er zes verkennende gesprekken plaats met medewerkers van de afdeling OSD die nauw betrokken zijn bij de implementatie van SofS. Uit deze verkennende gesprekken en verdere interviews kwam naar voor dat de afdeling OSD zoekende is in hoe men het ‘meten’ wil invullen en welke uitkomsten zinvol zijn om te meten en monitoren binnen de SofS-implementatie.

“Eén van de zaken die mist in SofS, als het gaat over implementatie, is zinvol meten. Ik denk dat we dat niet echt doen. Dat we dat nu aan het onderzoeken zijn.” (regionaal stafid ID20)

“Voor mij is dat een concept dat ik niet helemaal vat ‘zinvolle uitkomsten’? Wat betekent dat? Voor mij is een uitkomst 1+1= 2. Ik bedoel, gaat het over ‘het kind voelt zich beter’ of schaalvragen met stijgende score? Ik weet niet wat ze bedoelen met ‘zinvolle uitkomsten’ en in kader van wat dan?” (regionaal stafid ID29)

Vanuit deze insteek, werden medewerkers van de afdeling in de online survey bevraagd over welke uitkomsten zij betekenisvol vinden om na te streven in hun werk. Tabel 7 toont een thematische analyse van de antwoorden. De antwoorden geven aan dat medewerkers van de afdeling OSD zinvolle uitkomsten voornamelijk op **betekenisniveau** gaan definiëren. Medewerkers vinden het belangrijk dat cliënten een betrokken samenwerkingsrelatie ervaren, dat ze eigenaarschap ondervonden en een stem kregen, eerder dan wat men definieert als ‘harde uitkomsten’, zoals minder uithuisplaatsingen of het sneller afsluiten van dossiers.

“Dat gezinnen die met onze ‘instantie’ in aanraking komen zich op een warme, menselijke manier benaderd voelen. Door gewoon te doen, de regie samen te dragen, hun te bevragen naar oplossingen die voor hun zouden werken vanuit de krachten, firm but kind, transparantie,... Deze basishouding levert (meestal) een heel fijne samenwerkingsrelatie op, essentieel om in deze complexe situaties adequaat te kunnen handelen.” (survey)

“Betekenisvolle hulpverlening organiseren vanuit het perspectief van de cliënt, menselijke verbinding aangaan door te erkennen en waarderen wat goed gaat maar ook te zien met welke tegenslagen ze in hun leven mee geconfronteerd werden. Vanuit deze erkenning, waardering en wederzijds respect samen zoeken naar hoe ouders en kinderen opnieuw in hun kracht kunnen gaan staan, wie hen daarbij kan ondersteunen en hoe ze opnieuw zelfstandig verder kunnen.” (survey)

Algemeen kan gesteld worden dat de antwoorden van medewerkers nauw aanleunen bij de SofS-principes en de organisatiedoelstellingen die werden geformuleerd binnen het implementatieplan. Dit wijst op de gedragenheid van de SofS-visie bij medewerkers en de ervaring dat men deze manier van werken zinvol en motiverend vindt. De betekenisvolle uitkomsten die beschreven worden, kunnen inspiratie bieden voor het verder implementeren van case audits en feedbacklussen. Ze bieden immers inzicht in de uitkomsten die medewerkers belangrijk vinden om te bevragen en willen zien door de SofS-implementatie.

Tabel 7. Wat zijn voor u betekenisvolle uitkomsten om na te streven in uw werk? (n = 143)

n	Betekenisvolle uitkomst
61	Partnerschap uitbouwen met de jongere, gezin en hun netwerk , hen zien als actieve partner, netwerk aanboren en aansterken, een gedragen plan uitwerken. Jongeren, ouders, en netwerk voelen zich betrokken en beluisterd in traject.
46	De jongere staat centraal , de fysieke en emotionele veiligheid garanderen, zorgen dat jongeren alle kansen krijgen om veilig, stabiel, geborgen, en geliefd te ontwikkelen/ op te groeien.
26	Transparantie, open, duidelijke en eerlijke communicatie rond zorgen, krachten, gewenste veranderingen, waarom diensten betrokken zijn (opdracht en rol is duidelijk), waarom bepaalde stappen gezet worden, en wanneer interventie stopt. Cliënten ervaren hierover duidelijkheid en rust.
20	Gebalanceerde aanpak en visie, aandacht voor zorgen maar evenzeer voor wat goed loopt, krachten en bestaande veiligheden. erkenning geven voor wat moeilijk was/is en wat wél werkt, krachten blijven zien.
19	Partnerschap en een gedragen visie uitbouwen met hulpverleners/professioneel netwerk , constructieve samenwerkingsrelatie waarin openheid en vertrouwen centraal staan, partners weten waarvoor we staan en wat we nastreven (visie, missie).
19	Het kind krijgt een stem , een forum om zijn/haar verhaal te doen, én krijgt uitleg/een verhaal over wat er in hun leven gaande is.
17	Gezinnen worden in hun kracht geplaatst, hebben regie over verandering/hun toekomst, krijgen (opnieuw) verantwoordelijkheid over eigen traject, samen met gezin op pad gaan en naar oplossingen zoeken, niet overnemen of opleggen maar activeren.
15	Ons zelf overbodig maken , gezin en jongeren ondersteunen zodat ze op eigen kracht terug op weg kunnen, gezinnen durven los laten.
13	Kinderen omringen door veilig en betrouwbaar netwerk zodat ze kunnen opgroeien binnen eigen context , vermijden van uithuisplaatsing, terug naar huis toewerken.
12	Gezinnen inzicht geven én zelf tot inzicht laten komen over eigen handelen, dat van anderen, en mogelijke oplossingen. Gezinnen hun eigen krachten leren kennen en ze leren inzetten, zelf de meerwaarde zien om netwerk te betrekken.
10	Consulenten/teams maximaal ondersteunen in hun noden en het werken met de SofS-principes, bv. door ondersteuning te installeren bij netwerkoverleggen en opstellen veiligheidsplan, meerwaarde van SofS te laten ervaren, ruimte laten voor vallen en opstaan, fora te installeren om ervaringen te delen zoals casus overstijgend overleg, procesteams, interviews, inspiratiedagen met partnerorganisaties.
9	Gezinnen (terug) hoop en perspectief bieden in toekomst, hoop binnenbrengen hoe moeilijk ook, zuurstof geven aan trajecten.
8	Kinderen verbinden met hun eigen ouders, broers en zussen, goede en veilige hechting, maximaal exploreren hoe ouders zoveel mogelijk ouder kunnen zijn voor hun kind .
8	Op een aanklappende manier kansen geven zonder veiligheid uit het oog te verliezen, ruimte geven maar ook grenzen stellen, verantwoordelijkheid nemen om in te grijpen wanneer nodig.
7	Cliënt heeft vertrouwen in hulpverlening (kern goede samenwerkingsrelatie), tevreden ouders die zich geholpen voelen.
6	Jongeren en gezinnen geliefd laten voelen, gevoel geven dat kind zichzelf kan zijn.
6	Ouders voelen zich respectvol benaderd. Respectvolle, nederige houding t.a.v. de eigenheid van gezinnen en de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden.
5	Gezin kan verder met minimale hulpverlening, subsidiariteit , enkel daar tussenkomen waar echt nodig.

5	Gezinnen voelen zich op een warme, menselijke manier benaderd, naar de kern gaan i.p.v. symptoomaanpak, gezinnen benaderen om wie ze zijn niet omwille van wat ze doen, met mensen aan de slag te gaan i.p.v. te oordelen, mensen in waarde laten, nooit veroordelen maar goede vragen stellen, empathisch optreden.
4	Impact op het kind helder krijgen en zo klein mogelijk maken, verlagen van risico op mishandeling, verwaarlozing en misbruik.
4	Continuïteit van zorg, nodige opvolging bieden, dat jongeren zich ook in hun meerderjarigheid omringd voelen, duurzame veiligheid creëren.
3	Zo snel mogelijk positief kunnen afronden .
2	Organisatie heeft een organisatiemodel, met voldoende tijd en ruimte, duidelijke identiteit en afbakening , en duidelijke rol van de consulent in hulpverleningslandschap en hoe we deze invullen.
1	De 12 uitgangspunten van SofS.
1	Trauma-geïnformeerd te werk gaan.
1	Evenwicht werk-privé .
1	Minder risico op her-aanmelding .
1	Elk BMO en evolutieverslag aan de JR bevat de zorgen/krachten/gewenst veranderingen van jongere, context en de eigen organisatie

Ook de interviews tonen aan dat medewerkers van de afdeling OSD zinvolle uitkomsten voornamelijk definiëren op **betekenisniveau** in relatie tot het cliëntsysteem en het teamklimaat.

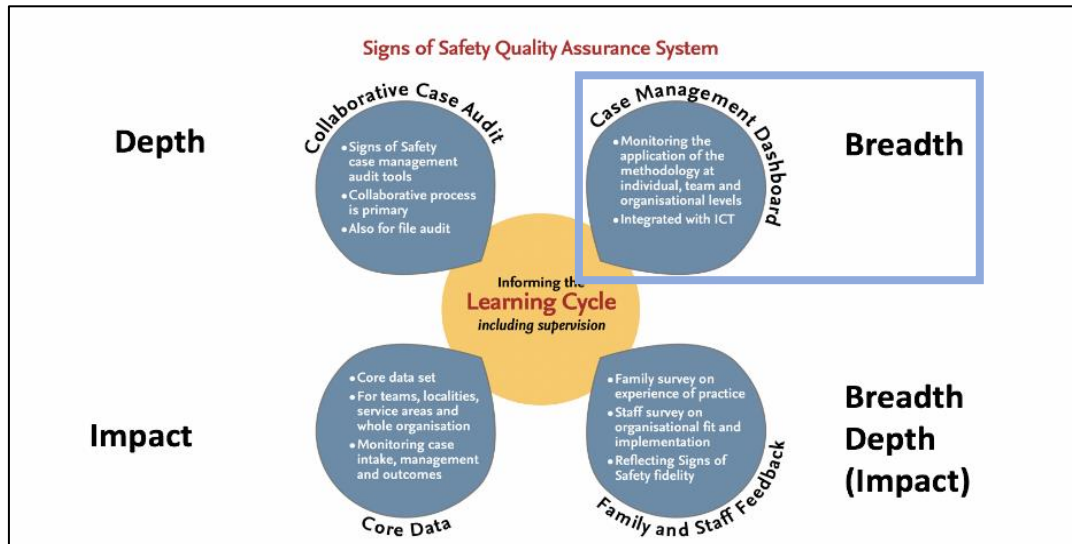
*“De essentiële outcome voor mij is dat jeugdbescherming begrijpbaar is en betekenisvol. Los van uithuisplaatsing gaat het erover: is deze uithuisplaatsing begrijpelijk voor de ouders en de jongeren?”
(leidinggevende ID31)*

*“Zinvolle uitkomsten zijn voor mij dat dat kracht- en oplossingsgericht veilig klimaat ook helemaal kan doorgevoerd worden binnen de organisatie. Dat alle collega’s die bij ons werken echt het gevoel hebben dat ze hun expertise kunnen inzetten, dat ze dat kunnen delen. Dat ze op die manier ook echt in hun kracht gezet worden en zo kunnen blijven leren, maar ook anderen kunnen blijven inspireren. Voor mij zou dat een zeer mooie uitkomst zijn mocht dat lukken in de verdere implementatie van SofS. En dat het niet enkel gefocust blijft op het individueel werken van consulenten met gezinnen en met partners in de jeugdhulp.”
(regionaal stafid ID13)*

2. Meten van de breedte, de diepte en de impact van de huidige praktijk

Het SofS Quality Assurance System biedt een kader om de breedte, diepte en impact van de SofS-praktijk te meten. In wat volgt worden deze drie domeinen achtereenvolgens besproken. De secties omvatten een toelichting van hoe de breedte, diepte en impact van de SofS-praktijk momenteel worden gemeten binnen de afdeling OSD en bieden enkele handvaten om hier verder op in te zetten.

2.1 Meten van breedte



Case management / practice dashboard

Om de breedte van de SofS-praktijk te meten, stelt het SofS-implementatieplan (Munro et al., 2019) de invoering van een case management dashboard voor. Tot op heden is een case management dashboard (of gelijkaardig) (nog) niet geïmplementeerd binnen de afdeling OSD. Hoewel enkele SofS-stappen geregistreerd worden in Domino (zie verder, geïntegreerd ICT-systeem), wordt dit niet systematisch bijgehouden of geanalyseerd. Een leidinggevende geeft aan dat de breedte van de SofS-implementatie binnen de afdeling OSD niet (voldoende) gemeten wordt:

“Nu weten we eigenlijk objectief gezien weinig uit Domino. Wel van alles, maar nog niet over de implementatie he. [...] We weten bv. niet ‘in hoeveel dossiers is er een veiligheidsplan?’ Terwijl dat wel zaken zijn die we op een redelijk eenvoudige manier uit ons systeem zouden moeten kunnen halen, als je het registreert [...] Nu hebben we geen idee hoeveel netwerkoeverleggen er gebeuren in een gemiddeld dossier.” (leidinggevende ID24)

In het SofS case management dashboard (Munro et al., 2019; Munro et al., 2020) registreren medewerkers per dossier wanneer men tegemoetkomt aan de stappen van het veiligheidsplan, door het invullen van de desbetreffende datum in het ICT-systeem. Tabel 8 geeft een illustratie van hoe dit dashboard er kan uitzien. In de eerste kolom staan de individuele stappen van het veiligheidsplan beschreven. De daaropvolgende kolommen stellen individuele casussen voor en in de cellen worden data ingegeven. Vervolgens kan het ICT-systeem uit de ingevulde data genereren in hoeveel procent van de dossiers bepaalde stappen plaatsvinden (zie laatste kolom). De ontwikkelaars van SofS bieden een geaccrediteerd SofS ICT-systeem aan. Binnen dit betalend SofS ICT-systeem zijn diverse toepassingen en analyses met dashboards beschikbaar.

Tabel 8. Illustratie case management dashboard (Caslor, 2022)

<i>Stappen van het veiligheidsplan</i>	<i>Dossier A</i>	<i>Dossier B</i>	<i>Dossier C</i>	<i>...</i>	<i>Totaal % van dossiers waarin stap plaatsvindt</i>
Interne mapping via Driekolommenmodel, schadematrix	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>		
Mappen van gesprekken met betrokkenen	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>		
Start met het creëren van een geïnformeerd netwerk		<i>Datum</i>			
Betrekken van kinderen, via 3 huizen, veilige huis,...		<i>Datum</i>	<i>Datum</i>		
Creëren van woord- en beeldverhaal met betrokkenen	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>			
Delen van trajectory, tijdslijn met minderjarige	<i>Datum</i>				
Formaliseren van gevaarsboodschap(en) en veiligheidsdoelen	<i>Datum</i>				
Formaliseren van sterktes en veiligheid			<i>Datum</i>		
Veiligheidsdoel bespreken met betrokkenen		<i>Datum</i>	<i>Datum</i>		
Creëren van een initieel veiligheidsplan met ouders/voogd en netwerk	<i>Datum</i>				
Initieel monitoren van veiligheidsplan	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>			
Netwerkberaden	<i>Datum</i>				
Creëren van finaal veiligheidsplan op maat van minderjarige			<i>Datum</i>		

Tabel 8 dient louter als inspiratie om de breedte van de SofS-implementatie te meten en monitoren. De stappen van het veiligheidsplan zijn gebaseerd op de visie van Elia omtrent het monitoren van kwaliteitsbewaking via zinvolle uitkomsten (cf., ‘Quality Assurance using Meaningful Measures’; Caslor, 2022) en dienen verder afgestemd te worden op de praktijk van de afdeling OSD.

Om de registratie van het case management/practice dashboard te faciliteren, dient dit afgestemd te zijn op het **ICT-systeem** binnen de organisatie. Voor de afdeling OSD zou dit betekenen dat het dashboard beschikbaar is in Domino en dat data vlot en flexibel kunnen worden ingevuld in de cellen. Idealiter berekent het systeem automatisch ook een ‘totaal’ (zie laatste kolom in dashboard), waarbij berekend wordt in hoeveel procent van de dossiers een praktijkwerker tegemoet kwam aan een bepaalde stap in het veiligheidsplan. Ook op team- en organisatie niveau kunnen deze percentages berekend worden. Bijgevolg bieden de percentages een inschatting van de breedte van de SofS-implementatie op zowel individueel-, team- als organisatieniveau. Over de tijd heen kunnen de percentages eveneens inzicht bieden in hoe de implementatie evolueert en leggen ze bloot op welke SofS-tools en -uitgangspunten men verder kan inzetten. Een leidinggevende beschrijft in een interview de mogelijke meerwaarde van een dashboardsysteem in de werking van OSD:

“Er is nu het idee van die dashboards, die ze binnen SofS al gebruiken, of dat dat niet iets is, wat we heel kwantitatief zouden kunnen voorzien in Domino. [...] Je zou daar een aantal tendensen kunnen zien. Ik volg dat je daar niet al te veel rechtstreekse conclusies aan moet verbinden, maar dat kan wel een manier zijn om te zeggen ‘zeg, wij zien dit.’ Om daar dan over in gesprek te gaan. Zijn er dingen niet geregistreerd? Is het omdat mensen er niet mee vertrouwd zijn? Is er extra vorming nodig?” (leidinggevende ID24)

Geïntegreerd ICT-systeem

In de afdeling OSD wordt het SofS-denken en -handelen van medewerkers opgevolgd door het **online registratiesysteem Domino**. Voor leidinggevendenden creëert Domino immers de mogelijkheid om het werk van consulenten te meten en te monitoren. Echter, de mate waarin leidinggevendenden dit effectief doen en het zinvol en werkbaar vinden om Domino in te zetten als opvolgsysteem verschilt sterk. Aan de ene kant vormt Domino voor enkele direct leidinggevendenden een belangrijk instrument om na te gaan of de consulent in een dossier tegemoetkomt aan de SofS-uitgangspunten en principes (bv. is het Driekolommenmodel ingevuld, werden hierbij veiligheidsdoelen en schaalvragen geformuleerd, hoe en

wanneer werd het netwerk betrokken, hoe en wanneer werd de minderjarige gesproken,...). Enkele leidinggevers volgen consciëntieus op of de consulent tegemoetkomt aan deze verwachtingen.

“Zij (teamverantwoordelijke) gebruikt vooral Domino als maatstaaf. Ze kijkt dus naar ‘welke stappen gebeuren er allemaal?’ Zij benadrukt dat ook, ‘zet uw stappen er in, want anders kan ik het niet zien.’ Ook de contactfiches, dat is geen ‘must’, maar als je dat daar in zet, dan ziet zij ook of je telefoneert of mails stuurt, ziet zij ook de werklust eigenlijk. [...] Op het einde van ons onderzoek verwacht ze dat de Drie kolommen zijn ingevuld, ook met aanvullingen van de gesprekken die we gehad hebben. En ze verwacht ook dat het genogram in Domino zit. Plus de gesprekken die je met de mensen hebt gehad. Die dingen bekijkt zij. En dan kan zij zeggen van ‘uw onderzoek is klaar of is niet klaar’.” (consulent ID26)

Aan de andere kant worstelen enkele direct leidinggevers ook met de idee om Domino in te zetten als meet- en opvolgsysteem, omdat het weinig zegt over de kwaliteit van het werk en/of er te weinig tijd is voor de consulent om kwalitatief te registreren. Ze willen vermijden dat de registratie een controleorgaan of een op zich wordt. Bovendien geven enkele leidinggevers aan dat de kern van SofS niet objectiveerbaar is via Domino, omdat het ligt in de basishouding van de consulent. Deze basishouding is volgens hen enkel te zien en op te volgen door in gesprek te gaan, zowel individueel als in groep (bv. in procesteam), of door samen te doen (bv. tandem lopen in dossier).

“Je kan 1000 dingen in Domino schrijven, maar inhoudelijk niets met SofS bezig zijn. Dat werkt voor mij niet. Ik wil gewoon van mens tot mens samen kijken van ‘goed, ik lees dit hier, hoe ben je daartoe gekomen’, of ‘amai chapeau, ik zie dat...’.” (leidinggevende ID2)

“Wordt het opgevolgd of Domino goed wordt ingevuld? Nee. Maar het is ook niet omdat je Domino goed is ingevuld, dat je geen kwaliteitsvol werk hebt geleverd. [...] In mijn ogen is er geen opvolging. Ik denk dat er teams zijn waar het onvoldoende wordt ingevuld en waar dat ook gewoon ok is.” (regionaal stafid ID39)

“Daar ga ik niet op sturen. Ik ben al tevreden als er een actuele stand van zaken is, in de veelheid van de dossiers.” (leidinggevende ID40)

Aanvullend geven heel wat consulenten mee dat ze onvoldoende tijd hebben om kwalitatief te registreren in Domino en/of hiervan de meerwaarde voor hun praktijk niet zien. Zo heeft bijna een kwart van de consulenten (24.5%) het gevoel dat de zaken die ze documenteren en registreren (in het kader van de opvolging en afronding van trajecten met gezinnen) niet of onvoldoende bijdraagt aan een goede ondersteuning van gezinnen en hun onvoldoende vooruit helpt. Deze ervaring draagt ertoe bij dat consulenten bewust weinig tijd en energie investeren in documentatie en registratie, wat bijgevolg een onbetrouwbare registratie en opvolging teweegbrengt.

De zaken die ik documenteer en registreer (in het kader van de opvolging en afronding van trajecten met gezinnen) dragen bij aan een goede ondersteuning van gezinnen en helpen mij vooruit



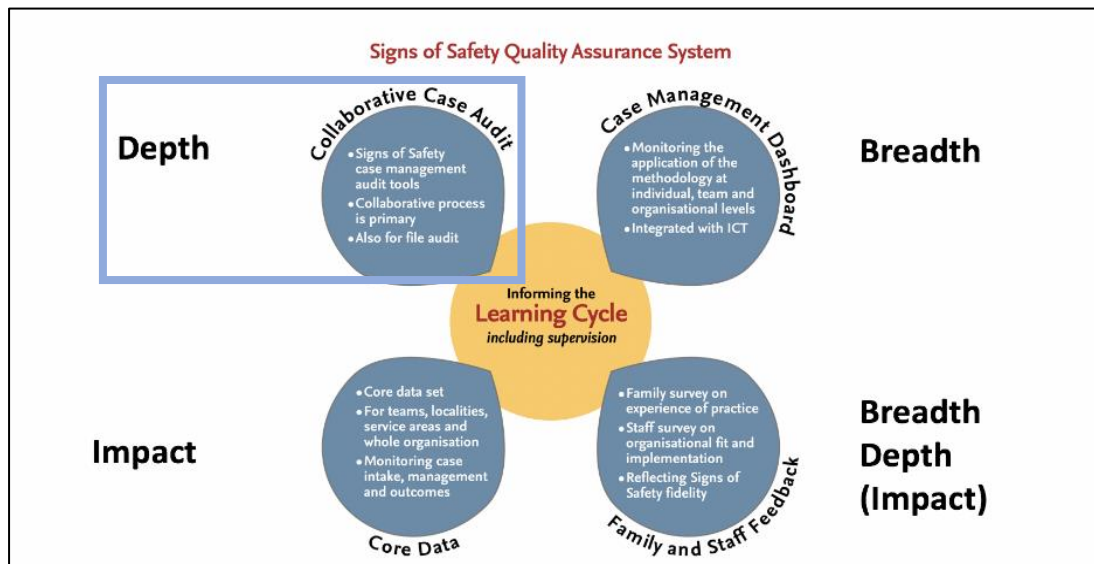
“Ik wil heel graag weten wat mijn minderjarige eraan heeft dat ik dat framework heb overgetypt of dat ik mijn procesteam, alles wat het MDO ervan denkt, en Joske van ginder ervan denkt, in Domino heb gezet. Ik weet niet wat mijn minderjarige daaraan heeft, ik weet niet wat ik daaraan heb. En zolang ik dat niet weet, voel ik me niet geroepen om dat in te vullen. Maar dat is wel een probleem.” (consulent ID4)

“Wat is nu het belangrijkste? Dat je die mensen gezien en gesproken hebt en dat jij weet waar wil je naartoe of dat dat verslag er ligt? Dat vind ik nog altijd een beetje botsen.” (consulent ID26)

“Dan zei ons MDT-lid: ‘ja, je moet dat echt invullen, want Domino vertelt het verhaal van de minderjarige. Als de minderjarige meerderjarig is en wil weten wat er met hem gebeurd is, dan is er Domino’. En dan valt mijn mond open en denk ik ‘jij staat zo ver van de praktijk dat jij zo een uitspraken doet’. Als mijn minderjarige, waar vanalles mee gebeurd is, meerderjarig wordt, dan gaat die niet naar hier moeten

komen om in mijn computerprogramma te kijken om te weten wat er met hem gebeurd is he. Ik ga hem dat verteld hebben, ik ga daarvoor een woord- en beeldverhaal gemaakt hebben, er gaat netwerk zijn geweest. Die gaat dat hier niet moeten komen vragen, en al zeker niet in de computer opzoeken.” (consulent ID4)

2.2 Meten van diepte



Collaborative Case Audit en SofS case management audit-tools

Vanuit het SofS-gedachtegoed werd een Collaborative Case Audit ontwikkeld om de kwaliteit en diepte van de praktijk op caseniveau na te gaan en te monitoren (Munro et al., 2020). Idealiter vullen de betrokkenen (bv. consulent en teamverantwoordelijke) hierbij de SofS ‘Collaborative Case Audit Matrix’ in. Hierin worden specifieke vragen gesteld omtrent de SofS-uitgangspunten en -principes, gekoppeld aan een schaalvraag (bv. Hoe schaal jij jezelf als het gaat over netwerk betrekken?). Zo wordt er bijvoorbeeld bij het Driekolommenmodel bekeken wat er terug te vinden is in het dossier (bv. de zorg is helder omschreven op basis van de schade van het verleden, met erkenning, en context-gerelateerd) en wordt hieraan een score gegeven. De consulent en teamverantwoordelijke maken deze assessment individueel en vervolgens wordt dit samen besproken (bv. Waarom geef ik dat cijfer, waarom heb jij dat cijfer gegeven?). Finaal vindt een waarderend gesprek plaats waar de teamverantwoordelijke zicht krijgt op: hoe de consulent het proces heeft aangepakt, waar de consulent tevreden over is, maar ook waar het beter kan.

Recent werd er binnen de afdeling OSD een audit-tool ontwikkeld om deze case audit vorm te geven. De tool wordt volgens medewerkers gezien als een werkinstrument voor leidinggevendenden om in te schalen hoever de SofS-implementatie staat binnen een bepaald dossier en/of bij een bepaalde consulent. De tool omdat vragen omtrent de SofS-principes, waaraan steeds een schaalvraag is gekoppeld.

“Op een bepaald moment hadden we beslist van ‘een teamverantwoordelijke moet meer van de inhoud naar de kwaliteitsbewaking gaan’. We zijn dan met die audit-tools aan de slag gegaan. Toen ik dat leerde kennen dacht ik ‘ja, dat is het’. [...] Dat kan ons input geven over wat er goed loopt, maar ook om consulenten te laten nadenken van ‘waar kan ik nog meer op inzetten, hoe zou ik dat anders kunnen doen?’ [...] Ik geloof echt wel in het verder monitoren en verdiepen en dat die audit-tool daar een meerwaarde is.” (leidinggevende ID33)

“Het is eigenlijk een tool met heel concrete vragen en telkens een schaalvraag aan verbonden. Bv. als we het hebben over netwerk: ‘In dat dossier, hoeveel heb jij gedaan, en wat concreet om netwerk te gaan betrekken? Weten we hoe mensen dat ervaren hebben?’” (leidinggevende ID23)

Momenteel is men binnen de afdeling OSD zoekende in hoe men de tool kan implementeren binnen de werking. Een aantal medewerkers geven aan dat ze achter de idee van de audit-tool staan, maar dat de hoge werkdruk en de personeelsuitval eerst aandacht verdient. Bovendien ervaren enkele leidinggevendenden een grote spanning op het evaluatieve karakter van de tool. Enkele leidinggevendenden vrezen dat de tool er voor zal zorgen dat consultants zich geëvalueerd voelen en dat het gevoel ‘niet goed genoeg’ te zijn nog sterker zal worden.

“Het is allemaal goed en wel he, die audit-tool, maar kunnen we het eerst eens hebben over de consultants die uitvallen? Zij die zeggen ‘we stoppen ermee’? Het gevoel qua implementatie is: ‘ok, dat is nu weer de zoveelste verwachting.’ Ik heb nu het gevoel dat ik moet zorgen voor mijn team. Ik wil niet hebben dat die tool, het oplijsten, het turven, het gaan registreren, dat dat hen het gevoel geeft hen te evalueren. Want ze doen zo hun best, dat zie ik [...] Dat geeft bij mij een beetje weerstand. Het gevoel van evalueren, dat wil ik hen niet aandoen, dat geeft hen dan weer het gevoel dat het nooit goed genoeg is.” (leidinggevende ID23)

“Ik vind dat niet bedreigend. Ik heb dat eens geprobeerd met de teamverantwoordelijken om daarover na te denken. Dat is eigenlijk niet gelukt, omdat er vanalles bewoog, qua uitstroom en instroom enzo, dat ik niet hun mindset kon zetten op die tool. Maar ik wil dat nog eens proberen. Dat heb ik nog niet kunnen doorspreken hoe ze dat op een niet-evaluatieve manier kunnen doen met hun mensen.” (leidinggevende ID33)

Een leidinggevende vraagt zich af of een audit-tool wel noodzakelijk is, aangezien ze de SofS-implementatie binnen het team voldoende kan opvolgen via de procesteams.

“In het procesteam wordt dan teruggekoppeld van ‘kijk, dat heb ik van informatie eruit gehaald, dan heb ik met mijn gezin een netwerkoverleg gedaan, en die en die zaten rond de tafel.’ Ik vind dat je op die manier ook weet wat ze allemaal doen. En dan voel ik niet de nood om dat nog een keer in een tool te gaan registreren.” (leidinggevende ID23)

Gedeelde processen

Daarnaast wordt de diepte van SofS-implementatie in de afdeling OSD ook gemeten en opgevolgd via gedeelde processen, waar reflectie en uitwisseling centraal staan. Deze processen kunnen zowel in groep plaatsvinden, zoals bij procesteams, intervisie en groepssupervisie, als individueel via evaluatie- of functioneringsgesprekken en waarderende interviews. Zo vertellen enkele medewerkers dat het **procesteam** fungeert als een platform om de diepte van de praktijk te evalueren en monitoren.

“Ik vind het een bijzonder boeiende oefening, bv. in onze procesteams, om daar vanuit mijn positie te gaan meevolgen in de besprekingen, om dan op bepaalde momenten de vraag te gaan stellen ‘Hoe heb jij dat kind hier in beeld gebracht? Hoe heb jij nagedacht over wat dat kind werkelijk nodig heeft?’ Om echt die perspectieven te gaan binnenbrengen. En dan zie je mensen soms wel verschieten van ‘ja, nee, dat gaat niet letterlijk, want dat kind is te klein of het kan nog niet praten of...’ Ahja, ok, maar als we echt werken vanuit de visie van SofS, dan moeten we verder gaan. Wie heeft de stem van dat kind kunnen overnemen? En zo zijn we gaandeweg wel gegroeid.” (leidinggevende ID2)

“Eigenlijk alle stappen die je zet, moet je terugkoppelen in het procesteam. En dan wordt er wel gecheckt in hoeverre, wat ben je aan het doen? Is dit voldoende? Dat wordt bevraagd. Op die manier denk ik dat er wel wat zicht blijft op hoe wij werken, individueel in onze dossiers.” (consulent ID6)

Ook **evaluatie- of functioneringsgesprekken** worden ingezet om de diepte van de praktijk te evalueren en monitoren. De mate waarin de focus ligt op SofS, verschilt evenwel tussen leidinggevendenden. Waar SofS bij de ene leidinggevende een richtinggevend kader is om het gesprek vorm te geven (bv. een casus waar de consulent verschil gemaakt heeft, wordt samen besproken om te bekijken waar/hoe de consulent eruit leert en waar de leidinggevende iets uit leert), gaan deze gesprekken bij een andere leidinggevende voornamelijk over het algemeen functioneren van de consulent.

“Er zijn jaarlijks functioneringsgesprekken. Op voorhand moeten wij dan verschillende kolommetjes invullen, dat is ook met krachten, zorgen en wat je veranderd wil zien in de toekomst, en daar is een stukje

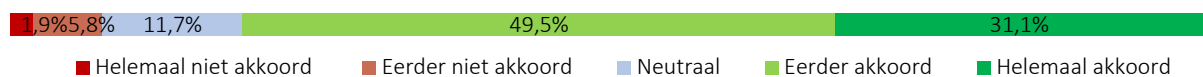
bij rond SofS de basishouding. Waar je dan vindt hoe je daar in staat als consulente. En dan moet je dat op voorhand een beetje invullen, en je groepscoördinator doet hetzelfde. En dan heb je met je groepscoördinator een gesprek en leg je dat een beetje samen, en dan zie je ‘vinden we elkaar in de feedback die we geven?’ En dan wordt dat doorgestuurd naar de teamverantwoordelijke.” (consulent ID11)

“Eigenlijk is dat een jaarlijks evaluatiegesprek, waarin dat een aantal hoofdpunten geselecteerd worden. En dan gaat dat van ‘heb je opleidingen van SofS gevolgd?’ En of je SofS-toestanden doet he. Ook daar wordt dan gevraagd ‘allez, zeg nu eens een good practice.’ Wat er ook wordt geëvalueerd is hoe je staat ten opzichte van je cliënten, hoe je omgaat met je positionering, hoe je jezelf ziet ten opzichte van je collega’s, die elementen worden daar wel kort in bevraagd. En hoe het zit met de tijdigheid van je verslaggeving enzo.” (consulent ID12)

“Zij (teamverantwoordelijke) zou nu ook jaarlijks twee keer met ons een gesprek hebben, over onze prestaties. En ook gedetailleerder over het gebruik van Domino en al die dingen die er van ons verwacht worden.” (consulent ID21)

De bevindingen in de survey geven verder aan dat 80.6% van de medewerkers casusbesprekingen/case audits met collega’s en leidinggevendenden als een constructief leerproces ervaren, eerder dan een eenzijdig evaluatief gegeven.

Ik ervaar casusbesprekingen/case audits met collega’s en leidinggevendenden als een constructief leerproces (niet als een evaluatie)



Daarnaast kunnen **waarderende interviews** ook ingezet worden om de diepte van de SofS-implementatie te meten en monitoren. In een waarderend interview gaat een collega een andere collega gaan bevragen over een dossier, op een spontane en waarderende manier. Dit kan zowel in groep als individueel. De focus ligt op het stilstaan bij de eigen praktijk en het elkaar bevragen over hoe de collega/het cliëntsysteem/de partner is blijven staan, ondanks dat het moeilijk ging, en wat hierin geholpen heeft. Tot op heden vormen waarderende interviews evenwel geen structureel onderdeel van de SofS-implementatie binnen de afdeling OSD. Geen enkele medewerker vermeldde dat waarderende interviews een structureel onderdeel uitmaken van de dagelijkse werking. Eén leidinggevende gaf aan dat hij dit volgend jaar wil inbedden in zijn team en één medewerker gaf aan dat ze dit reeds probeerde te implementeren in het team, maar zonder veel succes. Ze stelt dat collega’s hiervoor de tijd niet kunnen/willen maken en/of dat de leidinggevende dit onvoldoende op de agenda plaatst.

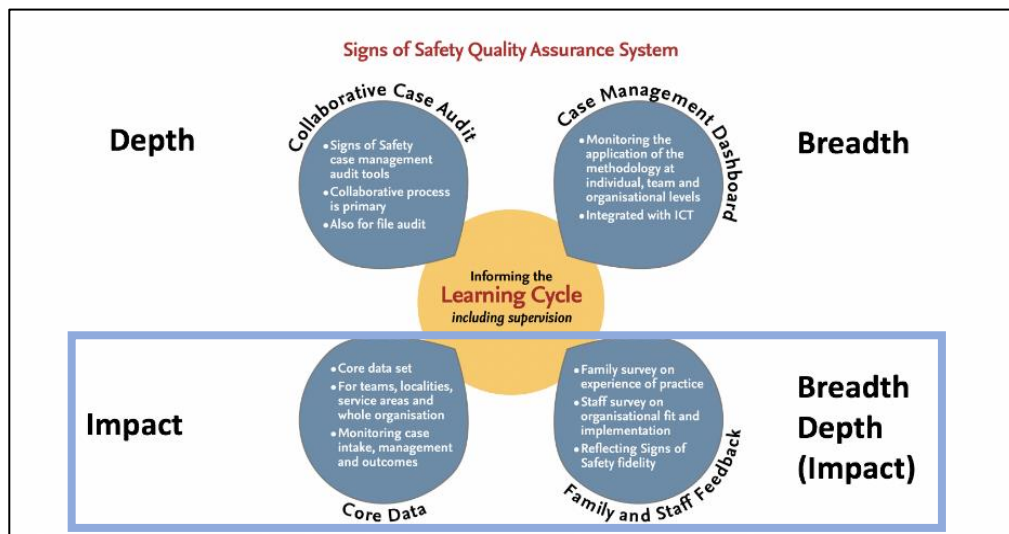
“Ik zou dat volgend jaar graag willen integreren. Vooral in zaken waar het moeilijk ging en de consulente toch is blijven rechtstaan, of waarbij kinderen of hun families of partners zijn blijven rechtstaan.” (leidinggevende ID28)

“Dat waarderend interview, ik heb dat dan ook geprobeerd bij ons in het team. Laten we af en toe eens tijd maken, 1 of 2 keer in de maand met ons team, dat we dan starten met zo’n interview, dat we elkaar interviewen. Maar nee, dat lukte niet. [...] En dat is het jammere he: ‘ik heb er geen tijd voor’. We zouden er tijd voor moeten maken, dingen delen met elkaar. ‘Ja, sorry, ik doe wel verder, ik maak er geen tijd voor’.” (consulent ID6)

Drie leidinggevendenden gaven aan dat ze wel enkele principes uit het waarderend interview hanteren in (functionerings)gesprekken met hun medewerkers, zonder dit zo expliciet te benoemen.

“Ik heb veel individuele gesprekken waarbij er gebruik wordt gemaakt van oplossingsgerichte vragen. Dat ik vraag naar trajecten waarover men tevreden is, succeservaringen bevragen, waar ze nog meer willen op inzetten, met welke zorgen ze zitten, naar mij of het team toe. Dat is op het Driekolommenmodel en de schaalvragen gestoeld. Dat ligt in lijn met het waarderend interview.” (leidinggevende ID40)

2.3 Meten van impact



De impact van de SofS-benadering kan beoordeeld worden a.d.h.v. de verhouding tussen de breedte en de diepte van de implementatie. De impact op de praktijk is namelijk afhankelijk van de proportionele verhouding tussen breedte en diepte (Caslor, 2022) en is voelbaar op diverse niveaus (nl. cliënt – consulent – team – organisatie – professionele partners) en werkt op elkaar in. Hoe deze impact zich uit, wordt toegelicht in onderzoeksvraag 3. In wat volgt wordt besproken hoe de impact van SofS op de ODS-praktijk momenteel gemeten wordt en hoe dit meten in de toekomst verder geïmplementeerd kan worden.

Core data

Uit de onderzoeksdata blijkt dat er geen registratie of opvolging is van ‘harde’ uitkomsten, zoals het aantal uithuisplaatsingen, aantal dossiers die heropend worden, de duur tussen de aanmelding en het afsluiten van een dossier,... Deze gegevens zouden echter wel beschikbaar zijn in Domino of opgevraagd kunnen worden via externe diensten zoals het crisismeldpunt.

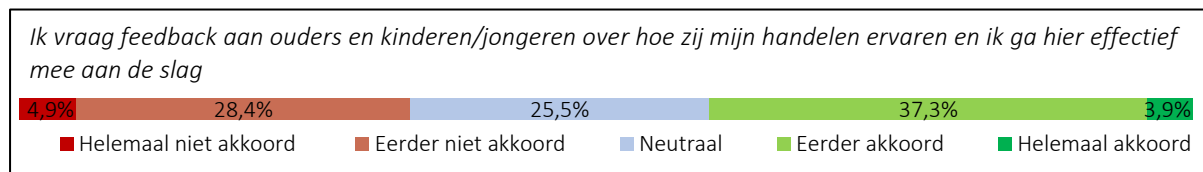
Volgens enkele medewerkers is het een gemiste kans dat deze gegevens niet systematisch worden bijgehouden, omdat het een inzicht kan geven in de impact van de SofS-praktijk. Andere medewerkers geven aan dat de registratie van deze ‘harde’ uitkomsten weinig meerwaarde heeft, omdat het weinig vertelt over de kwaliteit van het werk en de impact van de ‘zachte’ uitkomsten. De survey en interviews tonen immers aan dat medewerkers meer waarde hechten aan het meten of registreren van ‘zachte’ en relationele uitkomsten m.b.t. het cliëntsysteem dan ‘harde’ uitkomsten. Voorbeelden van deze ‘zachte’ en relationele uitkomsten zijn: cliënten hebben het gevoel dat ze respectvol worden behandeld en beluisterd; cliënten hebben het gevoel dat ze benaderd werden als mens, om wie ze zijn, niet omwille van het gedrag dat ze stellen of de situatie waarin ze verkeren; cliënten hebben het gevoel dat er een relatie met hen werd opgebouwd; cliënten ervaren (opnieuw) hoop. Voor deze medewerkers is een traject bijvoorbeeld ‘geslaagd’ wanneer men tegemoet komt aan deze ‘zachte’ of relationele uitkomsten, desondanks de beslissing om de minderjarige kort of langdurig uit huis te plaatsen (wat gezien wordt als een ‘onsuccesvolle’ ‘harde’ uitkomst).

“Kinderen die na 8 jaar terugkeren naar huis, dat is een concreet resultaat. Maar het is niet omdat... Ik heb nu ook een case waar ik heel hard aan het werken ben, maar ik ga die kinderen niet thuis krijgen. Maar de connectie die we hebben. Bv. die papa is jarenlang uit beeld geweest en nu is die papa wel betrokken en is die mee in het denken. Die wil ook meer veiligheid voor zijn kinderen en die benoemt zijn rode vlaggen. Maar dat resultaat... dat is menselijk diepgaand eigenlijk.” (leidinggevende ID28)

Feedbacklussen / Family and staff survey

Het Vlaams inhoudelijke implementatiekader groeiplan beschrijft dat het organiseren van feedback de basis is voor een lerende organisatie. Daarom stelde de organisatie voorop om **feedbacklussen** te organiseren op verschillende niveaus: cliënt, consultant, team, regio, organisatie, interne en externe professionele partners. Deze feedbacklussen hebben de bedoeling om, enerzijds, collega's te laten leren van elkaar in de evaluatie van het implementatietraject (nl. elkaar feedback geven over ervaringen en goede praktijken delen) en anderzijds, cliënten actief te bevragen over hoe interventies en gesprekken voor hun waren. Leidinggevendenden doen dit in parallel ook met hun medewerkers.

In de interviews geven verschillende medewerkers aan dat **feedback van cliënten** de beste toetssteen is om de kwaliteit van het werk na te gaan. Heel wat consultants vragen sporadisch naar feedback van de cliënt, bijvoorbeeld na een netwerkberaad of een individueel gesprek (bv. Hoe is dit gesprek voor u geweest? Wat ging er goed? Wat had ik anders kunnen doen? Wat verwacht je de volgende keer?). Heel wat medewerkers geven echter aan dat dit te weinig gebeurt. Zo geeft 1 op 3 consultants (33.3%) in de survey aan dat men niet of onvoldoende feedback vraagt aan ouders en minderjarigen over hoe zij het handelen ervaren en daar ook effectief mee aan de slag gaan. In de interviews geven consultants aan dat het bevragen van feedback aan cliënten niet structureel is ingebed in de werking, wat ze benoemen als een gemiste leerkans. Ook het tijdsaspect speelt hier een rol. Enkele consultants bemerken dat ze niet de tijd vinden om feedback te bevragen. Voor andere consultants voelt dit te evaluatief aan.



“Feedbacklussen, het is één van de doelstellingen die we in onze jaardoelstellingen voor 2021 (vooropgesteld hebben), om kleine feedbacklusjes te organiseren, gaandeweg in de processen die we lopen. [...] Waar ik gezegd heb ‘kijk, als je in één dossier dit jaar, daar bijzondere aandacht aan kan besteden, dan ben ik al tevreden.’ En dat is niet omdat we dat niet willen doen, maar gewoon omdat je niet kan in zoveel dossiers, dat gaat niet.” (leidinggevende ID2)

“Ik vraag zelden feedback aan ouders/minderjarigen. Ik probeer ernaar te streven dat de communicatie open is en er voldoende vertrouwen is dat de ouders/minderjarigen die ik opvolg mij zelf zeggen hoe ze de samenwerking ervaren en wat ze van mij verwachten.” (survey)

“De cultuur van feedbacklussen wordt naar mijn aanvoelen te vaak als een evalueren gezien.” (survey)

Heel wat medewerkers benadrukken dat het belangrijk is om meer in te zetten op feedbacklussen met het cliëntsysteem. Ze geven aan dat feedbacklussen hen bijvoorbeeld veel kan leren over waar hun werking het verschil maakt.

“Cliënten vertellen verschrikkelijk mooie dingen als je vraagt ‘Wat heeft dat nu met u gedaan?’ Gisteren bv. was er een vrouw die heel angstig was. Die zei dan: ‘fantastisch dat jullie ons zo gerustgesteld hebben. We weten nu wat ons doel is.’ Dat zijn echt die feedbackmomenten. We filmen ons ook veel te weinig. Dat is ook iets wat we moeten leren. Onszelf bekijken en gesprekken opnemen.” (leidinggevende ID28)

“Door feedbacklussen met cliënten kom je als leidinggevende heel dicht bij de praktijk. Als leidinggevende in interactie gaan met cliënten is heel belangrijk om voeling te houden, een signaal te geven dat de stem van cliënten belangrijk is en om parallelle processen te installeren.” (leidinggevende ID33)

Een leidinggevende stelt dat het een grote meerwaarde zou zijn om de stem van cliënten mee te nemen in bestaande platformen of nieuwe platformen te creëren, zoals een klankbordgroep met cliënten.

“Ik denk dat we nu in ons proces heel erg bezig zijn met ‘we moeten bottom-up werken, participatie van medewerkers’, maar ik denk, in geen enkel van die groepen zitten cliënten he. Wij vullen dat denk ik heel vaak in wat we denken dat cliënten nodig hebben. [...] We zouden evengoed kunnen zeggen ‘we doen een klankbordgroep met cliënten he’.” (leidinggevende ID24)

Naast het bevragen van feedback aan het cliëntsysteem, beoogt de SofS-implementatie dat deze feedbacklussen parallel op **andere niveaus** plaatsvinden, bijvoorbeeld leidinggevend en naar consulenten, medewerkers naar externe professionele partners, medewerkers onderling,... Het installeren van feedbacklussen van leidinggevend en naar consulenten en medewerkers onderling, bijvoorbeeld via waarderende interviews (zie hoger), staat nog in haar kinderschoenen. Uit de interviews blijkt tevens dat er grote verschillen zijn in de mate waarin externe partners worden bevroegd. Waar dit standaard gebeurt in één team, vindt dit maximaal één maal per jaar plaats in een ander team.

“Op het einde van dossiers worden standaard partners bevroegd als er samenwerking was.” (regionaal stafid ID20)

“Dat is één keer op een jaar dat je met partnerorganisaties gaat samenzitten en dan gaan we eens overlopen hoe het allemaal is geweest.” (leidinggevende ID28)

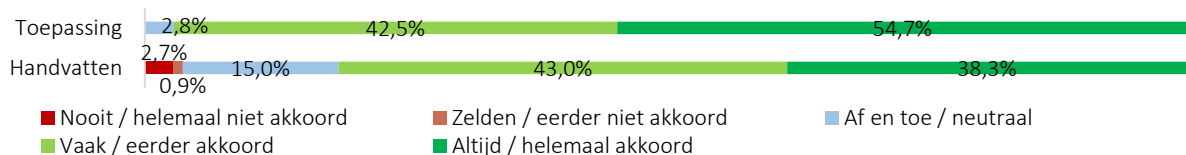
“Het is zo moeilijk om dat online te doen. We gaan dat terug opnemen, fysiek dan, waarin we dan met die partnerorganisaties aan de slag willen gaan met feedbacklussen.” (leidinggevende ID23)

SofS-modelgetrouwheid

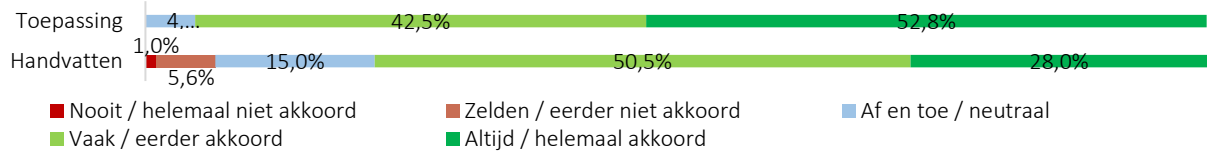
Om een inschatting te maken van de huidige impact van SofS op de Vlaamse praktijk, werd de ‘SofS fidelity’ of modelgetrouwheid bij consulenten en regionale stafleden ($n = 144$) nagegaan aan de hand van enkele vragen in de survey. Via deze vragen werden medewerkers bevroegd over hun eigen handelen, en meer specifiek in welke mate ze in hun dagelijkse praktijk tegemoetkomen aan de organisatiedoelstellingen – geformuleerd in het Vlaams inhoudelijk (implementatiekader) groeiplan – en SofS-uitgangspunten (zie hoger, breedte van implementatie). Daarnaast werd bevroegd in welke mate consulenten en regionale stafleden akkoord waren met de ervaring dat SofS hierbij handvaten biedt, wat inzicht biedt in de modelgenegenheid.

De resultaten tonen aan dat daar waar de grote meerderheid van de consulenten en regionale stafleden aangeven dat ze in hun dagelijkse praktijk vaak of altijd tegemoetkomen aan de organisatie-doelstellingen en SofS-uitgangspunten, is er meer verdeeldheid rond de mate waarin SofS hierbij handvaten biedt. Zo biedt SofS voor 81.3% van de consulenten en regionale stafleden voldoende handvaten om met ouders in gesprek te gaan over bestaande krachten en veiligheid en om daarop verder te bouwen. Het model biedt voor enkele consulenten en regionale stafleden evenwel onvoldoende handvaten om de minderjarige als actieve partner te betrekken en centraal te stellen (6.6%) en/of om ouders te stimuleren om (nog niet) bestaand netwerk aan te spreken en te betrekken in het traject (7.5%). De interviews tonen aan dat voor heel wat consulenten Family Finding een waardevolle aanvulling biedt op SofS wanneer het gaat over netwerk aanspreken en betrekken.

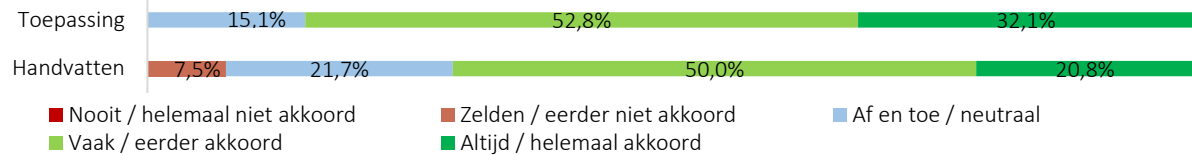
Bij de ondersteuning aan gezinnen ga ik met ouders in gesprek over bestaande krachten en veiligheid, en bouw ik daarop verder



*Bij de ondersteuning aan gezinnen stimuleer ik ouders om het (nog niet) bestaand **netwerk** aan te spreken en hen te betrekken in het traject*

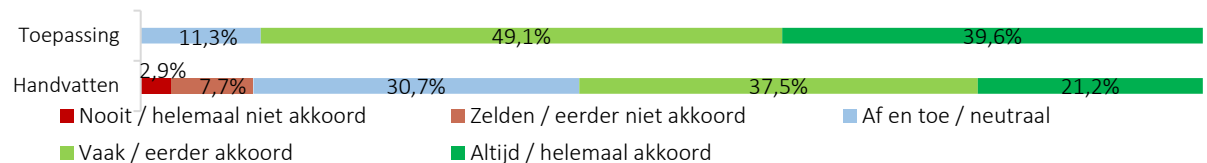


Bij de ondersteuning aan gezinnen betrek ik het kind/de jongere als actieve partner en staat het kind/ de jongere centraal

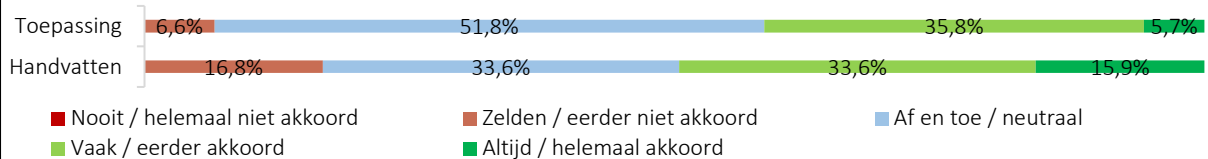


Daarnaast bieden de bevindingen ook inzicht in de mate waarin SofS handvaten biedt voor consultants en regionale stafleden om een kracht- en oplossingsgerichte basishouding te hanteren. Daar waar SofS voor 66.3% van de consultants en regionale stafleden voldoende handvaten biedt om op een duidelijke en transparante manier aan de slag te gaan, biedt het voor minstens 1/10 van de consultants en regionale stafleden onvoldoende handvaten om cliënten en hun netwerk zelf met oplossingen te laten komen (16.8%) en/of om elk lid van het gezin en het netwerk te respecteren en waarderen (10.6%).

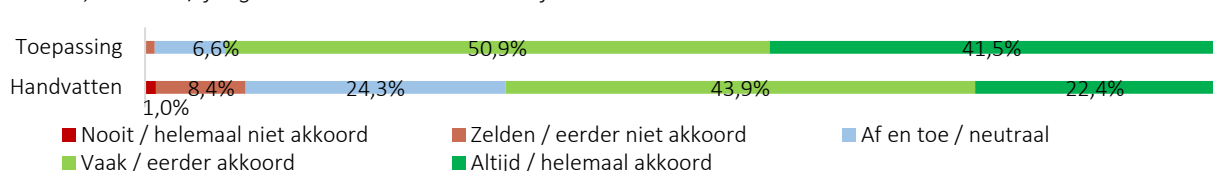
Bij de ondersteuning aan gezinnen respecteer ik elk lid van het gezin en het netwerk als personen met wie samenwerken de moeite waard is



Bij de ondersteuning aan gezinnen slaag ik er in om ouders, kinderen/jongeren en het netwerk zelf met oplossingen te laten komen



Bij de ondersteuning aan gezinnen ga ik op een duidelijke en transparante manier aan de slag, waarbij het voor ouders, kinderen/ jongeren en het netwerk duidelijk is wat van hen verwacht wordt



3. Monitoren van zinvolle uitkomsten en processen

In de interviews geven medewerkers aan dat hun SofS-denken en -handelen momenteel voornamelijk opgevolgd wordt door: het online registratiesysteem Domino (zie hoger); het reflecteren en samen doen tijdens leerplatformen (bv. procesteam, teamvergadering, waarderend interview); en sporadische feedback van het cliëntsysteem. Daarnaast tracht de organisatie de implementatie ook te monitoren via groeiplannen en voorliggend wetenschappelijk onderzoek.

Het **groeiplan** werd door de afdeling OSD vooropgesteld als één van de belangrijke instrumenten om het tegemoet komen aan en behalen van de organisatiedoelstellingen binnen de SofS-implementatie op te volgen en te evalueren. De afdeling stelde zichzelf als richtdoel om deze organisatiedoelen tegen eind 2019 te bereiken.

Uit de interviews komt naar voor dat, vandaag de dag, de groeiplannen niet langer worden ingezet als actief instrument om de implementatie op te volgen en bij te sturen (zie hoger). Daarnaast is het ook onduidelijk of men eind 2019 effectief tot de vaststelling is gekomen dat de organisatiedoelstellingen werden bereikt en hoe het bereiken ervan werd vastgesteld.

Daarnaast kan voorliggend **wetenschappelijk onderzoek** naar de implementatie van SofS gezien worden als een manier om de persoonlijke professionele groei, de organisatorische ontwikkeling, en de SofS-implementatie in het algemeen te onderzoeken en te monitoren. Volgens enkele medewerkers is het onderzoek een signaal dat de afdeling OSD zich lerend, reflectief en kwetsbaar opstelt. Enkele medewerkers benadrukken in de interviews dat ze het appreciëren dat de implementatie op een objectieve wetenschappelijke manier wordt onderzocht en dat de stem van de medewerkers hierin gehoord wordt. Men hoopt dat het onderzoek: duidelijkheid kan brengen over waar men vandaag staat met de implementatie en wat verdere stappen kunnen/moeten zijn; knelpunten kan blootleggen; erkenning geeft voor de inspanningen die gebeuren en voor de expertise van de consulent; de positieve impact van SofS aantoonst; en inspiratie biedt voor internationaal implementatieonderzoek.

“Ik vind het ook heel belangrijk dat dat (onderzoek) gebeurt, omdat dat wel een vorm van vastknopen is. [...] Het geeft een stand van zaken, de gelegenheid om even te gaan zitten en dat rustig door te nemen, te gaan kijken van ‘waar staan we nu op vandaag?’ In de veelheid van niveaus en bewegingen is dat volgens mij wel nodig, want dat lijkt een gigantisch kluwen, niet alleen voor mij, maar ik denk ook voor veel medewerkers.” (regionaal stafid ID18)

“Ik ben blij met het onderzoek. Ik ben blij met het opzet. Ik ben hoopvol daarin, dat we daar stappen in zetten. Nu hebben we onderzoek naar de implementatie en dan kunnen we zeggen ‘Wat is onze volgende stap?’” (leidinggevende ID32)

“Ik hoop dat jullie kunnen aantonen wat er leeft bij de consulenten en dat jullie daar die reality check kunnen aankoppelen. Hoe praktijkwerkers, consulenten het ervaren en dat daar de afweging kan gemaakt worden van enthousiasme t.o.v. de reality check.” (regionaal stafid ID27)

“Dat jullie hopelijk merken dat de benadering echt een verschil maakt voor kinderen en hun gezinnen, maar ook voor consulenten en rechters. Dat je ziet dat consulenten voelen dat ze het verschil kunnen maken. Dat het veiliger wordt voor kinderen en dat consulenten weten dat ze het met deze benadering ook echt veiliger kunnen maken voor kinderen. Ik hoop dat het dat een beetje bevestigt.” (leidinggevende ID28)

“Ik hoop dat het onderzoek een voorbeeld kan zijn voor hoe er ook in andere landen rond SofS en de implementatie kan nagedacht worden.” (SofS-trainer ID34)

4. Spanningsvelden in het zinvol meten en monitoren

De onderzoeksdata tonen aan dat er diverse spanningen zitten op het zinvol meten en monitoren van de SofS-praktijk en -implementatie. Ten eerste zien we een spanningsveld op vlak van inhoud (nl. wat wil men meten en monitoren?). Momenteel is er immers geen duidelijke visie van het agentschap over wat zinvolle elementen zijn. Uit de onderzoeksdata blijkt dat de meerderheid van de medewerkers het zinvol vindt om ‘zachte uitkomstfactoren’ te meten en registreren, eerder dan ‘harde uitkomsten’, maar ook het meten en monitoren van SofS-tools en de SofS-basishouding zou zinvol zijn. Echter, de SofS-implementatie heeft een open karakter om SofS-tools in te zetten en ook het agentschap geeft de vrijheid aan medewerkers om de eigen praktijk in te vullen (*“We maken onze eigen praktijk”*). Voor verscheidene medewerkers biedt dit open en vrijblijvende karakter autonomie om het werk zelf in te vullen naargelang eigen sterktes en/of de SofS-tools dynamisch in te zetten, afhankelijk van traject tot traject. Hierdoor loopt men het risico dat wanneer men de frequentie waarmee SofS-tools ingezet wordt wil meten, men een ‘lege doos’ registreert, aangezien er geen standaard ‘maatstaf’ of verwachtingen zijn per dossier. Daarnaast ligt de kern van de SofS-benadering volgens de meeste medewerkers in de reflectieve, kracht- en oplossingsgerichte basishouding van de medewerker (nl. een ‘zachte uitkomst’) en niet in de toepassing van de SofS-tools. Echter, het is niet evident om deze basishouding te objectiveren.

“Betekenisvolle hulpverlening zit in de basishouding en verbinding, niet in meetbare zaken zoals de frequentie van het gebruik van tools of de registratie. Implementatie wordt doel op zich in plaats van middel.” (survey)

“Ik denk dat de vraag is: wat wil je meten? En ik denk als je geen concrete doelstellingen stelt van ‘kijk, het is de bedoeling dat je bv. in zoveel % van je cases met die tool aan de slag gaat...’ Allee, de verwachting is er wel, maar het blijft een stuk vrijblijvend, dus dan kan je ook niet goed gaan meten of monitoren van: ‘wordt dat hier echt in de praktijk gedaan of wordt er voldaan aan de doelstellingen die gesteld zijn?’” (regionaal stafid ID13)

Ten tweede zit er een spanning op de methode van meten en monitoren (nl. hoe wil men meten en monitoren?). Enerzijds biedt het registratiesysteem Domino een toegankelijk en uniform platform om enkele ‘kwantitatieve maten’ te meten en te monitoren, zoals het invullen van het Driekolommenmodel en de aanwezigheid van netwerk in het traject. Anderzijds, bestaat het risico dat deze manier van registratie en monitoring een doel op zich wordt en vervalt in een ‘checkbox-systeem’. Medewerkers kunnen immers de ‘kwantitatieve maten’ registreren om tegemoet te komen aan externe verwachtingen zonder kwalitatief aan de slag te gaan. Om hieraan tegemoet te komen geven enkele leidinggevers de voorkeur om het meten en monitoren op te volgen in gesprek met medewerkers, bijvoorbeeld via procesteam of een waarderend interview.

“Het gaat voor mij niet meer over het inhoudelijke. Het gaat gewoon over ‘kan je afvinken dat je dat besproken hebt, kan je afvinken dat je dat gedaan hebt.’ Dan denk ik ‘dat hoeft voor mij ook niet meer, want daar heb ik niets aan’.” (consulent ID12)

“De nadruk ligt op het proces en niet op het product. Dat is denk ik de grootste zorg die ik heb rond SofS, dat het wordt ingezet als doel op zichzelf en dan is het gewoon gevaarlijk. [...] Ik heb wat schrik dat door de focussen op outcome of product, enkel dat, dan is het gewoon een lege doos of zo. Ik denk dat we in de Jeugdhulp echt nood hebben aan iets dat de mens centraal stelt, en daar draagt SofS voor mij toe bij.” (SofS-trainer ID34)

Ten derde is er een spanningsveld merkbaar op leidinggevend niveau (nl. wat is de visie en aanpak van de leidinggevende t.a.v. meten en monitoren?). Enerzijds geven enkele leidinggevers aan dat registratie en meten belangrijk is om de kwaliteit van het werk op te volgen en bij te sturen. Men geeft bijvoorbeeld aan dat het problematisch is dat wanneer medewerkers de SofS-benadering niet toepassen, dit onopgemerkt blijft en er geen gevolg wordt aan gegeven. Anderzijds zijn enkele leidinggevers ook twijfelend over de meerwaarde van meten en registratie. Men ziet Domino

bijvoorbeeld niet als het geschikte registratie- of meetsysteem, en/of men is angstig om in een evaluatief controlerend gegeven terecht te komen en de druk op consultants op te voeren door bijkomende administratie en verwachtingen. Een medewerker geeft ook aan dat het ambtenarenstatuut het aangaan van moeilijke functioneringsgesprekken bemoeilijkt.

“Het is niet aan mij om te zeggen van ‘jij moet een words and pictures, jij moet dit, jij moet dat.’ Nee. Wat past er bij jou, en waar voel jij je goed in? Welke methodiek past er volgens u het best hierin? (leidinggevende ID2)

“Nieuwe dossiers worden geagendeerd op procesteams en dan gaan we die mapping doen. Het ene team staat daar al verder in dan het andere. Ik laat daar ook de vrijheid in.” (leidinggevende ID33)

Ook een consultant geeft aan dat ze de autonomie in haar job waardeert, maar feedback en opvolging over haar functioneren mist.

“De charme van de job is dat wij best vrij zijn in onze job en dat wij heel veel zelf kunnen bepalen. Je kan echt wel op je eigen sterktes spelen en die van collega’s aanpreken. Die flexibiliteit, vrijheid en ruimte zijn keitof, maar ergens is dat ook wel... Dat gaat over zware materie, over grote verantwoordelijkheid. En of jij goed bezig bent, dat moet je een beetje afleiden uit... ik weet niet, uit hoeveel klachten je krijgt?” (consulent ID7)

Enkele medewerkers, waaronder verschillende consultants, geven duidelijk aan dat ze nood hebben aan meer kwalitatieve en structurele opvolging van de praktijk en de SofS-implementatie in het algemeen.

“Qua evaluatie vind ik dat dat een heel grote tekortkoming is bij ons. Ik vind niet dat er systematisch een evaluatie is van ‘dit is hoe jij dingen aanpakt, dat wordt gezien, dat wordt bijgehouden.’ Dat gevoel heb ik helemaal niet. Dat je daar dan echt feedback op krijgt, dat gebeurt niet. En dat is een vraag van iedereen bij ons he. Wij zouden heel graag willen weten ‘Wat zijn onze werkpunten, wat zijn onze sterke punten?’ En dat is nu zo wel iets dat je via je collega’s verneemt, maar daar bestaat eigenlijk geen systematische evaluatie rond.” (consulent ID7)

“Persoonlijk moest ik iets veranderen aan het beleid, dan denk ik dat het implementatieproces onvoldoende geëvalueerd wordt, dat er onvoldoende opvolging is. Als ik tegen u zeg ‘de minimale verwachting is gevaarsboodschappen.’ Ja, dat wordt ook niet gecontroleerd ofzo. Ik wil niet pleiten voor controle, maar ik vind het een beetje een raar idee, dat je minimale verwachtingen stelt, maar daar niet echt gaat opvolgen hoe dat dan evolueert, of dat haalbaar is of niet.” (regionaal staflid ID20)

Om aan deze spanningsvelden en noden van medewerkers tegemoet te komen, is een complementaire nodig, waarbij zowel wordt ingezet op het ‘meten van de breedte’ als de ‘diepte van de praktijk’, een en-en-verhaal. In het meten van de breedte worden objectieve kwantitatieve gegevens geregistreerd, bijvoorbeeld in het SofS-proces: Is er een Driekolommenmodel terug te vinden? Hoe heb je het netwerk betrokken? Hoe heb je met kinderen gesproken en wanneer? Is je taal aangepast? Heb je een woord- en beeldverhaal ontwikkeld? Deze registratie zegt weinig over de inhoud, maar het biedt wel een inkijk in de mate waarin SofS-tools en -uitgangspunten worden ingezet (m.a.w. werken medewerkers met het SofS-proces?). Met deze gegevens kunnen leidinggevend en beleidsactoren tendensen opmerken om verder in gesprek te gaan. Het meten van de kwantiteit (cf., breedte praktijk) dient dus aangevuld te worden met een meting van de kwaliteit (cf., diepte praktijk), bijvoorbeeld via een collaborative case audit.

Bijlage 1B

Onderzoeksvraag 2 – Breedte en diepte van de SofS-praktijk

Onderzoeksvraag 2: De breedte en diepte van de huidige praktijk

Onderzoeksvraag 2a: De breedte van de huidige praktijk

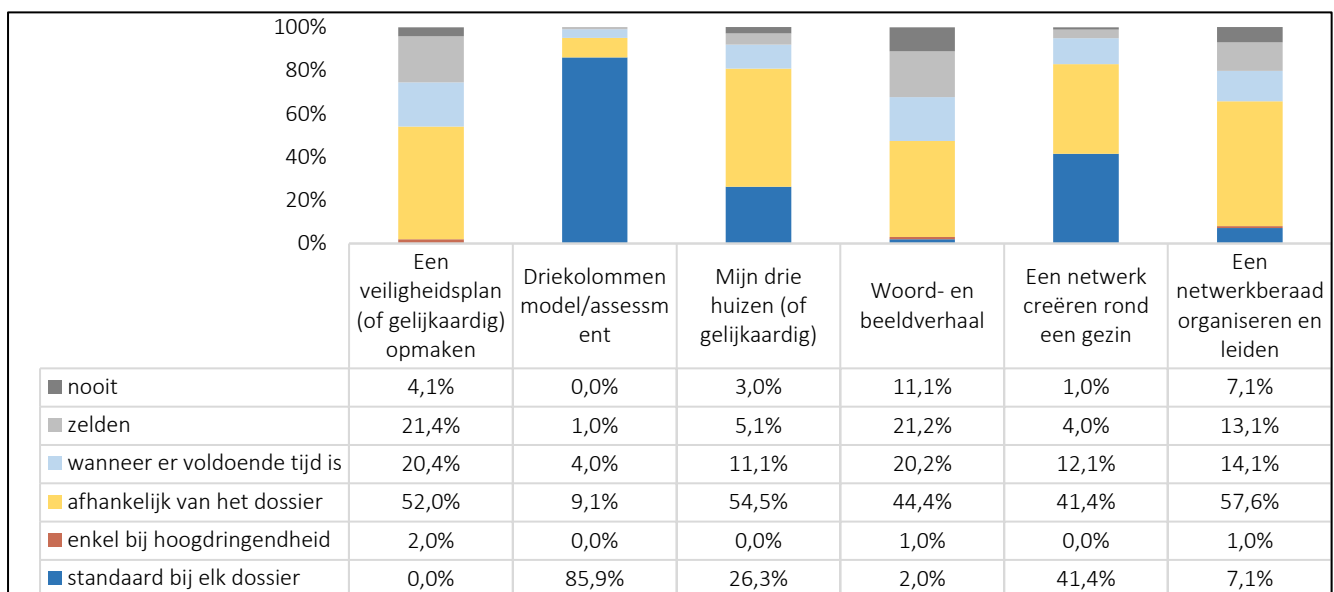
Zicht krijgen op wat er werkelijk wordt toegepast: “How often do I...?”

Om inzicht te verwerven in de breedte van de SofS-praktijk, werden OSD-medewerkers via de online survey, individuele interviews en casestudies bevestigd over de frequentie waarmee ze SofS-tools en -uitgangspunten inzetten en de frequentie waarmee ze de stappen van het veiligheidsplan doorlopen in dossiers. In wat volgt, worden de bevindingen hiervan besproken.

Frequentie van gebruik SofS-tools en -uitgangspunten

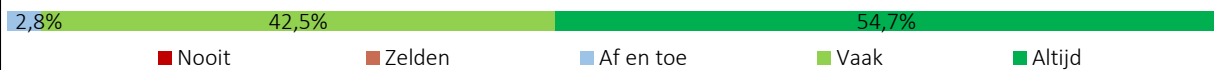
In de survey werden consulenten en regionale stafleden bevestigd over hoe frequent ze SofS-tools (Tabel 9) en -uitgangspunten inzetten in hun dossiers (gebaseerd op ‘staff survey’; EIP, MTM 2014-2016).

Tabel 9. Percentages van de frequentie waarmee consulenten en regionale staf leden (n = 99) SofS-tools inzetten



Hoewel er een duidelijke verwachting is vanuit de afdeling OSD dat het Driekolommenmodel in elk dossier wordt ingezet, laten de antwoorden zien dat het Driekolommenmodel niet in alle, maar in 85,9% van de dossiers standaard wordt ingezet om tot een kracht- en oplossingsgerichte assessment te komen. Bij 9,1% van de dossiers wordt dit ingezet afhankelijk van de inhoud van het dossier. Geen enkele consulent of regionaal staf lid geeft aan dat men het Driekolommenmodel nooit inzet, wat in lijn ligt met de idee dat het Driekolommenmodel de leidraad is in het registratiesysteem en de verslaggeving in Domino. 54,7% van de consulenten en regionale stafleden geven bovendien aan dat ze altijd tegemoet komen aan een SofS-uitgangspunt dat het Driekolommenmodel boogt, nl. met ouders in gesprek gaan over bestaande krachten en veiligheid en daarop verder bouwen in de ondersteuning aan gezinnen.

Bij de ondersteuning aan gezinnen ga ik met ouders in gesprek over bestaande krachten en veiligheid, en bouw ik daarop verder



“De Drie kolommen zitten er sowieso in omdat dat ook je verslaggeving is.[...] Domino is compleet hervormd naar SofS, dus dat framework zit er sowieso al in, dus je hebt geen keuze of je het wil invullen of niet, je moet het invullen.” (consulent ID12)

Waar ongeveer één kwart van de consulenten en regionale stafleden de Drie huizen (of gelijkaardig) standaard inzet om de stem van het kind te beluisteren en mee te nemen in het traject, is dit slechts 2% bij het woord- en beeldverhaal. Ongeveer de helft van de consulenten en regionale stafleden geven aan dat het inzetten van de Drie huizen (of gelijkaardig) en/of het woord- en beeldverhaal afhangt van het individuele dossier dat voor hen ligt. Iets meer dan de helft van de bevroegde consulenten en regionale stafleden geven aan dat men in alle dossiers tegemoet komt aan het SofS-uitgangspunt dat deze SofS-tools beogen. 52.8% geeft immers aan dat men altijd het kind/de jongere als actieve partner betreft in de ondersteuning aan gezinnen en het kind/de jongere centraal stelt.

Bij de ondersteuning aan gezinnen betrek ik het kind/de jongere als actieve partner en staat het kind/ de jongere centraal



Hoewel er eveneens een duidelijke verwachting is vanuit de afdeling dat er in elk dossier netwerk gecreëerd wordt rond een gezin, geeft 1 op 20 consulenten en regionale stafleden (5%) aan dat men zelden of nooit netwerk creëert rond een gezin. 41.4% van de consulenten en regionale stafleden geeft aan dat men standaard een netwerk creëert rond een gezin en 7.1% stelt dat men standaard een netwerkberaad organiseert en leidt in een dossier. Voor de meeste consulenten en regionale stafleden is het afhankelijk van het dossier of men een netwerk creëert (41.4%) en of men aan de slag gaat met netwerkberaden (57.6%). Ongeveer 1/3 van de consulenten en regionale stafleden (32.1%) geeft aan dat men ouders altijd stimuleert om het (nog niet) bestaand netwerk aan te spreken en hen te betrekken bij het traject.

Bij de ondersteuning aan gezinnen stimuleer ik ouders om het (nog niet) bestaand netwerk aan te spreken en hen te betrekken in het traject



“Spreken in feiten, netwerk betrekken, spreken met de kinderen, de Drie huizen of de drie ramen met tieners, gewoon eens praten over wat goed gaat en wat minder goed gaat en hun dromen. Dat proberen we standaard te doen.” (consulent ID16)

“Als ik het dan heb over netwerken, ik vraag altijd standaard ‘wie zijn de mensen rondom u die u eventueel helpen, of die...?’ Maar ik ga er niet standaard op bouwen om daar echt een netwerkconferentie of bijeenkomst of wat dan ook rond te maken. Dus dat is een beetje afhankelijk. Dus wanneer ik vind dat het nodig is, of zinvol kan zijn, dan pas ik het toe. [...] Het gebruiken wordt grotendeels bepaald door de tijd die ik heb. Ik moet dat zeggen zoals het is, dat is nu eenmaal zo. Ik heb niet de luxe of de tijd om overal alles te gaan toepassen.” (consulent ID12)

De surveybevindingen geven aan dat tijd een belangrijke rol speelt in het toepassen van SofS-tools en -uitgangspunten in dossiers. Zo geeft 1 op 5 consulenten en regionale stafleden (20.4%) aan dat men enkel een veiligheidsplan (of gelijkaardig) of een woord- en beeldverhaal maakt, wanneer hier voldoende tijd voor is. Een veiligheidsplan (of gelijkaardig) wordt voornamelijk opgemaakt afhankelijk van het dossier (52.0%) en wordt niet standaard (0.0%) ingezet.

“Ik denk dat andere collega’s ook zo één of twee trajecten hebben waarin ze het heel traject hebben doorlopen, maar niet meer dan dat.” (regionaal stafid ID39)

Verder speelt de beschikbaarheid van een externe professionele partner en de hoogdringendheid van het dossier een cruciale rol in de mate waarin men een veiligheidsplan – en bij uitbreiding andere SofS-tools – inzet.

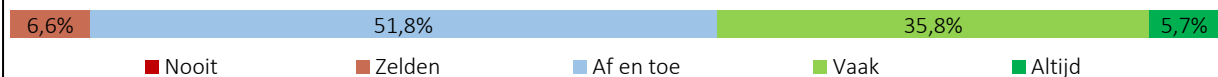
“Een heel veiligheidsplan volgens de regels van de kunst, dat lukt niet. Ofwel zoeken we dan een dienst om dat voor ons een stuk te doen. En vaak zijn dat ook ad hoc veiligheidsafspraken dan. Dus ja, we zoeken daarin.” (consulent ID16)

“Als er een partner betrokken is, denk ik dat consulenten daarop gaan aansturen, naar die partner, die bv. contextbegeleiding doet in het gezin, om dan een netwerkoeverleg te gaan organiseren. Omdat de consulent daar eigenlijk geen tijd voor heeft.” (regionaal stafid ID13)

“Ik kan niet in alle gezinnen SofS gebruiken, omdat we gewoon de tijd en ruimte niet hebben. Maar ik neem er de elementen uit die voor mijn gezinnen werken.” (consulent ID3)

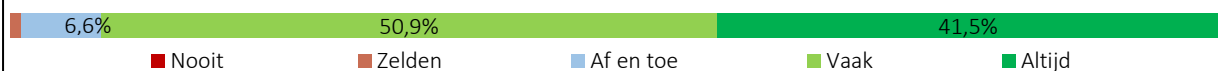
Daarnaast is een kracht- en oplossingsgerichte basishouding een vitaal onderdeel van de SofS-uitgangspunten. Deze basishouding omvat o.a. dat de medewerker cliënten en hun netwerk zelf met oplossingen laat komen, dat men duidelijk en transparant communiceert over de werking en verwachtingen, en dat men elke persoon respecteert en ziet als iemand waarmee samenwerken de moeite waard is. Medewerkers omschrijven deze houding ook als een evenwicht tussen autoriteit (nl. duidelijke verwachtingen blijven stellen, professionaliteit behouden) en compassie (nl. mildheid tonen voor de situatie van het gezin, zich menselijk opstellen). Consulenten en regionale stafleden werden in de survey bevraagd in welke mate ze deze houding hanteren in het werk met gezinnen. De antwoorden tonen aan dat het voor veel consulenten en regionale stafleden niet evident is om ouders, kinderen/jongeren en hun netwerk zelf met oplossingen te laten komen. 58.4% geeft aan dit ‘af en toe’ of ‘zelden’ te doen.

Bij de ondersteuning aan gezinnen slaag ik er in om ouders, kinderen/jongeren en het netwerk zelf met oplossingen te laten komen



Daarnaast geeft de grote meerderheid van de consulenten en regionale stafleden aan dat men vaak of altijd in de ondersteuning van gezinnen een duidelijke en transparante manier van werken hanteert (92.4%) en/of respect en waardering toont voor elke persoon van het gezin en netwerk (88.7%).

Bij de ondersteuning aan gezinnen ga ik op een duidelijke en transparante manier aan de slag, waarbij het voor ouders, kinderen/ ionqeren en het netwerk duidelijk is wat van hen verwacht wordt



Bij de ondersteuning aan gezinnen respecteer ik elk lid van het gezin en het netwerk als personen met wie samenwerken de moeite waard is



Onderzoeksvraag 2b: De diepte van de huidige praktijk

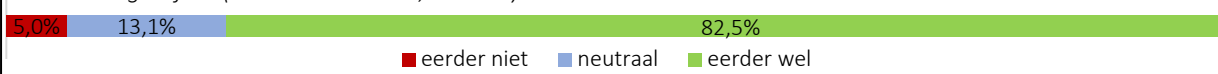
Zicht krijgen op hoe SofS wordt toegepast: “How well do I...?”

Om inzicht te verwerven in de diepte van de SofS-praktijk, werden OSD-medewerkers via de online survey, individuele interviews en casestudies bevestigd over de manier waarop ze de SofS-tools en -uitgangspunten inzetten in dossiers. In wat volgt, worden de bevindingen hiervan besproken.

Diepgaande toepassing van SofS-tools en -uitgangspunten

Uit de resultaten van de online survey blijkt dat 82,5% van de OSD-medewerkers het gevoel heeft dat hun denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met de (principes van) de SofS-benadering.

Hebt u het gevoel dat uw denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze? (Alle medewerkers, n = 143)



“Je kan niet in het ene dossier SofS-gewijs denken en in het ander dossier dat niet meer doen. Dus ondertussen vloeit dat eigenlijk in al onze dossiers.” (leidinggevende ID23)

De interviews geven aan dat een diepgaande toepassing van de SofS-tools en -uitgangspunten afhankelijk is van diverse factoren. Zo spelen de beschikbare tijd en de verwachtingen en sturing van leidinggevend een rol op organisatie- en teamniveau. Op individueel hebben onder meer de modelgenegenheid van de consulent en de voorkeur voor bepaalde tools een invloed. Ook op cliëntniveau hebben diverse factoren een invloed op de mate en manier waarop de SofS-tools en -uitgangspunten worden ingezet, zoals de beschikbaarheid van netwerk en externe professionele partners en de leeftijd van de minderjarige.

“Ik stel vast dat de tijd om tools in te zetten vaak ontbreekt en dat het de consulenten bijkomende stress bezorgt indien ze daar niet de tijd voor vinden (vooral omdat ze de meerwaarde ervan weten/voelen, maar er niet in slagen om het georganiseerd te krijgen). Het gegeven dat we onvoldoende partners hebben om hier ook mee aan de slag te gaan, maakt het nog moeilijker.” (survey)

“Het is vooral een weg gaan zoeken ‘Waar voel ik mij als consulent comfortabel bij?’ Je moet ertoe komen dat je de zorgen en de krachten in beeld krijgt en dat je ook aan de slag kan met netwerk. Maar hoe je dat gaat doen of hoe je dat in beeld krijgt, dat is vind ik de vrijheid van de consulent. Het netwerk betrekken is een must, maar hoe je dat doet... of je nu vraagt aan een jongere ‘toon eens uw gsm en laat ons eens samen overlopen wie er in uw Facebook staat’, of je maakt een genogram op of je maakt veiligheidscirkels op. Ik vind dat een vrijheid van de consulenten, je moet kunnen authentiek zijn bij mensen. Dus ik ga daar nooit iemand in verplichten.” (leidinggevende ID23)

“Het is niet de bedoeling om alles af te vinken, van ‘ik heb dat gedaan, dat gedaan, dat gedaan, dus ik ben goed bezig SofS-gewijs. Voor mij zit SofS veel meer in hoe ik mij verhoud naar mensen. Het zit gewoon in mijn denken en dat wil niet zeggen dat ik dan altijd netjes SofS afhandel, maar het helpt mij zo goed om de mensen te bevragen, andere soort vragen stellen, alert te zijn voor bepaalde signalen.” (consulent ID6)

“Dat hangt af van case tot case, en ook van consulent tot consulent, of die daar zich comfortabel bij voelt, of dat je het gevoel hebt dat dat iets is dat matcht met de manier waarop je wil in gesprek gaan met kinderen.” (regionaal stafid ID13)

“SofS is sowieso een onderdeel van ons handelen durf ik zeggen, maar in het ene dossier is het heel duidelijk en misschien wel volgens het boekje, om het zo te zeggen, terwijl in andere dossiers het meer gaat over... Bv. het spreken met kinderen gaan we altijd doen. Bij mij is dat altijd met de duplo's of de drie huisjes. Dat verandert niet, welk dossier het ook is. Maar als het dan echt over die fysieke veiligheid gaat, die veiligheidsplanning is niet in elk dossier dat we dat doen. Dat is met de caseload die wij hebben niet mogelijk en ook niet altijd nodig. Ik denk dat we daar ook eerlijk in moeten zijn.” (consulent ID21)

In wat volgt, worden diverse SofS-tools en -uitgangspunten besproken. Aan de hand van de bevindingen uit de survey, interviews en casestudies wordt weergegeven: met wie de SofS-tools/uitgangspunten worden ingezet, hoe de SofS-tools/uitgangspunten worden ingezet, en waarom OSD-medewerkers deze SofS-tools en -uitgangspunten waardevol of minder waardevol achten in hun dagelijkse praktijk. De antwoorden op de waarde van de SofS-tools en -uitgangspunten bieden inzicht in de elementen die het inzetten van bepaalde SofS-tools en -uitgangspunten faciliteren, dan wel verhinderen.

Veiligheidsplan (VP)

Onder veiligheidsplanning vallen diverse SofS-stappen en -tools die hieronder beschreven worden, zoals werken met de Drie kolommen (cf., SofS-assessment), met de Drie huizen, het veilige huis, het woord- en beeldverhaal, netwerk zoeken en engageren,... om te komen tot een oplossingsgericht partnerschap.

Met wie wordt het gebruikt?	-ouders -minderjarige -netwerk -externe professionele partners
Hoe wordt het gebruikt?	Drie processen zijn te onderscheiden in de ontwikkeling en het opvolgen van het VP: 1) Ontwikkeling van het VP. Het kan gaan om meerdere ontmoetingen met ouders, minderjarigen en hun netwerk. De consulent tracht te luisteren naar de noden en wensen van het cliëntsysteem en deze te respecteren. Deze worden neergeschreven op een manier dat voor iedereen begrijpelijk is. De leeftijd van de minderjarige beïnvloedt de mate en manier waarop de minderjarige betrokken is in de ontwikkeling van het VP, en wordt mede bepaald door de consulent en ouder(s). De ontwikkeling van een VP helpt om: - De minderjarige te ondersteunen om strategieën te ontwikkelen om zichzelf veilig voelen en een persoon te identificeren waar hij/zij beroep op kan doen wanneer hij/zij zich onveilig voelen. - De ouder(s) en hun netwerk te ondersteunen om duidelijke en specifieke strategieën te ontwikkelen om er voor te zorgen dat de minderjarige veilig is. - De ouders(s) en hun netwerk te ondersteunen om de noodzaak van een eventuele plaatsing in te zien en te accepteren. 2) Gebruik van het VP. Een VP wordt gebruikt om de ouder(s) en hun netwerk te ondersteunen om de veiligheid van de minderjarige te garanderen in het gezin/ tijdens de plaatsing/wanneer er naar huis wordt gewerkt. De consulent bepaalt wat er nodig is. Het cliëntsysteem bepaalt hoe men hiertoe komt. De consulent tracht alle stemmen van het netwerk te beluisteren en deze als evenwaardig te erkennen. 3) Opvolgen van het VP. Het VP wordt opgevolgd, herzien en bijgewerkt om ervoor te zorgen dat iedereen er van overtuigd is dat het plan werkt en zal blijven werken nadat het OCJ/SDJ niet meer betrokken is. Consulenten trachten contact met het gezin te onderhouden en ondersteunen hun mogelijkheden om het VP op te volgen.
Waarom waardevol?	- Is heel concreet en specifiek ($n = 2$) - Biedt duidelijkheid en perspectief aan gezinnen en hun netwerk wat ze kunnen doen, wat we verwachten om veiligheid te garanderen ($n = 2$) - Transparantie, doorbreken van geheimhouding ($n = 2$)
Waarom minder waardevol?	- Te tijdsintensief om kwalitatief uit te werken binnen huidige caseload ($n = 3$), belang van partners om dit op te nemen ($n = 4$) - Niet realiseerbaar omwille van beperktheden doelgroep (cognitief vermogen, inzicht, beperkte aandachtspanne,...) ($n = 1$) - Moeilijk om mensen mee te krijgen in veiligheidslogboek, tijdslijn ($n = 2$) - Werken met gevaarsboodschappen en schaalvragen voelt te kunstmatig, komt niet goed aan bij ouders ($n = 2$) - Strakke plannings opstellen en opvolgen binnen een trajectory is niet haalbaar binnen een context waar vaak crisissen en onverwachte zaken voorkomen ($n = 1$)

Hoewel de grote meerderheid van de OSD-medewerkers erkent en ervaart dat veiligheidsplanning een verschil maakt voor gezinnen, speelt het tijdsaspect een cruciale rol in hoe veiligheidsplanning wordt ingezet. Heel wat consulenten geven aan dat een veiligheidsplan volgens de SofS-benadering een uitzondering is in hun dossiers en dat men er eerder elementen uitpikt.

“Omwille van tijdsgebrek kunnen we een veiligheidsplan alleen degelijk opmaken en voldoende opvolgen met hulp van professionele partners (o.a. contextbegeleiding).” (survey)

“De tijd is er meestal niet om te komen tot een veiligheidsplanning. De realiteit van de dagdagelijkse agenda (caseload - administratie - de organisatie van de jeugdhulp) zorgt ervoor dat er veelal geen tijd voldoende is (dus doen we het op onze 'oude' manier).” (survey)

“Die veiligheidsplanning, dat is iets dat maar in een heel klein aantal van onze dossiers gebeurt net omdat dat zo tijdsintensief is. Of we gebruiken stukjes van zo’n veiligheidsplanning, dat is uiteraard wel heel zinvol om daarmee aan de slag te gaan. Maar zo echt het heel uitgebreide, dat zijn wel eerder de uitzondering.” (consulent ID11)

Daarnaast hanteren heel wat medewerkers **veiligheidsdoelen**, die op een duidelijke manier weergeven wat de ouder(s) zullen doen om er voor te zorgen dat het veilig is, nu en in de toekomst. Volgens enkele medewerkers hangt de manier waarop men veiligheidsdoelen inzet af van dossier tot dossier. Voor de ene consulent is het veiligheidsdoel het vertrekpunt en eindpunt, waar de hele aanpak wordt rond opgebouwd, voor een andere consulent is het eerder een aanvulling dat ingezet wordt naargelang de ernst van een dossier.

Met wie wordt het gebruikt?	- ouders - minderjarige - netwerk
Hoe wordt het gebruikt?	- Consulent en ouder(s) stellen veiligheidsdoelen op, zodat ouders een visie hebben op de toekomstige veiligheid van hun kind - Om de ouder(s) opnieuw hoop te bieden over de verandering die mogelijk is, wanneer de consulent de ouder(s) hierbij ondersteunt en er duidelijke haalbare stappen worden geformuleerd.

“Wat we verwachten in elk dossier: dat er Driekolommen worden opgemaakt, dat de krachten en zorgen beschreven worden, dat er gewerkt wordt met schaalvragen, het spreken met kinderen bv. via de drie huisjes, dat het netwerk in kaart wordt gebracht, het formuleren van veiligheidsdoelen, dat gebeurt ook. En dan is het afhankelijk van de mate van ernst, zal ik maar zeggen, of er gewerkt wordt met gevaarsboodschappen en bodemeisen.” (leidinggevende ID40)

Driekolommenmodel

Met wie wordt het gebruikt?	- ouders - minderjarige - netwerk - externe professionele partners
Hoe wordt het gebruikt?	Het Driekolommenmodel wordt in diverse processen en praktijken gebruikt om een omvattend begrip te krijgen van de risico's en krachten die in een gezin aanwezig zijn. Voorbeelden van hoe mapping wordt gebruikt, zijn onder meer: - Door de consulent alleen of in team om de anamnese van een dossier te ordenen in schade, zorgen en krachten, om tot een focus te komen en een eerste gesprek met het cliëntsysteem voor te bereiden (nl. waar hebben we nog geen info over?). Waar nodig worden andere instanties (bv. parket, CLB) gecontacteerd om 'missende informatie' aan te vullen. - Door de consulent alleen of in team, met de ouder(s) (en minderjarige) om een globaal zicht te krijgen op de risico's, veiligheid en wensen in een gezin vanuit diverse perspectieven, en om de informatie vanuit het cliëntsysteem te laten komen. - Tijdens een netwerkberaad om de evolutie van het veiligheidsplan te monitoren. - Door de consulent en de ouder(s) om een visuele weergave te maken van de veiligheid in een gezin. - In procesteam of teamoverleg (met externe professionele partners) om tot een gedeeld begrip van veiligheid en een plan van aanpak te komen. - Tijdens procesteam of supervisie om hulpverleners aan te moedigen na te denken over wat werkt en wat niet, hoever men staat in de SofS-implementatie,... - Als samenvatting binnen opvolgsysteem/aan partners wanneer een dossier wordt doorgegeven of een dossier wordt afgesloten. - Als verslaggeving voor gerechtelijke diensten, bv. aan jeugdrechter. - Als verslaggeving voor leidinggevende en andere collega's in Domino, zodat de leidinggevende op de hoogte is van het proces en dit kan monitoren.
Waarom waardevol?	- Inzetbaar bij elk gezin, breed toepasbaar ($n = 6$) - In tijd haalbaar, brengt alle info op een snelle en eenvoudige manier samen ($n = 5$) - Is helder, geeft duidelijkheid aan cliënten, ouders hebben duidelijk zicht op zorgen, krachten en noodzakelijke veranderingen ($n = 15$) - Helpt om focus te bewaren, biedt structuur, geeft houvast voor verloop van verdere traject ($n = 6$) - Sluit aan bij kracht- en oplossingsgericht werken, naast zorgen hebben we voldoende oog voor wat goed loopt, uitzonderingen ($n = 6$) - Het is feitelijk, geen interpretaties, in hun eigen woorden, transparant naar ouders en hulpverlening ($n = 4$) - Voelt vertrouwd ($n = 1$) - Legt basis voor verdere interventies of inschatting van nood aan verdere methodieken ($n = 4$)
Waarom minder waardevol?	- Laat weinig nuances toe, een leven laat zich ook niet opsplitsen in drie kolommen ($n = 1$)

De interviews tonen aan dat het Driekolommenmodel bijna standaard in elk dossier wordt ingezet. Echter, de manier waarop dit gebeurt kan variëren van dossier tot dossier (bv. na aanmelding, na eerste gesprek met cliëntsysteem,...) en de tijd die er is.

"In de ideale wereld zouden we de ouders, de cliënten, en het netwerk ook zelf een framework moeten kunnen laten invullen. Nu is het vaak wij die het invullen. Er is ook een kolom waarin staat 'veiligheid van het netwerk' of 'stukje van het netwerk' en daar zet ik dan wel altijd in 'wat ik hoor van mama, papa, minderjarige van netwerk'. Dat zet ik er dan wel in, maar dat is heel beperkt." (consulent ID21)

"Als er een aanmelding of een M-doc binnenkomt dan kan je ervoor kiezen om direct daaruit de zorgen en krachten te destilleren, dat document op basis daarvan in te vullen, en naar het procesteam mee te gaan om dan te bepalen hoe we die mensen het best benaderen. Maar je kan er ook voor kiezen om eerst een intake te doen en dan de kolommen in te vullen en dan heb je een veel ruimer startvignet. Want dat is het M-doc plus wat je zelf genoteerd hebt tijdens dat eerste gesprek. Tijdens dat eerste gesprek wordt er door

ons altijd naar de zorgen, de krachten en de op dat moment mogelijke goede stappen gekeken. Iedereen wordt beluisterd. De aanmelder, liefst beide ouders en jongeren boven de twaalf.” (consulent ID16)

Verder vormt de **schaalvraag** een onderdeel van het Driekolommenmodel. Deze vraag wordt evenwel ook ingezet op andere manieren naast het Driekolommenmodel.

Met wie wordt het gebruikt?	- ouders - minderjarige - netwerk - externe professionele partners - consulent en team
Hoe wordt het gebruikt?	De schaalvraag maakt meestal deel uit van het mappingproces en heeft tot doel om de diverse perspectieven over het risico voor de minderjarige in kaart te brengen en hierover in gesprek te gaan. Voorbeelden van hoe een schalenvraag gebruikt wordt, zijn onder meer: - Om een dialoog op gang te brengen tussen ouders en consulenten wanneer er onenigheid is over de rating. - Om ouders te vragen om te beoordelen hoe hun kind zich zou voelen als iets zou gebeuren. Dit kan ouders helpen om de impact op hun kind beter te begrijpen. - Om externe professionele partners aan te moedigen om duidelijk te zijn over de zorgen die ze hebben over een minderjarige en hun verantwoordelijkheid hierin op te nemen. - Om de minderjarige te ondersteunen bij het verwoorden van zijn/haar gedachten en gevoelens. - Om in te schalen hoe de ouder/het cliëntsysteem het gesprek/het netwerkberaad/de aanpak van de consulent ervaren heeft, wat er goed was en wat beter kan.

Voor enkele consulenten bieden schaalvragen houvast om een feedbackgesprek met het cliëntsysteem vorm te geven. Voor andere consulenten voelt dit echter kunstmatig of onnodig complex aan.

“Het (feedback vragen) wordt wat systematischer gedaan, via de schaalvragen. Maar ik weet niet of dat beter voelt voor de ouders. Als je oprecht vraagt aan mensen ‘hoe was dit gesprek voor u, hoe is het nu met u, gaat het een beetje?’ dat dat even belangrijk is als een schaalvraag of zo.” (regionaal stafid ID39)

Enkele consulenten geven aan dat ze een schaalvraag minder waardevol vinden in hun praktijk, omdat het een vrij abstracte vraag is dat door weinig cliënten goed begrepen wordt.

“Een schaalvraag ga ik zelden stellen, omdat ik het gevoel heb dat mensen daar heel moeilijk op kunnen antwoorden. Als je zegt ‘je schaal je in op een 5, wat zou je dan nodig hebben om tot een 6 te gaan?’ Dat is blijkbaar een heel moeilijke vraag voor mensen om dat te kwantificeren eigenlijk.” (consulent ID12)

De schadematrix

Ook de schadematrix wordt op diverse manieren ingezet in dossiers. De schadematrix wordt onder meer in team ingevuld bij de start van een traject om een inschaling te maken van de ernst/impact van de situatie, of bij de start van een veiligheidsplan samen met het netwerk.

“De schadematrix doe ik soms. Dat is goed om zicht te krijgen op triggers. Wat is er gebeurd, wat is het ergste, wat was de aanleiding? Dat gebruik ik vooral bij een veiligheidsplan opmaken met netwerk. Het is niet standaard verplicht in ons team.” (consulent ID3)

Voor sommige consulenten biedt de schadematrix een houvast om een inschatting te maken over de noodzaak van de betrokkenheid van het OCJ of SDJ. Men vult de matrix niet per se in op papier, maar houdt de vragen in zijn/haar achterhoofd tijdens een gesprek met ouders of tijdens een procesteam.

“Wanneer wij dat op procesteam brengen voelen we ook dat er vaak vragen worden gesteld die peilen naar die ernst, impact en frequentie. Vroeger gebruikte ik dat veel minder en stelde ik die vragen ook veel minder in gesprekken met cliënten. Ik kwam dan ook op procesteam en ik merkte dan van ‘oei, ik kan daar eigenlijk niet op antwoorden’. Terwijl dat dan misschien de kern is om te beslissen: ‘moet er hier een verdere tussenkomst zijn vanuit OCJ al dan niet?’ Ik denk dat dat mede is dankzij de procesteams en de

vragen die naar mij toe werden gesteld, dat ik dat ook nu vanuit mezelf doe in gesprekken met cliënten.” (consulent ID21)

“Ik denk wel dat dat iets is dat in ons achterhoofd zit, zo het ergste, het eerste. Dat is wel een focus voor ons. Daarom halen wij niet dat blad erbij met dat roostertje en gaan we dat letterlijk invullen, maar dat is wel een reflex geworden om gerichte vragen daarnaar te stellen.” (consulent ID16)

Voor enkele consulenten biedt de schadematrix een kader om in te schatten welke impact complicerende factoren hebben op de minderjarige en hoe hiernaar gehandeld kan worden.

“Bv. middelengebruik of intrafamiliaal geweld, vind ik wel interessante thema’s om een harmmatrix specifiek rond te maken. Omdat dat thema’s zijn die heel groot zijn en waarin het nog belangrijker is om te weten: Hoe vaak gebeurt dat? Wat is het ergste dat er dan gebeurt? Wat is de impact op het kind? En welke grote blinde vlekken hebben we hier rond? Om daar dan een urgentiebepaling van te kunnen doen, van: ‘hoe snel moeten we hierin handelen, of wat moeten we hier eigenlijk minimaal in verwachten?’” (consulent ID7)

Minderjarige een stem en verhaal geven en betrekken als actieve partner

Om er voor te zorgen dat de stem van de minderjarige gehoord wordt en dat de minderjarige zich betrokken voelt in het traject, zijn er binnen de SofS-benadering diverse tools voorhanden, waaronder de Drie huizen, de toverfee/tovenaar, het veilige huis het woord- en beeldverhaal, en een immediate story. Hieronder wordt besproken met wie en hoe OSD-medewerkers deze tools inzetten, startend met de **Drie huizen**:

Met wie wordt het gebruikt?	-ouder - minderjarige
Hoe wordt het gebruikt?	De Drie huizen wordt voornamelijk gebruikt om de minderjarige te betrekken bij de veiligheidsassessment en het proces van veiligheidsplanning. Het helpt de minderjarige om hun mening te uiten, zodat de consulent hun gedachten, gevoelens en perspectief begrijpt. De Drie huizen wordt op diverse manieren ingezet: - Alleen met de minderjarige of met de ouders er bij. De consulent vraagt toestemming aan de minderjarige om de Drie huizen te delen met de ouder(s). - De Drie Huizen wordt geschreven in de eigen woorden van het minderjarige, wat de ouder(s) helpt om de ervaringen van de minderjarige te begrijpen. - Als de minderjarige niet (wil) deelnemen aan overlegmomenten/ netwerkberaden, wordt de tool gebruikt om de stem van de minderjarige binnen te brengen. - De consulent past de tool aan naargelang de leeftijd en leefwereld van de minderjarige, bv. de 3 smartphones of een weekschema bij tieners.
Waarom waardevol?	- Biedt houvast om stem van kind actief te beluisteren, benadrukt het belang van de stem van het kind ($n = 6$) - Laagdrempelig, kinderen (op een ongedwongen manier) een stem geven ($n = 6$) - Makkelijk te integreren in werking, in tijd haalbaar ($n = 3$)
Waarom minder waardevol?	- Vragen zijn te hard voor kinderen, voorzichtigheid is nodig ($n = 2$) - Wordt te vrijblijvend/verkeerd ingezet, ‘snel snel in gesprek met kinderen’, vaak zonder toestemming/medeweten ouders, te weinig oog voor morele component (bv. positie van kind in echtscheiding ouders), geen terugkoppeling aan de ouders, in verschillende settings steeds opnieuw ingezet, info verzamelen wat niet de bedoeling is ($n = 2$) - Te kunstmatig, te geforceerd ($n = 1$)

Twee consulenten geven aan dat ze de Drie huizen bruikbaar vinden om een minderjarige te leren kennen en de tool creatief inzetten, om zo aan te leunen bij de leefwereld van de minderjarige.

“Voor de oudere, dat is toch wat minder stoer om met 3 huisjes af te komen. Maar wat daar wel interessant is, is een weekschema opstellen. En dan ‘ok, die dag sta je op om dat uur, en wat dan? Hoe ga je naar school? Is dat te voet, met de fietst, met de bus? Wie kom je dan tegen? Waar stop je?’ En dan kan je wel op een week tijd zien, met wie komen ze allemaal in contact en is er toch misschien niet iemand die hier iets kan betekenen, waar de jongere zelf nog niet heeft bij stil gestaan.” (consulent ID11)

“Ik ga standaard wel het kind alleen spreken, en dan gebruik ik SofS om het kind te leren kennen. De Drie huizen is iets dat ik bijna standaard doe, tot kinderen ongeveer van 12-13 jaar. (...) Dan vraag ik ‘wil je dat samen tekenen, wil je dat zelf doen, wil je in een voorgetekend huis starten? Ik probeer hen daar zelf zo veel mogelijk mee aan de slag te gaan. Bij oudere kinderen werk ik met het Driekolommenmodel door vragen te stellen: ‘waar maak je je zorgen over, wat loopt goed? Stel dat je zou mogen toveren, wat zou er dan veranderen?’ Zodat zij ook oplossingen kunnen bedenken.” (consulent ID3)

Ook de **toverfee/tovenaar** en het **veilige huis** wordt op eenzelfde manier gebruikt als de Drie huizen. Namelijk om 1) de minderjarige aan te moedigen om met de consulent te praten over de dingen waar ze zich zorgen over maken, de dingen die ze leuk vinden en die goed lopen, de dingen die ze anders willen, 2) de mening en het perspectief van de minderjarige aan de ouder(s) te presenteren, en 3) de mening en het perspectief van de minderjarige te presenteren op overlegmomenten/netwerkberaden waar de minderjarige niet aanwezig is of waarbij de minderjarige het moeilijk vindt om zijn/haar ervaringen te delen.

Verder wordt het **woord- en beeldverhaal** op diverse manieren ingezet:

Met wie wordt het gebruikt?	-ouder - minderjarige
Hoe wordt het gebruikt?	- Om de minderjarige, het cliëntsysteem (en externe partnerorganisaties) een verhaal te geven over de aanleiding van de betrokkenheid van het OCJ/SDJ in het gezin. Dit kan een onderdeel zijn van het veiligheidsplan. - Om de minderjarige te informeren over kinderscherming en de zorgen die de consulent heeft. - De consulent en ouder(s) maken dit samen. De tool wordt gebruikt om de ouder(s) te ondersteunen om uit te leggen aan de minderjarige (en het netwerk) wat er gebeurd is in het gezin. Ook voor de ouder(s) (en hun netwerk) geeft deze tool een duidelijk verhaal en houvast om in proces te gaan. - De consulent en ouder(s) maken dit samen bij heel jonge kinderen. De tool wordt gebruikt om een verhaal te geven aan de minderjarige over wat er gebeurd is in het gezin en wie er betrokken was, voor wanneer de minderjarige ouder is en hierover vragen zou hebben. - De consulent zet deze tool in om een verhaal te geven aan de minderjarige wanneer een ingrijpende gebeurtenis plaatsvindt. - Om het perspectief van de minderjarige op de situatie te visualiseren en te begrijpen, en eventueel te delen met de ouders en het netwerk.
Waarom waardevol?	- Geeft een noodzakelijk verhaal aan kinderen, neemt hen mee in de situatie op hun niveau in, breekt geheimhouding bv. duidelijkheid, gedragenheid en zichtbaarheid over waarom OSD betrokken is ($n = 14$) - Ik merk hoe waardevol dit is voor kinderen en ouders, geeft voldoening ($n = 3$) - Zeer waardevol als ouders dit opmaken, verandert houding van ouders, vergemakkelijkt samenwerking ($n = 2$) - Biedt houvast, overzicht en rust (bv. bij ingrijpende beslissingen), door kind (én ouders) te laten zien wat het einddoel is, de mogelijkheid te beiden om terug te kijken/ zaken te plaatsen én vooruit te kijken ($n = 11$) - Werkt ontschuldigend voor ouders én kinderen, een verhaal dat van hen blijft ($n = 3$) - Geeft, hoe triest een verhaal ook is, aandacht aan mooie zaken, momenten en gevoelens ($n = 1$)
Waarom minder waardevol?	- Te tijdsintensief ($n = 10$), zou door ouders/hulpverlening moeten gebeuren, elk kind heeft recht op zijn/haar (levens)verhaal ($n = 4$) - Intens proces dat te veel begeleidingswerk en mentale ruimte vraagt voor functie als consulent ($n = 1$) - Niet iedereen is hierbij gebaat ($n = 1$) - Ik teken niet graag ($n = 1$)

Enkele consulenten vermelden in de interviews ook de meerwaarde van een **immediate story**, omdat het op een korte (nl. haalbaar in tijd) en krachtige manier duidelijkheid en perspectief biedt aan een minderjarige, bijvoorbeeld in een acute situatie, maar ook omdat het voor de consulent een focus biedt.

“Het belang van kinderen een verhaal te geven is eigenlijk een evidentie. De immediate story en een Woord & Beeld zijn voor mij super helpend om een verhaal te geven aan kinderen maar ook om zelf te zien of we voldoende helder hebben waar het over gaat en om in proces te gaan met ouders.” (survey)

“Een immediate story heb ik wel al vaker gedaan. Zéker niet in elk traject, maar op momenten dat ik merk, we moeten hier op korte tijd een heel grote beslissing nemen in het leven van een kind, zeker als dat nog over vrij jonge kinderen gaat, heb ik die tool ook al gebruikt.” (consulent ID7)

Een consulent geeft aan dat de waarde van deze tools voornamelijk ligt in de rust die ze brengen voor de minderjarige, omdat hij/zij weet wat er gaande is en wat er staat te gebeuren.

“Daarvoor werden kinderen wel gemakkelijk vergeten of zeggen ouders zelf vaak ‘die zijn te jong, we kunnen dat daar toch niet aan uitleggen, want die gaan dat toch niet snappen’. Maar we weten dat die dat wel begrijpen en zeker als je dat op niveau uitlegt dat die wel mee zijn, en dat dat rust brengt in hun hoofd wetende wat er aan de hand is en wat er staat te gebeuren.” (consulent ID11)

“Mama heeft de tekeningen gemaakt, mama heeft ook de tekst geschreven. En op het laatste netwerkoverleg heeft mama het woord en beeld gebracht. Het was voor haar zoontje dat woord en beeld, voor haar dochter was dat een brief die mama had gemaakt. Dat woord en beeld is gebracht in aanwezigheid van het volledige netwerk, met haar zoontje op hare schoot, dat was een zeer mooi moment dat mama dat bracht, iedereen was zeer onder de indruk en iedereen heeft ook een exemplaar meegekregen naar huis van dat woord en beeld.” (consulent casestudie)

Een consulent beschrijft dat stem geven aan de minderjarige ook in kleine dingen zit:

“Ik heb altijd, als ze binnenkwamen, altijd de minderjarige even apart genomen en gevraagd van: gaan we het zo doen, is dat oké voor jou. Altijd nog even bevraagd, 5 minuten voordat het netwerkoverleg ging starten. Ik heb ook geprobeerd door onnozele dingen hoor, door haar zowat regie te geven. Ik heb haar aan het koffiemachine gezet en gezegd van ‘vraag jij maar aan uw netwerk, wat ze willen drinken.’ Zij heeft koffie gepakt en water en ze heeft dat uitgedeeld. Ik had ook altijd gezegd van ‘Kies jij maar waar je wil zitten en dan mocht de rest zitten.’ Ik gaf altijd eerst het woord aan haar. Als ik de uitleg gedaan had, dan deed ik een rondje, van ‘hoe is het nu geweest de afgelopen periode?’ ik zeg nu maar iets, dan begon ik ook bij haar. En vooral in het begin, dat kon hoog oplopen tijdens het netwerkoverleg en dat het dan niet meer over de kinderen ging. Dan greep ik wel altijd in, van ‘het gaat hier wel over zij en hem.’ Wat dat voor mij ook belangrijk was, voor de minderjarige zelf dan is van na elk netwerkoverleg stuur ik haar nog een klein mailtje ‘Hoe is het, çava? Is het goed geweest?’ En dat vraagt eigenlijk niet veel tijd hé, het is gewoon een onnozel mailtje en dan krijg ik een mailtje terug: ‘Dag X., het was goed of het was niet goed of ik zit met dat.’ Het zijn kleine dingen.” (consulent casestudie)

Netwerk betrekken en netwerkberaden

Enkele OSD-medewerkers geven aan dat het ‘op zoek gaan naar netwerk’ een vanzelfsprekendheid is geworden in hun job. Vaak vanaf het eerste gesprek op het OCJ/SDJ wordt gevraagd om iemand of meerdere mensen mee te nemen die men vertrouwd. Wie ze meebrengen, ligt bij de ouder(s), waardoor ouders in hun kracht worden geplaatst volgens consulenten.

“Die vader heeft zoveel jaren later de telefoon genomen en heeft gebeld naar zijn moeder en heeft gevraagd ‘kan je komen, kan je iets betekenen voor mijn zoon?’ Dat is mensen in hun kracht zetten. Die moeder is niet gekomen, maar het feit dat hij dat gedaan heeft voor zijn kind, het gaat daar over.” (leidinggevende ID14)

“Netwerk wordt betrokken van dag één. Ik zeg ‘breng maar iemand mee die je vertrouwt. Jij kiest wie, breng maar mee.’ Die mensen kunnen onze cliënten vaak veel richter aanspreken of weten waar de angel zit. Zeggen van ‘dat is niet waar he, man. Ik was bij jullie en ik zag het gebeuren in de keuken.’ Zo de feiten en het netwerk dat betrokken wordt, dat zijn heel belangrijke dingen.” (consulent ID16)

Zes betrouwbare netwerkleden is volgens heel wat consulenten niet haalbaar en/of niet wenselijk. Om op zoek te gaan naar netwerk gebruikt men diverse tools zoals mobility mapping, een genogram of veiligheidscirkels.

“Ik weet niet hoeveel er moeten aan tafel zitten, daar ben ik niet mee bezig. Als ik een zus of een buurvrouw heb, dan ben ik al blij. Ik leg mijn lat misschien niet zo hoog, maar ik vind dat dat al een cruciaal verschil maakt.” (consulent ID16)

“Tijdens de onderzoeksfase werk ik ook met het genogram. Wie staat er rond het gezin? Met wie mag ik contact opnemen? Wie zou er mee aan tafel kunnen zitten. Die dingen doe ik ook standaard.” (consulent ID3)

“Als we een veiligheidsdoel formuleren ‘ouders moeten 6 betrouwbare volwassenen meebrengen die op de hoogte zijn van de problemen’, en dat leg je daar. Sorry, dat komt niet over he, die gaan dat niet doen he. Die hebben geen 6 betrouwbare volwassenen in hun netwerk die op de hoogte zijn van hun problemen. Met Family Finding, ik ga daar naar toe met mijn papieren en mijn stiften, en ik begin met de bevraging rond mobility mapping. Je begint dan met ‘wat was je eerste herinnering’, en je huis tekenen, en je gaat zo verder. Dan staan er opeens 3 pagina’s vol met namen en dan kunnen die mensen niet meer zeggen ‘ik ken niemand’, want het ligt er.” (consulent ID6)

Daarnaast beschrijven consulenten ook enkele uitdagingen bij het betrekken van netwerk, zoals de tijdsinvestering die het vraagt om mensen te vinden en te motiveren, de moeilijkheid om betrouwbaar netwerk te vinden, dilemma’s bij bepaalde problematieken (bv. bij een vechtscheiding) en het beroepsgeheim.

“Je botst op het installeren van een duurzaam netwerk, dat mensen niet meer aan boord blijven als je ze niet meer appelleert. Dus als de begeleiding wegvalt, valt dat netwerk ook vaak weg.” (regionaal staflid ID39)

“Vechtscheidingen vind ik moeilijk. Je gaat dan werken met netwerken die ook in conflict zitten. Maar dat werkt niet, dat is een clash. Omdat ze zo geloven in de waarheid van hun zoon of dochter, dat ze de impact niet zien op het kind. [...] We proberen het kind altijd centraal te stellen, dat wel. Maar bij zo’n echtscheiding is dat moeilijk omdat het kind al overhelt naar de ene kant, dat er al bv. al iets besproken is rond de woonst.” (consulent ID3)

“Echt dat contextuele werken, daar tijd in steken, vertragen, durven mensen terug te betrekken. Ook al zegt de moeder ‘nee, nee de vader niet betrekken. Nee, er is dit en dat gebeurd vroeger’. Durven stellen ‘ja, het is toch de papa, we gaan die terug uitnodigen.’ [...] Dat zijn dingen die vroeger niet gedaan werden.” (leidinggevende ID25)

“Een uitdaging bij netwerkberaden is het beroepsgeheim. Het CLB en GGZ zijn daar een moeilijke factor is. Door een netwerkberaad wordt het beroepsgeheim heel sterk doorbroken, er wordt open gepraat over moeilijkheden, die worden op tafel gelegd. Partners haken dan soms af omdat er niet voldoende geslotenheid is.” (leidinggevende ID32)

Met wie wordt het gebruikt?	- ouder - minderjarige - netwerk - externe professionele partners
Hoe wordt het gebruikt?	Netwerkberaden worden voornamelijk ingezet om er voor te zorgen dat er een netwerk is rond de ouder(s) die er mee voor zorgt dat de minderjarige veilig opgroeit, nu in en in de toekomst. Dit gebeurt op diverse manieren: - De geheimhouding in een gezin te doorbreken, zodat belangrijke personen op de hoogte zijn van wat er gebeurt/gebeurde in een gezin, er is gedragenheid. - Via het Driekolommenmodel, als leidraad bij netwerkberaden. Het biedt een focus over de krachten, zorgen en verwachtingen binnen het gezin. De schaalvraag kan hierbij ook inzicht bieden in de diverse perspectieven van de netwerkleden op de zorgen in het gezin. - Netwerkleden dragen actief bij aan de ‘hoe’ van het veiligheidsplan, ze stellen zelf oplossingen voor en dragen mee de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van de

	minderjarige. - Netwerkleiden garanderen de veiligheid van de minderjarige, ook nadat OSJ/SDJ niet langer betrokken is en ondersteunen de ouder(s) bij beslissingen - Consulente(n) (en regionaal staf lid) ondersteunen dit netwerkberaad. Zij zorgen dat de focus bewaard blijft, dat het voor iedereen duidelijk is waarover het gaat, en dat alle perspectieven evenwaardig aan bod komen.
Waarom waardevol?	- Geeft richting aan universele behoefte van 'beloning' (waar kinderen in jeugdzorg met opgelopen schade/trauma zo'n hoge nood aan hebben), omringd opgroeien ($n = 5$) - Complexe situaties gedragen aanpakken, er zijn verschillende ogen die veiligheid van kind monitoren ($n = 6$) - Je krijgt een duidelijk zicht op wat is er al en wat is er nog nodig en wie in de omgeving kan hier al voor zorgen ($n = 2$) - Netwerk heeft krachtigere impact op gezin dan hulpverlening want staat dichtbij gezin, je kan sneller in de actie gaan ($n = 2$) - Biedt tijds winst omdat je iedereen samen rond de tafel zet en open en transparant bespreekt wat er precies aan de hand is ($n = 2$) - Raakt de kern van de zaak ($n = 2$) - Duurzaamheid, zorgt er voor dat gezin verder kan na tussenkomst ($n = 2$) - Cruciaal voor veiligheid en herstel bij jongere en gezin ($n = 3$)
Waarom minder waardevol?	- Te weinig tijd en ruimte voor ($n = 1$) - Levert weinig succeservaringen op ($n = 1$) - Netwerk is niet steeds betrouwbaar, aanwezigheid netwerk leidt niet per definitie tot meer veiligheid/een goed plan ($n = 2$) - Netwerken veranderen snel wat opvolging en terugkoppeling bemoeilijkt, steeds opnieuw beginnen ($n = 1$) - Vaak veel weerstand en schaamte om "externe" mensen te betrekken in de zorgen en moeilijkheden van een gezin ($n = 2$) - Ouder(s) wil netwerk niet 'belasten' met de situatie ($n = 2$)

"We gaan dan ook met zo'n groot bord opschrijven van 'kijk, dit gaat er hier vandaag gebeuren'. Dat mensen ook weten, dat komt aan bod, maak je niet ongerust. En doorgaans, na het rondje voorstellen, gaan we starten met een schaalvraag, ook op dat bord en de scores noteren en vooral 'wat zit er in die scores?' En dat perspectief van dat netwerk is soms een heel ander perspectief van de ouders. En de ouders horen dat niet van ons, maar in de ideale situatie, van dat netwerk." (leidinggevende ID14)

"Als ik een netwerkberaad doe, dan moet ik weten 'wat zijn onze zorgen?' Dat moet concreet gemaakt worden. Dan moet ik ook tegen mensen zeggen van 'dit zijn onze verwachtingen'. Dus ik ga met die mensen een plan maken rond 'hoe kunnen we/jullie tegemoet komen aan de veiligheidsdoelstellingen?'" (regionaal staf lid ID20)

Gevaarsboodschappen, veiligheidsdoelen en bodemeisen worden zowel in het Driekolommenmodel als in het veiligheidsplan gebruikt om er voor te zorgen dat het voor het cliëntsysteem duidelijk is waarom het OCJ/SDJ betrokken is, wat de specifieke zorgen zijn, en wat er nodig is zodat het OCJ/SDJ niet langer betrokken is.

Met wie wordt het gebruikt?	- ouders - minderjarige - netwerk
Hoe wordt het gebruikt?	- Om de consulente te ondersteunen om duidelijk en specifiek te zijn over de zorgen, zodanig dat gezinnen begrijpen: waarom het OCJ/SDJ betrokken is, wat de specifieke zorgen zijn en wat moet veranderen. - In de woorden van de ouder/minderjarige/netwerklid zodanig dat de boodschap makkelijker te begrijpen is en voor de nodige impact zorgt.

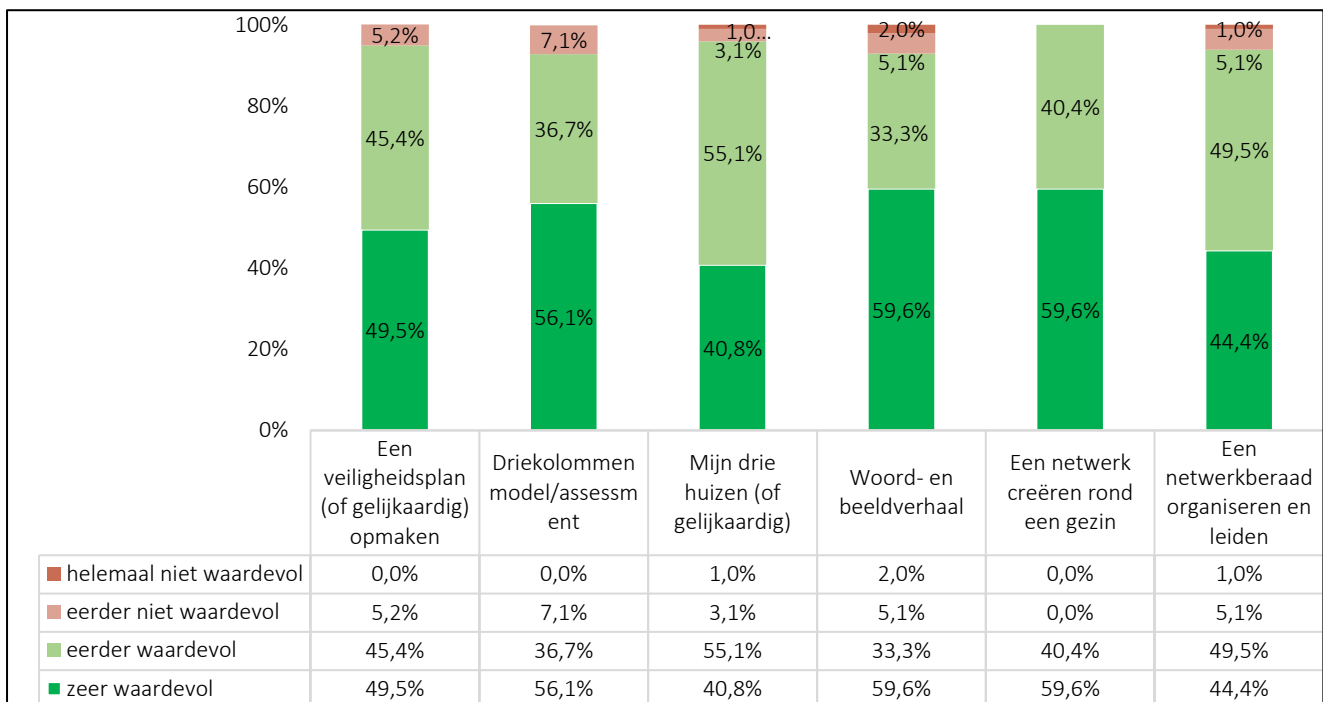
Gevaarsboodschappen kunnen in het begin van het traject hard binnenkomen (en weerstand uitlokken), maar brengen wel een gesprek op gang.

“Die afhankelijkheidsproblematiek bij mama is eigenlijk gans het traject aanbod gekomen, ook in de gevarenboodschap. En dat zorgde ervoor dat het netwerk van mama zo iets had van ‘maar alle, mama is geen alcoholist hé, zoals jij dat hier zet.’ Natuurlijk staat dat niet zo in de gevaarboodschap van ‘mama is een alcoholist’, maar die hadden echt zo iets van ‘hoe durven jullie?’ Maar doordat dat er in stond zijn we daar samen over beginnen nadenken, van ‘waarom denk je dat dat erin staat?’ Mama grijpt wel in situaties waarin dat het moeilijk is naar alcohol. Dus het heeft wel een gesprek op gang gebracht.” (consulent casestudie)

Tabel 10 (p. 178) biedt een overzicht van de SofS-tools die consulenten en regionale stafleden het meest en minst waardevol vinden in hun dagelijkse praktijk (meerdere antwoordopties waren mogelijk). 21 medewerkers gaven aan dat alle tools waardevol zijn en benadrukken dat het gaat om afstemming. Het inzetten en de waarde van de tools varieert van traject tot traject, van cliënt tot cliënt, en de tools vullen elkaar aan, wat het geheel dynamisch maakt.

Leidinggevenden beantwoordden ook in welke mate zij het gevoel hadden dat praktijkwerkers de SofS-tools gebruiken (zie Tabel 9, p. 165) en waardevol vinden in de trajecten met gezinnen (zie Tabel 10). Deze antwoorden liepen grotendeels gelijk met die van consulenten en regionale stafleden. Twee kleine verschillen waren merkbaar. Ten eerste dachten leidinggevenden dat consulenten geen enkele tool nooit gebruikten (0%) of enkel bij hoogdringendheid (0%). Ten tweede schatten leidinggevenden in dat consulenten bepaalde tools (bv. veiligheidsplan, netwerkberaden) minder waardevol vinden, terwijl consulenten de waarde van deze tool hoger inschatten.

Tabel 10. Percentages van hoe waardevol consulenten en regionale stafleden ($n = 99$) de SofS-tools vinden in hun werk



Bijlage 1C

Onderzoeksvraag 3 – Ervaren impact van de SofS-implementatie

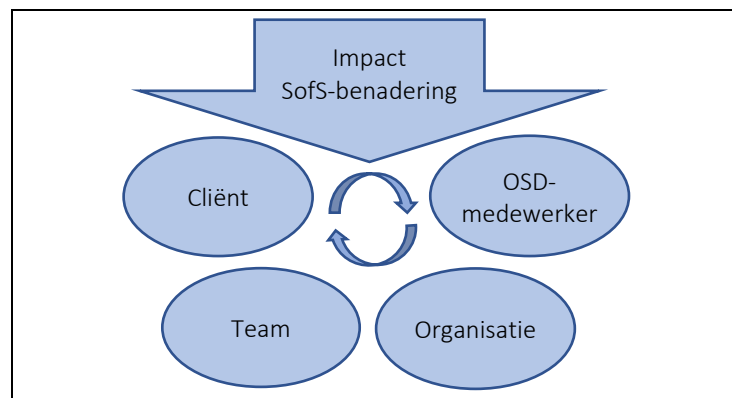
Onderzoeksvraag 3: De impact van de praktijk

Zicht krijgen op betekenisvolle elementen voor het cliëntsysteem, OSD-medewerkers en professionele partners.

“How does my work improve/change the lives of children and family?”

In dit onderdeel wordt de impact van de SofS-praktijk besproken en dit o.b.v. de bevindingen uit de survey, interviews en casestudies. De impact wordt op vier niveaus besproken, nl. dat van: 1) de cliënt (zowel vanuit het perspectief van de cliënt als de OSD-medewerker en jeugdrechter), 2) de OSD-medewerker, 3) het team en 4) en de organisatie, en wordt samengevat in de uitkomstentabel (Tabel 6). Hoewel deze niveaus apart worden besproken, tonen de bevindingen aan dat ze continu op elkaar inwerken (zie Figuur 14). Per niveau wordt eerst de positieve impact besproken en vervolgens de negatieve impact.

Figuur 14. Impact van SofS op de praktijk bevindt zich op vier niveaus, die tevens op elkaar inwerken



1. Impact op cliëntniveau

1.1 Vanuit cliëntperspectief

De casestudies tonen aan dat een duidelijke, laagdrempelige, eerlijke en transparante communicatie – en bijhorend handelen – door de consulent op korte termijn zorgt voor meer **vertrouwen** bij het cliëntsysteem en **minder angst/stress** om in partnerschap te gaan. Bovendien zorgt deze ervaring er voor dat zowel de **bereidheid** van het cliëntsysteem om zaken aan te pakken als het **inzicht in de eigen situatie** verhoogt, wat vervolgens de kans op een positieve uitkomst verhoogt.

“In het begin denk je van ‘goh, waar moeien jullie zich eigenlijk mee?’ Maar ja, hoe meer je er dan over nadenkt en in het traject zit, en zeker achteraf ook, besef je dat dat het beste is geweest. Ze (consulent) heeft mij daar wel inzage in gegeven. En zeker ook wel mijn mening gevraagd. En ik heb haar ook wel gezegd van: ‘moet dat dan wel?’ Maar ze heeft dat dan ook wel altijd uitgelegd van ‘ja, dat is daarom’. Ze gaf altijd uitleg en luisterde naar wat dat ik wou en wat dat de anderen wouden.” (mama casestudie)

“Het is dankzij (naam consulent) dat ik tot het besef ben gekomen dat het niet ok en niet veilig was voor mijn kindjes. (Naam consulent) is zo’n lieve madame, ze plakt altijd weer een lach op mijn gezicht.” (mama casestudie)

“Zij (consulent) heeft er voor gezorgd dat ik toch op bezoek kon bij de kleine, door contact met de rechter op te nemen en zo, dat gaf vertrouwen, dat heeft wel veel gedaan om verder te gaan.” (mama casestudie)

Wanneer de SofS-stappen op een positieve manier doorlopen worden, heeft dit een duidelijke middellange termijn impact op het cliëntsysteem en de consulent (en het team). Zo is er groei/herstel in gezinsrelaties en ervaart de ouder en zijn/haar netwerk (opnieuw) betekenis in de rol als ouder of netwerklid. Bij de consulent (en het team) groeit er meer vertrouwen dat er (duurzame) veiligheid gegarandeerd kan worden door het cliëntsysteem.

Zo beschrijven cliënten dat **gezinsrelaties groeien/herstellen**, mede door de netwerkberaden, de impact van het woord- en beeldverhaal, en de multiperspectivistische houding van de consulent (nl. respect en begrip tonen voor verschillende visies en deze als gelijkwaardig behandelen).

“Door haar (consulent) ben ik ook met mama proberen overeen te komen en heeft ze mij dat wel een beetje doen inzien wat mama haar kant is.” (minderjarige casestudie)

“Dat is mooi dat ze (mama en minderjarige) terug die toenadering hebben gevonden, door het OCJ he. [...] Dat is heel mooi om te zien, dat die band terug goed is. Dat ze weet dat ze op haar mama kan rekenen. [...] Ik denk dat (naam consulent) ons (netwerkleiden) heeft doen inzien dat we moeten open staan en moeten luisteren naar elkaar. En dat elk zijn verhaal heeft en dat dat daarom niet juist of fout is.” (tante minderjarige casestudie)

“Iedereen was heel hard geschrokken (van wat er gebeurd was), ja ik ook. Maar door de hulp van (naam consulent), heeft ons dat wel allemaal dichterbij elkaar gebracht.” (mama consulent casestudie)

Daarnaast geven cliënten aan dat ze (opnieuw) in hun **ouderrol** kunnen staan en (opnieuw) **zelfvertrouwen** ervaren, onder meer door de respectvolle houding van de consulent en de betrokkenheid, inzet en erkenning van netwerkleiden.

“(Naam consulent) heeft me er echt doorgeholpen, er door gesleurd. Het is dankzij haar dat ik ook sterker in mijn schoenen sta. Ze heeft me de moed kunnen geven en de steun kunnen blijven geven. Ik heb een band met haar opgebouwd. [...] Eigenlijk ben ik (naam consulent) dankbaar, uit heel mijn hart. Het is echt een topvrouw en ze heeft van mij ook een topmadam gemaakt, om het zo te zeggen. Ze is mijn voorbeeld. [...] Zij heeft mij voor de eerste keer laten voelen dat ik respect kreeg van iemand anders. Ik kreeg nooit respect voor wat ik deed. Zij heeft me dat respect gegeven en dat apprecieer ik. Ik voelde me trots, eindelijk, om eens respect te krijgen. Daardoor ben ik nu een andere persoon in mijn kop geworden. Ik ben meer keuzes beginnen maken, ook al zijn die keuzes moeilijk.” (mama casestudie)

“Ze (familieleden en consulent) zeiden dat dat ook een heel positief ding was van mij om de stap te zetten om hulp te zoeken. Ze zijn trots op mij.” (mama casestudie)

“Ze (mama) is totaal opgefleurd. Eerst was ze depressief enzo, ze was zo gesloten. Nu, totaal opgefleurd. Een totaal verschil met nu. Die is 240 graden gedraaid. [...] Omdat ze mensen heeft die haar bijstaan, opgevangen hebben, dat ze ergens terecht kan als er iets is, dat ze er niet alleen voor staat.” (buurvrouw mama casestudie)

“In het begin was dat zo niet, ik zei echt niks. Dat is ook door die netwerkoeverleggen dat ik echt ben open gebloeid en echt heb gevochten om iets te durven zeggen. Ik was een heel gesloten iemand, ik zei maar altijd tegen iedereen ‘ja ja’. Meer voor uzelf opkomen, dat heb ik dan ook gedaan.” (mama casestudie)

Ook netwerkleiden geven aan dat ze **betekenis ervaren** door deel uit te maken van het netwerk.

“We zijn dan naar die eerste ontmoeting geweest, zeker niet overtuigd dat we daar gingen blijven. [...] Maar gaandeweg, mee aan het denken geweest en dan besef je van ‘je kan eigenlijk toch wel wat betekenen he’. Dat moeten daarom geen grote dingen zijn. Dan hebben we toch de knoop doorgehakt, ‘het is wel een meerwaarde als we daar blijven.’ [...] We vullen mekaar aan in dat netwerk. Wij hebben eigenlijk allemaal een beetje ons talent en we steken dat daarin. Dat denk ik dat het mooie aan dit verhaal is.” (peter minderjarige casestudie)

Algemeen tonen de casestudies drie lange termijn uitkomsten voor het cliëntsysteem. Ten eerste zorgt het traject er voor dat de minderjarige (terug) **opgroeit in zijn/haar natuurlijk netwerk** of dat er een concreet plan wordt opgemaakt om naar huis toe te werken.

“In mijn traject zijn we heel snel verenigd geweest, mede dankzij (naam consulent) en natuurlijk ook onze medewerking. Ik mag in mijn handen wrijven met de werking van (naam consulent), ik ben haar nog altijd heel dankbaar.” (mama casestudie)

“Ik ben zelf een pleegkind. Geloof mij, ik ben blij dat ik daar niet onder sta met mijn gastjes, want ik weet hoe dat is om een pleegkind te zijn en geloof mij, dat is een hel. Ik ben blij dat ik mijn kindjes dat heb kunnen besparen, echt waar.” (mama casestudie)

“Ja, op zich ben ik blij gewoon dat ik met dat veiligheidsplan ben begonnen toen. Want waar had ik anders gestaan, dan was die kleine er niet hoor. Ze waren in het begin, ze spraken over pleeggezin eerst hé. (Naam consulent) heeft mij overtuigd om dat veiligheidsplan te doen hé, om voldoende mensen te zoeken enzo hé. Zo is het goed afgelopen hé. [...] Hij (minderjarige) is nu thuis waar hij hoort. Dat is een zeer positief traject geweest, gewoon omdat het netwerk samen met de consulent er alles aan gedaan heeft om de kleine thuis te krijgen en dat is ook gelukt.” (mama casestudie)

Ten tweede tonen de gesprekken aan dat cliënten en hun netwerk een zekere **trots** ervaren over hoe het traject gelopen is. Ze zijn fier over de stappen die ze hebben gezet in het traject en hun eigen persoonlijke groei.

“Wij hebben veel water bij onze wijn moeten doen, maar wij hebben het klaargespeeld, het is ons gelukt. Ik was echt super blij toen (naam consulent) zei ‘nu is het gedaan, het dossier is afgesloten’.” (grootmoeder casestudie)

“Dat traject dat wij moeten doorgaan hebben, dat heeft ons iets moois gebracht. Ik heb inzicht gekregen, ik heb geleerd dat er meer is dan alleen maar dat verhaal. Ik heb geleerd wat empathie is en dat je moet leren luisteren naar beide kanten.” (tante minderjarige casestudie)

“Voor mama is de afronding van het OCJ dossier een ongelooflijke bevestiging geweest van ‘ik ben dan toch geen slechte moeder, ik doe het toch goed, mensen geloven in mij.’ Dat was heel emotioneel. Ik was daar zelfs van geschrokken. [...] Dat ze eigenlijk wat vertrouwen gekregen heeft in haar zelf, maar ook in haar rol als mama.” (externe professionele partner casestudie)

“Voor hem (papa) is het nog moeilijker om dingen te verwoorden en met (naam minderjarige) een goed gesprek te hebben. Door te horen hoe zij (consulent) dat doet, daar heeft hij heel veel uit gehaald.” (mama casestudie)

“Ze (mama) is in heel erge strijd met ons gestart, maar uiteindelijk zijn wij geëindigd met een mama die echt open gebloeid is, waarbij ze niet schuw is om te benoemen waar dat ze het moeilijk mee heeft. Dat hadden we vorig jaar, als we hier mee startten, nooit durven denken.” (consulent casestudie)

Ten derde blikken cliënten met een positief gevoel terug op het traject, waarbij een algemeen positief gevoel van **partnerschap** met het OCJ/SDJ — of breder, de jeugdhulp — aanwezig is.

“Voor mij was het OCJ, ik vond het eigenlijk jammer dat het afgesloten werd. [...] Omdat dat voor mij ook wel op dat moment, handvaten aanreikte. Omdat het op dat moment heel slecht ging met mij, terwijl dat ik het eigenlijk zelf niet doorhad.” (mama casestudie)

“Ze (consulent) is ook trots op mij hoe ver ik sta. Maar ik ben echt wel vrij positief over de jeugdzorg, dat zijn heel lieve mensen, heel goede mensen, ze weten van aanpakken. Ook, ze kunnen de situaties inschatten, ze komen controleren ook. [...] De jeugdzorg, ik heb er nu een ervaring mee opgedaan, het zijn echt goede mensen. Ze zijn goed te werk gegaan. [...] “Ik ben nu eigenlijk heel gelukkig. En dat is allemaal dankzij (naam consulent). Als ze mij niet had geholpen, ik had me geen raad geweten. Om het zo te zeggen, ze was mijn ticketje naar vrijheid.” (mama casestudie)

“Ik moet zeggen dat ik veel respect heb voor (naam consulent) en (naam regionaal staf lid). Echt wel, en ook voor de jeugdzorg.” (buurvrouw mama casestudie)

“Het kon niet anders, jeugdrechter komt tussen, het belang van het kind komt op de eerste plaats. Maar goed dat de samenleving ingrijpt want wie weet wat er zou kunnen gebeurd zijn.. Maar dat die boeman geen boeman moet blijven hé, dat die boeman ook kan zorgen dat het een positief verhaal wordt. [...] De politie mijn vriend, maar ook de jeugdrechter mijn vriend (lacht).” (peter minderjarige casestudie)

Cliënten en hun netwerk benoemen amper negatieve aspecten in de samenwerking met het OCJ of SDJ. Twee netwerkleden ervoeren hun engagement in het netwerk als intensief en soms moeilijk combineerbaar met andere rollen of verplichtingen.

“Dat was een hele opgave feitelijk, alle ja, een opgave. Dat was niet gemakkelijk voor mijn relatie ook, want ja, er moest altijd iemand bij (naam mama) zijn, ze mocht nooit alleen zijn met (naam minderjarige). Dat was voor mijn partner ook niet gemakkelijk.[...] En dan (naam minderjarige) alle dagen naar school doen en gaan halen. Dat was een hele aanpassing, wij waren al in pensioen, wij gingen dikwijls uitstappen doen, gaan fietsen en gaan wandelen.” (grootmoeder minderjarigen casestudie)

1.2 Vanuit het perspectief van de OSD-medewerker en jeugdrechter

Medewerkers vermelden in de survey, interviews en casestudies dat SofS een duidelijke impact met zich meebrengt op het cliëntniveau. Wat betreft de positieve impact, geven heel wat medewerkers aan dat de SofS-implementatie er voor zorgt dat de **cliënt centraal** staat in het proces. SofS biedt immers handvaten om in partnerschap te gaan met cliënten en af te stappen van een expertpositie. Men gaat het cliëntsysteem sneller betrekken in het proces, waardoor er meer betrokkenheid ervaren wordt en het vooropgestelde plan van aanpak **gedragen** aanvoelt.

“Bij elke bespreking wordt gezegd ‘kom naar hier en breng je mensen mee.’ Vroeger waren er incidenten die een maand geleden waren en dat men dan besliste om het kind uit het gezin te halen wegens onveiligheid. Nu wordt er met iedereen gesproken en de beslissingen zijn daardoor ook anders.” (leidinggevende ID33)

“Het was samen kijken van ‘wat moet er veranderen, hoe is dat bij hen.’ Met de nodige coaching en ondersteuning, maar dat maakt het echt dat het ook van hen geworden is. Dat maakt het een wij-verhaal en niet een wij-zij-verhaal. We waren echt, en dat was er zo mooi aan, één. Wij zijn denk ik allemaal fier op wat dat we samen gedaan hebben. Ik ben niet fier op wat dat ik gedaan heb, maar op wat we samen gedaan hebben, allemaal. [...] Ik had hen nodig, maar zij hadden mij ook nodig.” (consulent casestudie)

Men geeft ook aan dat SofS er voor zorgt dat ook de **minderjarige** meer **als actieve partner** wordt gezien. Daar waar men voor de implementatie de idee had dat het beter was voor de minderjarige om hem/haar niet te betrekken bij ‘moeilijke gesprekken’ of dat het beter was dat de minderjarige niet op de hoogte was van de situatie (vanuit een beschermingsidee), is men er nu van overtuigd dat minderjarigen nood en recht hebben aan een verhaal. Medewerkers geven aan dat ze sinds de implementatie van SofS bewuster nadenken over hoe de minderjarige het traject ervaart en of het duidelijk is voor de minderjarige waarom het OSD of SDJ betrokken is. Men tracht de minderjarige actief te betrekken en aan te sluiten bij zijn/haar leefwereld en tempo.

“Ik denk dat dat voor mij de grootste winst is tot nu toe van heel het traject en heel de implementatie dat ik er vrij gerust in ben dat elk kind gesproken wordt. Dat er een gesprek mee gevoerd wordt of gezien wordt als het nog kleiner is. Dat dat 5-6 jaar geleden zeker niet het geval was, maar dat dat nu een grote ommekeer heeft gekend. Dat belang van kinderen te spreken, kinderen te horen, die stem echt mee te nemen. Dat is bijna een evidentie geworden voor het overgrote deel van de medewerkers. Dat vind ik echt een grote switch.” (regionaal staflid ID 29)

“De jongeren vinden het heel positief dat we hen nu veel meer betrekken en naar hen luisteren, er wordt niet naast hen gewerkt. Binnen SofS werken we met drie symbolische huizen die de kinderen of jongeren zelf tekenen of beschrijven: het huis van de zorgen, het huis van de leuke dingen en het droomhuis. Dat is een goed middel om het gesprek aan te gaan. Daaruit kunnen we afleiden wat het kind nodig heeft om zich wél veilig te voelen, wat dan weer een goede basis is voor het gesprek met de ouders.” (survey)

“We werken ook meer op het tempo van het kind zelf. Vroeger werd in een onveilige situatie veel sneller beslist dat het kind daar weg moest. Terwijl we nu nagaan wat het kind zelf wil en nodig heeft.” (survey)

Verder geven medewerkers en een jeugdrechter aan dat er op een meer **open, eerlijke en transparante** manier **gecommuniceerd** wordt met cliënten en het netwerk. Waar er voorheen meegegaan werd in de geheimhouding en er bijvoorbeeld niet met familie werd gesproken over de situatie in het gezin, gaat men nu actief de **geheimhouding doorbreken** (mits toestemming van de cliënt).

“Wij gaan heel feitelijk gaan spreken. Vroeger waren dat algemene termen, zoals opvoedingsvaardigheden schieten te kort of inadequate blabla. Wat hebben mensen daar aan? Nu is dat ‘op die datum gebeurde dat, waardoor papa dat deed en mama dat zei. Effect op kind was dat’. En we gaan op zoek naar de feiten en wat is de impact daarvan op het kind. En daar spreken wij over. Dan heb je mensen mee.” (consulent ID16)

“Het is belangrijk om stil te staan bij hoe het vroeger was en welke resultaten je nu haalt. Verbinding of geen verbinding met kinderen. Wij spraken vaak ook niet met kinderen. Consulenten durfden niet goed praten met kinderen. Kinderen moet je vooral gerust laten. Die zijn getraumatiseerd. Je moet dat trauma niet naar boven halen. Nee, nee we gaan met die kinderen wel gesprekken aan. We hebben daar tools voor. We hebben words and pictures en we gaan daar geen taboes van maken. Syndrome of secrecy gaan we tegengaan. Mishandeling en misbruik, geen geheimhouding he. We moeten daar als hulpverlener anders mee omgaan.” (leidinggevende ID28)

“Vroeger werd geen enkel verslag gedeeld met de cliënt. Als cliënten wisten wat er geschreven stond, was het via de advocaat. Nu weten cliënten veel veel meer. Dit zorgt ook voor veel waardering van consulenten vanuit voorzieningen.” (leidinggevende ID32)

“Ik had vroeger héél vaak het gevoel dat ik eigenlijk eens de dingen moest zeggen die alle hulpverleners tot dan nooit duidelijk hadden verwoord aan die mensen. Want dan kwamen ze af ‘wat is dat dan, er zijn bezorgdheden om hygiëne of de pedagogische bekwaamheden van de ouders?’ Ja, dat is zo’n containerbegrip. Wat bedoel je daarmee? Nu is dat transparanter, meer eerlijke communicatie.” (jeugdrechter ID36)

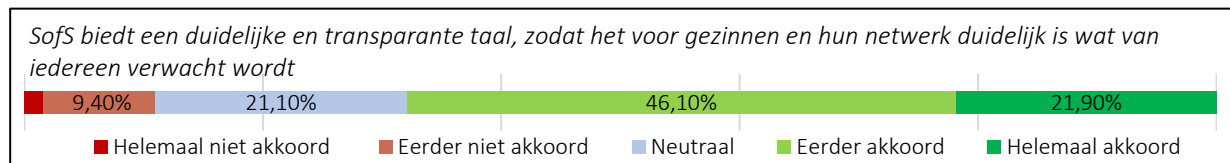
Deze open, eerlijke en transparante manier van communiceren zorgt op middellange termijn voor **minder stress** bij het cliëntsysteem omdat ze zich beluisterd voelen en weten wat er hen te wachten staat. Er is immers meer duidelijkheid en éénduidigheid over waar het OSD voor staat, welk mandaat men heeft en wat men kan verwachten in een traject.

“Bij SofS gaan we op voorhand de gevaarsboodschap op maken, mensen op bellen om naar hun verhaal te luisteren, vooraleer je ze gezien hebt. Die weten al heel duidelijk waarom ze bij mij moesten komen. Die wisten al heel duidelijk de zorgen. Ik heb dat ook gevraagd aan mama en aan het netwerk. Dat zorgde ervoor dat zij veel minder stress hadden. Zij hadden stress he, maar veel minder. Dus dat maakt voor mij een heel groot verschil.” (consulent casestudie)

“Dat is het voordeel van een model te kiezen, er zit daar meer uniformiteit in natuurlijk. De hoop is dat dat heel uniform wordt. Dat je als cliënt weet, ‘als ik te maken heb met opgroeien, afdeling OSD, dan mag ik verwachten dat er op deze manier met mij partnerschap wordt aangegaan’. Dat was er niet he, dat bestond niet. Van dat, naar dit, is een heel grote stap.[...] SofS heeft wel gezorgd dat we met een duidelijkere smoel onze job kunnen doen. In het verleden waren wij een allegaartje van visies en nu hebben we wel een visie en dat is goed.” (regionaal stafid ID 17)

“We hebben nu allemaal eindelijk zoiets van ‘ja, dit is het, focus op het kind, wat is de impact op het kind? Waar zijn we nu écht bezorgd over?’ Ook voor cliënten, duidelijkheid. Een duidelijk verhaal, een duidelijke lijn. En niet zo van dat flue van ‘je moet werken aan je pedagogische vaardigheden’. Dat mandaat is eindelijk scherp. Duidelijk ‘waarvoor zijn wij er, wat komen wij doen, wat verwachten wij, wat mag je van ons verwachten’.” (leidinggevende ID24)

68% van de medewerkers geeft in de survey aan dat SofS een duidelijke en transparante taal biedt, zodat het voor gezinnen en hun netwerk duidelijk is wat van iedereen verwacht wordt. Zo biedt de gevaarsboodschap bijvoorbeeld duidelijkheid voor alle betrokkenen waarom de dienst betrokken is en geeft de veiligheidsschaalvraag duidelijkheid over de ernst van de situatie. Bijkomende analyses geven echter aan dat significant minder consulenten akkoord gaan met de idee dat SofS bijdraagt aan een duidelijke en transparante taal (57.8%) in vergelijking met regionale stafleden (84.2%), leidinggevendenden (90.0%) en andere (83.3%) ($\chi^2(6) = 12.62, p = .05$).



Medewerkers geven ook aan dat SofS-benadering een **menselijkere benadering** is. Waar men vroeger eerder vanuit een autoriteit of expertpositie handelde, staat verbinding nu voorop. Men gaat cliënten en hun netwerk meer beluisteren en op een respectvolle, begripvolle en empathische manier benaderen. Medewerkers geven aan dat ze zich bewuster zijn van de trauma's die cliënten en hun netwerk hebben opgelopen en dat ze kijken naar de persoon voor zich, voorbij het gedrag dat die persoon stelt. Het benoemen en erkennen van deze trauma's (nl. 'een verhaal geven aan' ouders, cliënten en hun netwerk) werkt volgens enkele medewerkers ontschuldigend, waardoor er opnieuw ruimte is om te verbinden met de hulpverlener, maar ook met elkaar. Volgens enkele medewerkers zorgt dit er voor dat cliënten **minder angstig** zijn, **minder agressief** en dat er **meer vertrouwen en hoop** is in de samenwerking.

"Als je vroeger bij de rechter moest komen dan werden uw kinderen afgepakt en dan krijg je ze nooit meer terug. Ik heb gisteren ook een gesprek gehad met twee ouders. Die kwamen super angstig naar onze dienst. Die hadden er echt veel stress voor. Hartkloppingen enzovoort. 'We willen ons kind niet kwijt'. En dan is het wel heel goed dat die dat kader zien. 'Wij hebben heel veel begrip voor uw situatie'. Dat is een zaak van familiaal geweld. Die mensen weten nu van 'ok, het is niet hun doel om ons kind af te pakken. Dat doel is om ervoor te zorgen dat het kind veilig bij u kan wonen door u en mijn netwerk'. Dat is ons doel. Dat was vroeger niet duidelijk en SofS maakt dat héél erg duidelijk. Dat schept hoop en vertrouwen." (leidinggevende ID28)

"We vragen dat ook heel vaak, als gesprekken voorbij zijn 'Hoe was dat nu voor u? Is er iets dat ik anders had kunnen doen de volgende keer? Vind je het ok om naar hier te komen? Heb je graag dat wij dat buiten doen, dat we even een wandeling doen?' Terwijl we daar vroeger niet bij stil stonden wat de impact is van 'je komt in dit gebouw op die stoel zitten, en wij komen met 2 binnen rechtover u zitten en wij verwachten dat jij heel uw binnenste op tafel gooit'. Dus wij zijn daar veel bewuster van en wij bevragen dat." (consulent ID4)

"Je hebt niet meer die agressie-aanvallen. Je hebt dat nog wel, maar veel minder. Je hebt veel meer complimenten. Mensen zeggen ook echt uit zichzelf van 'je hebt me echt anders benaderd dan dat ik gewoon ben'." (leidinggevende ID28)

"Het is een fundamentele switch in omgang met gezinnen. Agressie bv., ik heb dat niet meer meegemaakt. Terwijl vroeger was dat schering en inslag. Dus ik durf die mensen ook veel dichterbij te laten komen. [...] Die hebben ook allemaal mijn werkgsm-nummer. Vroeger was dat ondenkbaar en dat werd ook zo aangekondigd. Je kreeg een gsm, maar dat was enkel voor diensten echt niet voor cliënten. We zaten meer in een ivoren toren. Ik heb dat eigenlijk vanaf het begin gedaan, mijn nummer aan iedereen gegeven. Ik vind dat een hele fijne manier van in contact gaan en je bereikt veel meer." (consulent ID5)

"We hebben echt elkaar gevonden. Ik denk dat dat te maken heeft met het feit dat ik zowel zeer empathisch ben geweest, maar ook in mijn autoriteit als consulent ben blijven staan.[...] Ik heb mezelf ook een beetje opgesteld van 'kijk ik ben aan het leren'. Dus wij hebben eigenlijk samen geleerd. Ik heb mijzelf ook wel wat kwetsbaar opgesteld. Zij hebben zich natuurlijk ook zeer kwetsbaar moeten opstellen. Denk dat dat de sterkte was van onze samenwerking." (consulent casestudie)

“En dan zei die vader in het gesprek van ‘de manier waarop ik nu voel dat je mijn familie betreft en mensen die ik al lang wilde betrekken, dat die nu ook gehoord worden. Er wordt ook meer naar mij geluisterd. En ik word niet afgerekend op de fouten die ik in het verleden heb gemaakt. Ik krijg een nieuwe kans’. Ja, die is super positief he. Dat is aandoenlijk om die bezig te horen.” (leidinggevende ID25)

Het framework zorgt er ook voor dat men naast de zorgen en impact op de minderjarige ook meer oog heeft voor de zaken die goed lopen, de uitzonderingen, waarbij men de **veiligheid en krachten** in het gezin ziet en benoemt. Waar men voor de implementatie voornamelijk aan de slag ging met de zorgen en onveiligheid wordt er nu meer erkenning geven aan de krachten van ouders en hun netwerk en wordt daar actief verder op ingezet. Volgens enkele medewerkers en jeugdrechters zorgt dit er voor dat ouders zich **(opnieuw) erkend voelen in hun ouderrol**, dat ze **(opnieuw) eigenaarschap ervaren**, wat het partnerschap met de hulverlening versterkt.

“Dat ze het gevoel hebben dat ze hun eigen leven weer in handen kunnen nemen. Ze hebben vaak lange machteloze periodes gehad waarin hulpverleners het overnemen. Maar vertrouwen krijgen, ondersteund worden in hoe ze denken en te werk gaan, maar ook veiligheid in het oog houden natuurlijk. Ja, ik hoor wel veel positieve feedback van gezinnen die dat teruggeven. Het werken met netwerk en daar vertrouwen in gaan leggen. Ik denk dat dat het belangrijkste is.” (regionaal stafid ID20)

“Cliënten hebben bij de jeugdrechtbank snel het gevoel dat er enkel negatief naar hen gekeken wordt, ze voelen dat ze geen kansen meer (zullen) krijgen. Dit keert meestal wel wanneer ook de goede dingen ter sprake worden gebracht en duidelijk worden benoemd.” (survey)

“Ik denk dat je ouders enorm in hun eigenwaarde laat door hun de kans te geven oplossingen te laten aanbieden vanuit hun eigen netwerk.[...] Je moet die veerkracht kunnen aanspreken. En dat voelen mensen van ‘als ik hier het beste van mijn netwerk boven haal, dan hoeft mijn kind niet naar de voorziening, hoef ik hier niet de stempel te krijgen van ‘moeder van een instellingskind’. Dus in mijn ogen werkt het.” (jeugdrechter ID36)

Sinds de implementatie hebben medewerkers ook een meer contextgerichte blik. Men gaat actief opzoek naar wie er rond een gezin zit en wie iets kan betekenen voor het gezin. Men zoekt deze personen ruim, van familieleden, tot burens, tot leerkrachten en coaches in de sportclub. Het geloof dat ‘er altijd **netwerk** is’ en dat het de moeite waard is om veel energie te investeren in het zoeken van netwerk groeit bij heel wat medewerkers. Volgens heel wat medewerkers zorgt dit netwerk er op lange termijn voor dat een **minderjarige (terug) kan opgroeien in het natuurlijk netwerk** en dat er voor de minderjarige een gevoel van ‘beloning’ is.

“In het hulpverleningslandschap hebben wij ons jaar en dag gedragen of wij daar gewoon konden binnen wandelen, die kinderen daar konden pakken, en pretenderen dat wij het beter gingen doen. En dat klopt niet, want ik kan de kinderen niet tellen in mijn dossiers die in voorzieningen misbruikt, mishandeld, verwaarloosd werden. Die nooit het gevoel van ergens bij iemand te horen. Die gewoon los van god zijn, bij wijze van spreken. En SofS zet die voor mij terug op de grond, en gaat kijken ‘waar zijn die wortels’, en als we dat niet doen, zijn we die gewoon kwijt.” (consulent ID4)

“Je werkt om weg te gaan uit het gezin, dat het netwerk mee de veiligheid van het kind kan garanderen, dat wij niet meer betrokken moeten zijn. Dat vind ik een mooie boodschap, ook naar de gezinnen toe. Je voelt dat die boodschap werkt bij ouders.” (consulent ID3)

“Vroeger was dat van ‘netwerk, nee, pas daar maar mee op, want dat zijn meestal ruziestokers, dan heb je nog een extra moeie’. Dat was iets om heel ver van weg te gaan. ‘Nee nee, we doen daar niet aan’. Nu zijn er zoveel dingen 180 graden gedraaid en dat werkt veel beter.” (consulent ID16)

Volgens enkele medewerkers leidt de SofS-benadering op lange termijn ook tot **minder uithuisplaatsingen** van minderjarigen. Waar men voor de implementatie snel en vaak onoverwogen tot plaatsing overging, tracht men nu meer te vertragen. De situatie wordt grondiger onderzocht (nl. waar is men bezorgd over, wie is bezorgd, wie is betrokken,...) en betrokkenen worden diepgaander bevraagd en beluisterd.

“Wat we vroeger deden was, ik zeg maar iets, een meisje van 12 jaar zegt op school ‘ik word geslagen thuis’. CLB meldt aan, een hoogdringende maatregel bij het parket. Het parket zegt van ‘ok, plaatsen’. En wat wij vroeger deden, is daarin meegaan omdat we geen tijd hadden. Dat meisje werd geplaatst en dan zeiden we ‘ok, we gaan wel zien tijdens de plaatsing hoe we gaan werken.’ Maar nu wordt er heel hard vertraagd. Wordt er heel grondig gekeken van ‘wat is er gaande?’ Wordt er heel hard met de mensen gesproken. Wordt gemapt, gevaarsboodschappen ontwikkeld. Heel snel. Door dat vertragsproces worden er veel minder kinderen geplaatst gewoon. Je kan veel kwaliteitsvoller, veel grondiger kijken naar wat er aan de hand is.” (leidinggevende ID28)

“Vroeger kwamen er veel zaken binnen en was het vooral brandjes blussen. Mensen werden ook boos dat ze niet geholpen of gehoord werden. Wij spraken ook vaak niet met kinderen. Nu, die zaken kwalitatief behandelen, heeft geleid tot minder plaatsingen. Dat heeft geleid tot betere contacten met families, gesprekken met kinderen.” (leidinggevende ID28)

“We hebben bv. een plaatsing kunnen voorkomen voor 6 kinderen. Terwijl, zonder die intensieve module veiligheidsplanning, hadden we daar sowieso een plaatsing gehad, daar ben ik 100% zeker van. Maar met die module, met dat netwerk, door daar intensief mensen op in te zetten, zoals die contextbegeleiding, heeft het plaatsing kunnen voorkomen.” (consulent ID3)

Een regionaal staflid geeft echter ook aan dat het onduidelijk is of er echt een verschil is. Ze hoopt dat – ook voor de SofS-implementatie – uithuisplaatsing als laatste keuze werd gezien en benadrukt dat het belangrijk is om te blijven zien dat een uithuisplaatsing soms de betere keuze is voor de minderjarige (en het cliëntsysteem).

“Ik hoop dat iedereen die in dit werkveld staat, ook voor SofS, heeft getracht om uithuisplaatsing te vermijden. Dat ze dat ook zien als een noodzakelijke kwaad. Dus of er zoveel verschil op zit, dat weet ik niet. [...] En soms is het ook niet goed om jongeren thuis te laten he. Dat zou jammer zijn dat we dat uit het oog verliezen, omdat we alleen naar de krachten kijken. We moeten de twee bewaken.” (regionaal staflid ID39)

Wanneer er toch wordt overgegaan tot uithuisplaatsing, merken enkele consulenten en jeugdrechters op dat er **minder weerstand** is in vergelijking met voor de implementatie. Cliënten weten meer waarom het nodig is en voelen zich betrokken in de beslissing.

“Dat is al in heel moeilijke casussen gelukt, dat mensen gewoon zeggen van ‘ok, dat is waar, we moeten dit doen, het is niet leuk, we zouden liever anders willen.’ ‘Wij zouden het ook liever anders willen, maar we kunnen niet anders nu’. Dat is natuurlijk cruciaal. Vroeger waren plaatsingen enorm een strijd.” (consulent ID19)

“Het is wel makkelijker om te verklaren aan mama waarom dan uiteindelijk de instelling moest gekozen worden. Omdat je automatisch begint te overlopen waarom thuis blijven niet kan, omdat je de krachten die je zoekt niet kan afvinken, van ‘ik heb er geen of onvoldoende, en dat de kolom zorgen veel groter is’.” (jeugdrechter ID36)

Hoewel er geen registratie is van het aantal uithuisplaatsingen, geven alle bevraagde jeugdrechters ($n = 4$) in een interview aan dat ze gevoelsmatig de idee hebben dat ze minder overgaan tot uithuisplaatsingen in vergelijking met de periode voor de implementatie, omdat er in eerste instantie op zoek gegaan wordt naar wat het netwerk kan betekenen.

“Ik denk dat we in het verleden te snel overgingen tot plaatsing zonder echt het bredere netwerk grondig te onderzoeken.” (jeugdrechter ID37)

“In crisizaken was het vroeger zo, werd dat doorgeschoven naar crisisteam -18 of naar andere organisaties, of er een plek was. Nu wordt er eerst gezocht binnen het eigen netwerk van die mensen. Wat wel wil zeggen dat er heel veel moet opgezocht worden, getelefoneerd, met mensen een gesprek gevoerd worden, maar tegen het einde van de dag is men dikwijls al tot een plan gekomen van ‘we hoeven dit kind niet te plaatsen, want we hebben die en die gevonden om een houvast te bieden voor die en die periode.’ En je voelt dat dat werkt.” (jeugdrechter ID36)

“Ik heb geloof in de benadering, omdat ik echt wel het verschil zie. Omdat er uiteindelijk toch wel minder kinderen geplaagd worden. Ik heb niet het gevoel dat ik de helft minder plaats, is dat 20 of 30%? Maar dat vind ik behoorlijk veel he. Dat vind ik al de moeite om het vol te houden. Elk kind minder in een instelling is voor mij een gouden zaak.” (jeugdrechter ID36)

“Vaak was dat vroeger ‘er is geen netwerk, ah dan moet je plaatsen’. Dan hebben ze nu die Family Finding. Dat vind ik op zich wel goed dat je gaat zoeken en actief gaat zoeken en gezinnen gaat versterken en je probeert daar een netwerk rond te bouwen, of minstens het te gaan zoeken. Dat werd vroeger niet gedaan.” (jeugdrechter ID38)

“Waar het vroeger was van, ‘het is niet ok thuis, zoeken naar een crisismeldpunt, een bed en het is opgelost’. Maar ja, dat trauma van te gaan plaatsen, terwijl je bij een 1/4 het kind bij een bekende kan plaatsen of bij de ouders. Ik denk dat we dat nu in veel dossiers vermijden. Dat is echt wel een winst in het leven geweest van kinderen.” (jeugdrechter ID35)

Enkele consulenten en jeugdrechters geven ook aan dat SofS er toe bijdraagt dat men sneller tot een oplossing komt, waardoor **trajecten korter** zijn.

“Doordat ze (consulenten) er ook met heel veel samen invliegen komen we ook wel vrij snel tot oplossingen. Terwijl vroeger was het een rondje bellen over het hele land van ‘waar is er plaats?’ De oplossing kwam om 17u uit de bus. Terwijl we nu letterlijk aanspreken en soms op een vrij vlotte en snelle manier een oplossing gevonden worden. Daarom niet langdurig en structureel, maar toch al vast voor de eerste periode. [...] Waar een kind in een instelling zit, sluit je het dossier niet af, dat blijft open staan. Maar als je werkt met het eigen netwerk en bij die ondersteuning kijkt of de doelstellingen worden behaald, ‘we hebben geen werkpunten meer binnen dit gezin’, dan kunnen wij vlotter afsluiten.” (jeugdrechter ID36)

“Het is een zeer intensief traject geweest, alle op 4 maanden tijd toch. Maar ik ben er ook van overtuigd door op die manier te werken, dat je ook heel veel tijd wint.” (consulent casestudie)

Wat betreft de negatieve impact, halen enkele medewerkers aan SofS zorgt voor **(te) hoge verwachtingen** bij het cliëntsysteem. De SofS-benadering veronderstelt bijvoorbeeld dat cliënten hun netwerk gaan aanspreken, geheimhouding doorbreken, dat ze zelf met oplossingen komen en dan het netwerk mee de veiligheid voor de minderjarige garandeert, wat voor een **grote druk** kan zorgen.

“Ik denk dat wij vaak over mensen hun grenzen gaan en dat ook niet iedereen dat aankan. Ik vind dat dat heel veel draagkracht al vraagt om echt SofS te werken en dat is met de doelgroep die wij hebben, zeker als je de vrijwilligheid al uit bent, niet gemakkelijk [...] Ik heb maandag nog een overleg gehad waarin mensen zeiden, ‘ja maar, stop met dat bij ons te leggen, jij moet dat beslissen want wij kunnen dat niet, dat lukt mij echt niet’. Terwijl dan eigenlijk de visie is dat je dat blijft terugleggen en wij bepalen de wat, maar jullie bepalen de hoe, niet iedereen kan dat, niet iedereen heeft dat sterke netwerk.” (consulent ID7)

“Want als het voor ons al zo opslorpend is, wat moet dat dan zijn voor een gezin dat eigenlijk, ik ga het nu weer plastisch stellen, aan de grond zit he. En van geen hout meer pijlen weet te maken. Ik weet het niet.” (consulent ID12)

“Ouders zitten veel meer mee in de regie, wat twee soorten reacties uitlokt. Er is een groep die het fijn vindt om zelf mee de touwtjes in handen te nemen. Maar er zijn ook ouders die de extra verantwoordelijkheid net beangstigend vinden.[...] Ze vinden het soms ook beangstigend dat hun kinderen meer gehoord worden. De minderjarige is onze cliënt, niet zij.” (survey)

“We vragen ouders ook om hun netwerk te betrekken. Voor sommigen is dat de grootste uitdaging. Ze schamen zich om hulp te vragen, ze leven vaak in een cultuur van geheimhouding.” (survey)

Daarnaast geven heel wat medewerkers aan dat de hoge caseload een kwalitatieve SofS-benadering in elk dossier bemoeilijkt. Men geeft daardoor voorrang aan en investeert meer in dossiers waar er sprake is van hoogdringendheid (grote impact/schade op kind), jonge kinderen (bv. baby's), en/of waar elementen aanwezig zijn die het partnerschap faciliteren (bv. dossiers waar reeds een

hulpverleningspartner betrokken is, waar een betrouwbaar/stabiel/bereid netwerk is). Een consulent geeft bijvoorbeeld aan dat ‘ouders die het meest roepen, de snelste hulp krijgen’. De hoge caseload en de intensiteit die SofS vraagt zorgt er met andere woorden voor dat een **gelijkwaardige benadering in elk dossier en het recht op kwalitatieve hulp** voor ieder gezin niet gegarandeerd kan worden.

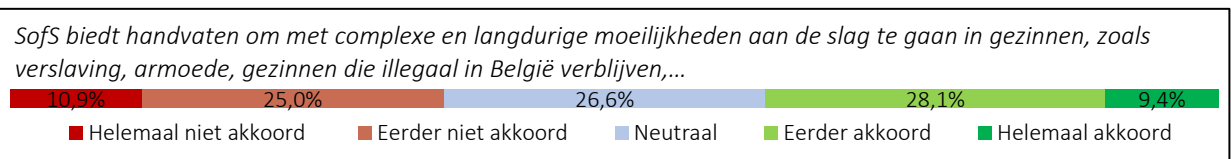
“Er zijn zeker ook dossiers waar ze het heel old school doen, en waar ze tegen ouders zeggen, ‘kijk ik denk dat dit hier nodig is en als je het hier niet mee eens bent, dan zal dit of dit gebeuren’. Dus ik denk dat er zeker nog dossiers zijn waar we heel autoritair dingen stellen en dreigen van ‘als dit niet gebeurt, dan gebeurt dit of dat’.” (regionaal stafid ID17)

“Er zijn heel veel dossiers en op zich kunnen we dat niet altijd checken ofzo, die kwaliteitsbewaking. Ik denk, als cliënt, is dat nog altijd een stukje ‘lotje trek’ bij welke consulent je terechtkomt soms.” (regionaal stafid ID20)

Daarbij bestaat het risico dat de **meest kwetsbare gezinnen (opnieuw) uit te boot vallen**. Gezinnen waarbij SofS minder ‘haalbaar’ lijkt, bijvoorbeeld gezinnen die minder bereidheid tonen, die een minder betrouwbaar of geen netwerk hebben, waar complicerende factoren aanwezig zijn,... zullen mogelijks niet als eerste ‘gekozen worden’ om mee aan de slag te gaan.

“Netwerk inzetten, dat is vooral zien ‘waar is het haalbaar?’ Ik vind dat erg om te zeggen, maar dat is heel veel werk.” (consulent ID3)

Ook de survey toonde aan dat SofS voor heel wat consulenten en regionale stafleden (35.9%) onvoldoende handvaten biedt om met **complexe en langdurige moeilijkheden** aan de slag te gaan. Enkele medewerkers stellen zich de vraag of men gezinnen in de meest complexe situaties en met de grootste hulpnood voldoende helpt met de SofS-benadering.



Ook de **beperkte beschikbaarheid van externe professionele partners** kan ervoor zorgen dat gezinnen niet de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Meer nog, ook jeugdrechters geven aan dat ze hun beslissingen moeten afstemmen op de beschikbaarheid van externe partners en hierdoor soms minder kansen kunnen bieden aan gezinnen.

“We zitten met de wachtlijsten he, dus in dat opzicht, welke methodiek er ook gebruikt wordt, als er geen hulpverlening is, voor de mensen is dat wat telt he.” (consulent ID12)

“Eind augustus, het was heel druk, ik denk dat ik vier of vijf keer crisishulp aan huis wou, maar het was er niet. Maar dan is het weer afwegen ‘wat doe je dan?’ Durf ik dat aan om dat kind thuis te laten zonder crisishulp? Dat is ofwel het kanon ofwel een groot risico pakken.” (jeugdrechter ID38)

“Je kan een heel netwerk en heel goed plan uitwerken, maar dan moet er wel iemand zijn die dat ondersteunt, die u bij de les houdt, dat er hulpverlening klaar staat om dat netwerk onmiddellijk te ondersteunen.” (jeugdrechter ID36)

“Contextbegeleiding is vaak de eerste stap om kinderen thuis te laten blijven, maar die zijn zo overvraagd. Dat is 1 à 1.5 jaar wachten he vooraleer die kunnen opstarten. En als we niet kunnen opstarten, wat moeten we dan doen?” (jeugdrechter ID37)

2. Impact op OSD-medewerker

Ook in de dagelijkse praktijk van OSD-medewerkers brengt de SofS-benadering een duidelijke impact met zich mee. Wat betreft de positieve impact, vermelden heel wat OSD-medewerkers dat SofS **duidelijke handvaten en houvast** biedt in hun werk. SofS biedt een duidelijke focus (nl. de veiligheid van het kind) voor zowel de consulent, het team, het cliëntsysteem en de partners, het biedt een stappenplan om aan de slag te gaan en draagt een duidelijke visie uit (nl. kinderen horen in hun netwerk). Waar men bijvoorbeeld voor de implementatie vaak onvoorbereid in gesprek ging met cliënten, heeft men reeds een duidelijk zicht op de zorgen en krachten in het gezin en heeft men concrete vragen voorbereid vooraleer het eerste gesprek plaatsvindt. Daarnaast biedt het SofS-kader ook handvaten om meer inzicht te verwerken in zaken die het traject met gezinnen kunnen bemoeilijken, zoals weerstand, ontkenning van misbruik, trauma,... en hiermee aan de slag te gaan.

“De focus ligt op veiligheid. Die focus is helderder dan ooit. Mensen voelen dat, dat geloof ik wel echt.” (consulent ID4)

“Wat vroeger in het ijl was. Waar ik dan kon zeggen van ‘amai, dit is heel onveilig’. Kon een collega zeggen ‘ja, ik zie hier nog wel wat protectieve factoren in’. En dan is dat onderhandelbaar in het ijl. Nu is dat direct een dossiermap met Drie kolommen. Hup: zorgen, krachten en wat willen we bereiken? Zorgen: wat zijn onze zorgen? We maken het concreet door de moeder te spreken. Wat zijn de thema’s? Die thema’s springen eruit: verwaarlozing en fysieke mishandeling. Dat zijn de twee grootste. Dat zijn de kolommen en je start met je onderzoek. Voor mij is dat heel helpend.” (leidinggevende ID25)

“Deze methodiek is voor veel mensen wel helpend, want het brengt dingen bij, focust je op dingen die je anders zou vergeten, dus dat is goed. En ook voor mensen die net beginnen, die volop zoekend zijn, biedt het een leidraad.” (regionaal staflid ID39)

“Voor SofS, zou ik denk ik geen 5 maanden dat dossier op het OCJ kunnen houden. En nu heb ik dat dossier kunnen afsluiten, gewoon afsluiten, en de kinderen zijn veilig. En dat had vooral te maken met, ik ben niet vastgelopen op de ontkenning van die vader. [...] Daardoor kon ik verder werken met dat gezin, hebben we ook een heel verhaal kunnen maken, een woord- en beeldverhaal voor dat kind. Dat zijn ervaringen vanuit SofS, dat had ik ervoor nooit of nooit kunnen doen.” (consulent ID6)

Daarnaast draagt SofS bij aan een meer contextgerichte werking, waarbij het **betrekken van netwerk** eerder als een noodzaak en vanzelfsprekendheid gezien wordt dan als optie.

“Dat wordt niet meer in vraag gesteld. Dat was twee jaar geleden nog niet het geval. Je voelt dat mensen het netwerk belangrijk vinden, dat jongeren verbonden opgroeien. [...] Dat netwerk geen optie, maar een noodzaak is.” (SofS-trainer ID34)

Daarnaast geven enkele OSD-medewerkers aan dat ze zich **bewuster** zijn van hun **(machts)positie** en de impact die ze hebben ten aanzien van het cliëntsysteem. Zo erkent men hoe belangrijk het is dat cliënten en hun netwerk duidelijkheid hebben over waarom OSD of SDJ betrokken is en wat er nodig is zodat de diensten niet meer betrokken zijn. Veel medewerkers beschrijven dat SofS een **menselijke benadering** in de hand werkt, waarbij men vanuit een gelijkwaardigheid handelt, eerlijk communiceert, empathie en respect toont en begrip opbrengt voor de huidige situatie en het verleden van cliënten. Volgens enkele medewerkers verandert SofS je in je menszijn, hoe je kijkt en in interactie gaat met mensen.

“De dingen die wij hier verwachten van mensen zijn bijna pure waanzin he. Waarom zou jij hier komen zitten aan tafel en mij al je problemen vertellen? Alle dingen waarover je schaamt die in je leven zijn mis zijn gelopen, om dan de les te worden gespeld door mij, en iemand van het team je kind afpakt. Maar dat is wel hoe het heel lang gegaan is, vanuit die autoriteit, wij zijn de expert. Daar zijn we heel erg in aan het leren.” (consulent ID4)

“Vaak is dat dat je zelf bent veranderd, in hoe je kijkt naar mensen, hoe je zelf invloed uitoefent op mensen, hoe je in contact gaat met mensen. En daardoor meer een mens in zijn geheel ziet. Dat klinkt misschien wat zweverig, maar als we werken met families, met kinderen, met gekwetste families en kinderen, dan is het wel essentieel dat we durven menszijn eigenlijk. Dat zit niet in de hulpverlening nu. Hoe ik opgeleid

ben is van 'niet te veel met gevoelens, en hoe meer afstand hoe beter en je moet zorgen dat je dat niet meepakt naar huis.' Maar dat is zó de job die wij doen." (SofS-trainer ID34)

"Wat ik ook geleerd heb, de balans vinden om dat duidelijk kader te bieden, een stukje die autoriteit van 'hier moeten we het echt over hebben', en echt zo dat waarderende, dat menselijke daarin brengen. Dat is geen methodiek. Dat is wel een heel belangrijk uitgangspunt. En het afbouwen van het professionele, echt wel het overlaten aan het netwerk." (regionaal stafid casestudie)

Heel wat OSD-medewerkers geven aan dat ze groeien in het aannemen van een **lerende en kritische houding**, waarbij men meer de tijd neemt om te reflecteren over hun eigen denken en handelen en dat van anderen. Medewerkers groeien ook in hun **kracht- en oplossingsgerichte basishouding**, waarbij ze trachten om de regie bij het cliëntsysteem te leggen en uit de expertpositie te treden. Men gaat eerder handelen vanuit verbinding dan vanuit autoriteit.

"Je zit 17 jaar in de sector en ik heb 13 jaar stilgestaan, dat is pas sinds 4 jaar dat ik aan het evolueren ben. [...] Als ik terugkijk op mijn eigen dossiers, dat is jammer om vast te stellen. Netwerk niet genoeg betrokken, niet genoeg empathisch geweest. Mensen niet naar waarde geschat. Heel paternalistisch gedacht. Die gevolgen zijn er nog altijd. SofS brengt daar wel een hele grote verandering in, het is bijna het tegenovergestelde." (leidinggevende ID28)

"Nu is er een meer nederige basishouding, er zijn meer menselijke contacten. Je bent deskundig, maar je gebruikt die op andere manier, om de cliënt deskundig te laten zijn, maar niet om te bepalen wat anderen moeten doen." (leidinggevende ID33)

"Dat je de taal van de mensen spreekt, niet zo'n professionele praat van 'er moet structuur zijn.' Maar echt de taal van de mensen, zodat ze echt weten waarover het gaat. En die middelste kolom, die krachten, daar blijven in roeren en mee aan de slag gaan. Dat heb ik daar vooral uit geleerd." (consulent casestudie)

Daarnaast zorgt de positieve impact van SofS op caseniveau ook voor een duidelijke impact bij OSD-medewerkers op lange termijn. Enkele medewerkers geven aan dat ze door de SofS-benadering meer **werkvreugde** en **voldoening** ervaren in hun job. Het geeft 'goesting' en een gevoel van betekenis. Voor heel wat consulenten zorgt de menselijkere benadering voor meer verbondenheid met cliënten en brengt de positieve impact in gezinnen meer tevredenheid over het werk dat ze doen. Enkele consulenten geven specifiek aan dat de SofS-benadering de reden is waarom men de job nog doet en wil volhouden.

"Maar door op een andere manier te gaan werken, is het leven van ons wel wat aangenamer geworden ofzo. Je haalt veel meer voldoening over een andere manier van kijken naar mensen." (consulent ID4)

"Ik hoop door die tools te gebruiken dat we meer ervaringen hebben van successen. Waardoor we niet uitvallen, de job niet verlaten. Dat we echt verder blijven doen, omdat we er ons goed bij voelen." (consulent ID26)

"Ik denk dat dat ook maakt, dat ik die job nog altijd doe. Want in die oude stijl, dat bevoogdende, beschermende, 'wij gaan normen stellen, zeggen wat beter is, hoe je met uw kinderen moet omgaan,' dat had ik niet volgehouden. Daar kwam ook agressie van, daar kwamen kwade, machteloze mensen van. Dat klopte niet, voor mij ook niet persoonlijk." (consulent ID16)

"Ik ben echt wel blij over hoe de organisatie die implementatie, dat traject, aangegaan is. Ik denk dat dat echt mee de reden is waarom ik nog in de organisatie werk. [...] dat het goesting geeft of wat voldoening om toch binnen die complexe situaties blijven aan de slag te gaan." (regionaal stafid ID39)

"Als je een filmpje zou draaien, van twee jaar geleden en nu. Hoe zou dat verschil voelbaar zijn? Ik denk vooral naar mensen hun engagement. [...] Je voelt een heel groot engagement. De goesting die er is in de Jeugdzorg, en de impact die we kunnen hebben, ten positieve." (SofS-trainer ID34)

"Ik verschoot daar wel van hoe een laag zelfbeeld sommige consulenten hadden over hun job, van 'wij zijn niet goed bezig' ofzo. Daar heeft de implementatie ook echt toe bijgedragen om terug wat fierheid te krijgen over je job." (SofS-trainer ID34)

“Dat was eigenlijk de eerste keer dat ik zo een uitgebreid veiligheidsplantraject ben aangegaan [...] en dan direct een succeservaring en dat geeft eigenlijk ook wel direct goeie moed, naar andere trajecten toe.” (consulent casestudie)

Een gelijkaardige gevoel wordt beschreven wanneer de samenwerking met partners aangenaam en versterkend verloopt.

“Ook waar je energie uit haalt is als je van partnerorganisaties ook soms te horen krijgt van ‘ah ja, hetgeen dat je toen hebt voorgesteld, dat heeft toen wel gewerkt’. Bv. het opstellen van zo’n woord- en beeldverhaal, dat is echt wel heel intensief dat je daar aan werkt. Dan is dat ook wel fijn om het resultaat daarvan te zien en om elkaar daarin ook wel wat bevestiging te geven. En dat je elkaar positief kan bekrachtigen, dat is iets wat ook wel helpend is om er voor te blijven gaan en het vol te houden, en je er verder in te verdiepen.” (consulent ID11)

Naast deze positieve impact, benoemen OSD-medewerkers ook enkele **uitdagingen** die de SofS-implementatie met zich meebrengt in hun dagelijkse praktijk. Hoewel de hoge caseload reeds aanwezig was voor de implementatie, geven enkele medewerkers aan dat de SofS-benadering niet werkbaar of haalbaar is met de huidige caseload. SofS vraagt intensiteit en tijd, die men vaak niet heeft. Dit zorgt voor **stress en mentale druk** bij medewerkers en brengt **personeelsuitval** met zich mee.

“De manier waarop wij werken legt meer druk op die consulenten, dat voel je natuurlijk wel. [...] Het laatste jaar gaat dat vooral over ‘hoe houden we het hoofd boven water, hoe kunnen we de druk verminderen met al die uitval die er is.’ Het is een beetje overlevingsmodus het laatste jaar.” (leidinggevende ID14)

“Ik denk eerlijk gezegd dat SofS een methodiek is, die heel zinvol is en dat die grote verwachtingen schept bij ons als consulenten die we niet meer altijd kunnen waarmaken, en dat zorgt ervoor dat mensen wel gefrustreerd geraken, moedeloos worden. Dus heel graag in alle dossiers, maar dan denk ik niet dat we met een caseload kunnen zitten van 65 dossiers.” (leidinggevende ID23)

“Ik voel dat de druk zo immens groot is. Eigenlijk vraagt mijn team ‘mogen wij ook nog een keer eens gewoon rusten? Mag het een keer ook eens stoppen?’ De implementatietrein waarop we zitten is geen boemmeltrein, dat is een TGV-trein. Dat is niet meer te stoppen en dat is veel te snel. Veel te snel. Ik ken mensen die maagproblemen hebben, die spanningshoofdpijn hebben. Ze blijven komen werken. Ze zijn immens loyaal naar de diensten toe, naar mij toe. Het is echt een topteam. Ik heb het er ook lastig mee. Dat X. naar huis gaat met een maagzweer, maar de volgende dag staat ze er weer om te werken omdat ze zegt van ‘ik kan mijn dossiers niet in de steek laten’. Dat is niet ok.” (leidinggevende ID23)

“We hebben vanaf het begin gemerkt hoe arbeidsintensief SofS is, om het goed toe te passen. Ja en dat staat gewoon haaks op onze caseload. Dat is een spreidstand van ‘het kan niet meer’.” (consulent ID16)

Het gevoel dat men moet kiezen tussen dossiers weegt voor heel wat consulenten mentaal erg zwaar.

“Mensen beginnen dan ook wel na te denken van ‘oei, eigenlijk wil ik dat ook in die en die zaak doen, maar dat lukt niet.’ En dat is zo wat een pervers effect [...] Ik heb het gevoel dat het psychologisch moeilijker geworden is voor de consulenten. [...] Dat vind ik dan zo erg hoe sommigen zo afzien van ‘ik doe dat daar en daar niet en ik lig er echt wakker van.’ En dan zeg ik ‘heb je het minimale gedaan, dan is in orde, lossen.’ Maar dat is gemakkelijk gezegd he ‘laat maar los’, als je toch mails en dit en dat krijgt.” (leidinggevende ID15)

Bovendien creëren de verwachtingen die samen hangen met de SofS-implementatie (o.m. deelname procesteams, inzetten SofS-tools,...) en de job in het algemeen (o.m. administratie, registratie,...) voor heel wat consulenten een **gevoel van ‘niet goed genoeg zijn’**. Voor heel wat consulenten biedt het minimale kader onvoldoende houvast en rust. Daarnaast ervaren consulenten ook heel wat **onrust** omdat het voor hen niet duidelijk is wat de finaliteit van de implementatie is (bv. wanneer is het goed genoeg?) en welke veranderingen er nog op hen zullen afkomen.

“We moeten zorgen dat de boot niet kantelt. [...] Met de veranderingen die opkomt zijn van het Vlaams agentschap, de werklustmeeting, de jeugddelinquentie die erbij komt, dat heet dan Signs of Success en niet SofS. Het is altijd meer. We moeten zorgen dat de collega’s het overzicht nog zien.” (regionaal stafid ID27)

“Ik heb de indruk dat corona daar zeker geen deugd aan gedaan heeft. Mensen zitten echt op hun tandvlees. Ik hoor collega’s zeggen ‘het is erger dan ooit te voren, nu, deze periode.’” (leidinggevende ID24)

Ook de verwachting om trajecten zo snel mogelijk af te sluiten creëert een grote druk bij consultants. Volgens een consultant zorgt het sneller afsluiten er voor dat er meer heraanmeldingen zijn.

“Er ligt bij ons ook een heel grote druk om dingen af te sluiten. [...] Maar daardoor heb je ook veel dossiers die terugkomen of die op heel korte tijd terug worden heraan gemeld. Vroeger, toen het nog CBJ was, werden sommige gezinnen voor langere tijd opgevolgd, en de ene moment intensiever dan de andere.” (consulent ID7)

De hoge werkdruk en de hoge personeelsuitval brengen ook een negatieve impact op cliëntniveau – en het implementatieproces in haar geheel – met zich mee. Enkele medewerkers waarschuwen zelf voor onbedoelde effecten, waarbij men door de ervaren onzekerheid en angst **dreigt terug te vallen in de ‘oude manier van werken’** en gaat overnemen.

“Een enorm complicerende factor (in de implementatie) is heel veel uitval in personeel. Waardoor je moet stoppen waarmee je bezig bent en enkel het hoogstnoodzakelijk kan doen. En op het moment dat je dat moet doen, beseft je eigenlijk hoe goed je bezig bent rond het netwerk betrekken, de stem van het kind. En dat wringt enorm, omdat je door al die uitval van het personeel, dat plots niet meer kan doen.” (leidinggevende ID14)

“Een implementatie is altijd wel gestoeld op een groep mensen die iets vastpakt en die iets doet. Als die groep voortdurend verandert of in beweging is, dan verlies je soms je grip op dat implementatiegegeven.” (regionaal stafid S.B)

“Het gros van onze collega’s werkt nog gewoon zoals ze vroeger werkten, met een beetje de visie met de Drie kolommen en wat oplossingsgericht. En dan vragen ze eens aan mij om eens een netwerkberaad mee te doen en dan doen die terug hun eigen ding verder. Veel collega’s verzuipen gewoon in het werk, die druk is veel te hoog om SofS-gewijs te werken. En dat is een beetje een doodoender.” (leidinggevende ID25)

“We willen het ook allemaal doen en we doen het ook allemaal, maar de combinatie met de hoge caseload zet ons gewoon onder zo’n spanning, dat is niet meer vol te houden. We komen bijna tot een systeem van ‘ok, onze nieuwe dossiers doen we volgens SofS en de rest gaan we gewoon weer op de oude manier doen’. Dat kan toch niet de bedoeling zijn? Dat kan echt niet de bedoeling zijn.” (leidinggevende ID23)

3. Impact op teamniveau

Naast de impact op cliënt en consultantniveau creëert SofS ook een impact op teamniveau. Wat de positieve impact betreft, geven medewerkers aan dat de SofS-processen en -fora (bv. procesteams, leercasussen, intervisie, Vlaamse forumgroep,...) een **lerend klimaat** bewerkstelligen in het team, waarbij men samen reflecteert en praktijken uitwisselt. Het lerende klimaat creëert een bepaalde openheid die toelaat om te leren en fouten te maken. Naast het lerende klimaat, geven medewerkers aan dat er **kritischer wordt nagedacht en gereflecteerd** over het eigen denken en handelen. Er wordt meer vertraagd en kritische nagedacht over hoe en op welke manier men echt verschil kan maken. Deze denkprocessen worden ook gefaciliteerd door de diverse SofS-processen en -fora.

“Er is eigenlijk veel veranderd. Je merkt als consultants vragen stellen aan u, of je zit in een procesteam, dat is dat meten he, maar het denken is totaal anders. Vroeger, een voorziening belt ons ‘ah, wij willen dat die jongere naar de GI gaat.’ In mijn aanvoelen was dat van, ‘ah ok, het is goed, wij doen de aanmelding.’ Terwijl nu, onze houding is meer van ‘ok, wat gaat dan het verschil zijn? Wat maakt dat dat bij jullie niet houdbaar is? Wat gaat dan de meerwaarde zijn?’ Ook bv. een jongere is 17,5 jaar, dat loopt

niet goed, dat we standaard de reflex hebben van ‘ok, wie in het netwerk kan helpen, wie kan er ondersteunen?’ En dat vind ik zo, dat is zo fundamenteel anders dan vroeger.” (leidinggevende ID15)

“Heel vaak waren casusbesprekingen heel veel gepalaver. En kom je daar buiten met zo’n hoofd, en weet je helemaal niet hoe je er verder mee aan de slag moet. Dus nu zijn er echt die oplossingsgerichte interviews volgens een heel strak kader. En we weten ook wel dat dat een rechtstreekse impact heeft op de veiligheid van de kinderen, omdat die gewoon veel meer gefocust werken.” (SofS-trainer ID8)

Het delen van **good practices en het ‘samen doen’** tijdens deze processen, fora en in trajecten zorgen er eveneens voor dat men zich **verbonden en gesteund** voelt. Men heeft minder het gevoel dat men de individuele verantwoordelijkheid draagt binnen een dossier, maar trajecten worden in duo of in team opgenomen. Voor heel wat medewerkers zorgen de good practices van collega’s er voor dat men zelf ‘goesting’ krijgt om aan de slag te gaan en zaken uit te proberen.

“Vijf jaar geleden bespraken wij onze zaken in het begin niet. Je kreeg die in uw bakje. Je wist niet wat dat was. Je begon er alleen aan en dan bracht je dat op team als gedeelde besluitvorming, helemaal op het einde. Dat was waanzinnig. Je hebt alles alleen gedaan om dan te vertellen wat je had gedaan. Dat marcheert natuurlijk niet.” (leidinggevende ID28)

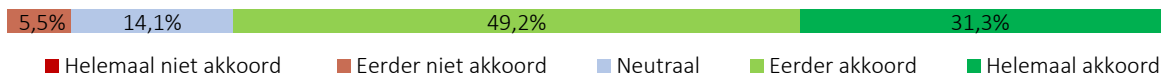
“Anders was dat echt solo he. Je komt binnen, je doet je onderzoek en op het einde van je onderzoek geef je een resultaat. En nu bouw je samen een traject met het gezin, met de hulpverlener, dat is het grote voordeel.” (regionaal stafid ID1)

“Een jaar of 5 geleden deed je alles alleen. In team besprak je alles eens en dan vroegen ze ‘kan je nu alleen verder? Probeer het maar’. En dan moest je terug alleen aan de slag met families en met jongeren. Terwijl dat nu aan het veranderen is. Zeker in mijn team, zo dingen samen doen, gedragenheid, met uitgangspunten van SofS en dat partnerschap. Dus dat is goed. Dat is aan het beginnen, dat is nog in kinderschoenen, maar ik voel verschil. Ook om werkvreugde terug te verhogen bij collega’s, door die gedragenheid.” (leidinggevende ID25)

“Ik merk wel dat mensen op zoek zijn naar ‘hoe kunnen we delen met elkaar en hoe kunnen we echt leren? En leren uit wat we doen?’ Daar ruimte voor creëren. Ik merk bv. wel dat consultants steeds meer en meer een keer dossiers samen bekijken of bij elkaar inspringen in het leiden van netwerkberaden. Eens gesprekken samen doen, veel meer dan vroeger.” (consulent ID7)

Heel wat medewerkers (80.5%) hebben het gevoel dat SofS **gedragenheid en overeenstemming** biedt om met het team voor hetzelfde doel te gaan. Enkele medewerkers geven aan dat een gedeelde visie zorgt voor meer verbondenheid in het team.

SofS biedt gedragenheid en overeenstemming om met het team voor hetzelfde doel te gaan, nl. veilig opgroeien



Voor enkele medewerkers zorgt SofS ook voor een heel andere manier van **registratie**. Daar waar men voor de implementatie een zeer uitgebreid verslag maakte, zijn er nu meer handvaten om tot een bondige en gefocuste verslaggeving te komen.

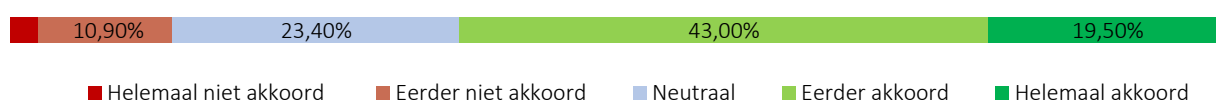
“Vroeger was de norm ‘zo lang mogelijk. Schrijf gewoon een zo lang mogelijk verhaal. Storytelling.’ Eigenlijk met SofS moet je alles wat je hebt geleerd loslaten. Voeger zeiden ze ‘een maatschappelijk onderzoek dient lang te zijn en vertelt een verhaal gewoon.’ Nu is het gewoon zo kort en bondig mogelijk. Echt de essentie eruit halen en dat doe je met uw gevaarsboodschap, uw veiligheidsdoel en uw words and pictures en uw framework.” (leidinggevende ID28)

Wat de negatieve impact betreft, geven enkele medewerkers aan dat collega’s die zich niet in de SofS-visie kunnen vinden en/of niet aan de SofS-principes trachten tegemoet te komen voor wrevel kunnen zorgen in het team. Vaak gaat het over oudere collega’s die reeds verschillende veranderingen hebben meegemaakt in de jeugdhulp en die de ‘oude werkwijze’ verder zetten. Enkele medewerkers geven aan dat deze collega’s ofwel blijven zitten in ‘de oude manier’ van werken ofwel uitvallen.

4. Impact op organisatieniveau

Op organisatieniveau ervaren medewerkers de grootste impact in relatie tot de lerende houding van de organisatie. Heel wat medewerkers ervaren dat de afdeling OSD zich sinds de implementatie als **lerende organisatie** positioneert. 62.5% van de medewerkers geeft in de survey aan dat men ervaart dat SofS bijdraagt aan een **fundamentele ommekeer** in het functioneren van de afdeling OSD. Men merkt een verschuiving van een te grote focus op gevaar en risico naar een leercultuur waar iedereen in de organisatie focust op het welbevinden en de veiligheid van minderjarigen. Enkele medewerkers ($n = 9$) geven aan dat er sinds de SofS-implementatie heel wat leermogelijkheden en -kansen gecreëerd worden om het leren verder te verdiepen. Men voelt een ‘honger’ om te groeien en te leren.

SofS draagt bij aan een fundamentele ommekeer in het functioneren van de afdeling OSD, nl. de verschuiving van een te grote focus op gevaar en risico naar een leercultuur waar iedereen in de organisatie focust op het welbevinden en de veiligheid van kinderen/jongeren



“De forumgroep, we hebben dan een bijeenkomst van de vier teams, van OCJ en SDJ. Waarbij we nu meer dan vroeger een vraag kunnen stellen en dat we kijken ‘hoe gaan zij er mee om?, wat kunnen we leren van elkaar? En dat is een kruisbestuiving dat toch wel meer dan vroeger ergens toe leent.” (leidinggevende ID40)

Enkele medewerkers geven aan dat SofS zorgt voor **een andere kijk** binnen de organisatie. Een organisatie waar men inzet op wat echt telt, meer focust op het positieve en ‘wat al goed gaat’, en waarbij men zichzelf durft te bevragen. Voor enkele medewerkers biedt SofS niet enkel een andere kijk, maar ook een gedragen kijk. Het biedt een duidelijke visie, waardoor men als organisatie op eenzelfde lijn staat.

“Als het gaat over veiligheid en kritisch nadenken, dat is echt een heel groot verschil. Ik denk dat wij als organisatie heel fel vooruit zijn gegaan. Het feit dat het agentschap die implementatie ook omarmd, zegt ook wel veel. Dat is wel chapeau vind ik. Dat is niet zo evident.” (leidinggevende ID28)

“Een pluim voor een organisatie die inzet op wat echt telt.” (survey)

“Heel recent hebben we hier in X. een ‘stoefplan’ opgemaakt, zo noemt het echt wel. Met alle elementen van ‘waar zijn we trots op wat we doen?’ [...] Dat zijn dingen die vijf jaar geleden niet denkbaar waren, toen zouden we een plan maken met wat er allemaal nog niet gebeurde.” (leidinggevende ID32)

Daarnaast koos de organisatie er voor om met de implementatie van SofS **parallele processen** te installeren. Enkele medewerkers erkennen een duidelijke verandering, waarbij er meer pogingen worden ondernomen om bottom-up te werken, er transparantere communicatie is vanuit het beleid en waarbij het beleidsteam benaderbaar aanvoelt.

Daarnaast stellen enkele medewerkers dat het SofS-kader er voor zorgt dat de afdeling OSD een **duidelijke positionering en profilering** heeft, en dit op verschillende niveaus, naar zowel organisaties binnen en buiten de Jeugdhulp als het cliëntsysteem. Het biedt een kader dat duidelijk stelt waarom en hoe men intervenieert.

“SofS profileert eigenlijk heel sterk onze rol en positie en de opdracht van onze diensten in het hele jeugdhulplandschap en in het kader van de kinder- en jeugdbescherming. En ten aanzien van anderen, ten aanzien van kinderen, ouders en netwerk, en ten aanzien van partners. Bv. naar partners, ‘we hebben toegang nodig’, maar ‘wat is dat de grond van die toegang?’ Dat maakt dat voor mij specifiek, die focus op veiligheid. [...] Als je bijvoorbeeld geen gevaarsboodschap kan maken of veiligheidsdoelen kan stellen, als we dat niet kunnen verwoord krijgen, dan moeten we niet betrokken zijn.” (leidinggevende ID33)

Ook op de **samenwerking met partnerorganisaties** heeft de implementatie een duidelijke impact. In trajecten waarbij partners betrokken zijn, die de SofS-visie onderschrijven, verloopt de samenwerking – algemeen gezien – **aangenaam, positief en vlot**. Men heeft de idee dat men voor eenzelfde doel gaat, dat de stappen die daarvoor nodig zijn helder en gedragen zijn, en dat het duidelijk is wie welke taken op zich neemt.

“Nu, met partners die mee zijn is dat wel heel plezant samenwerken. Heel plezant, want je spreekt dezelfde taal en je ziet echt vooruitgang bij mensen.” (consulent ID16)

Ook voor de bevroegde jeugdrechters biedt het SofS-kader een focus om aan de slag te gaan en helpt SofS hen om (sneller) een gedeelde taal, visie en focus met consultants en andere hulpverleners te vinden.

“Het geeft een kader om problemen te benaderen. [...] Die structuur helpt om het bos door de bomen te zien. Want je kan overmand worden door... het kan hier rustig zijn, maar vanmiddag 2 verkrachtingen, seffens dit, die gaat buiten en de volgende komt binnen. Je moet springen van het een naar het andere. Dit helpt om de focus te houden. Dat heeft handvaten he” (jeugdrechter ID35)

“Als concept, als methodiek, als manier van zaken te analyseren en benaderen vind ik het een must eigenlijk. [...] Het helpt om in dialoog te gaan met de hulpverlening van ‘ik zie dat zo, ik zie dat zo’. Je hebt een kader dat je volgt. [...] We werken ook met die dienst op de jeugdrechtbank, wat nergens anders gebeurt. Naar nabijheid en snel kunnen werken is dat een enorm voordeel.” (jeugdrechter ID35)

Wat de negatieve impact betreft, brengt de openheid om het SofS-leren op het eigen tempo vorm te geven en het delen van good practices een zekere **concurrentiestrijd** met zich mee. Dit gevoel is niet enkel voelbaar op regionaal niveau, maar trekt zich ook door op team en individueel niveau, waarbij regio's, teams en individuele medewerkers zich ten opzichte van elkaar gaan vergelijken en meten.

“Als mensen naar elkaar toe dingen gaan delen, soms heb je wel wat het gevoel, of komt dat over bij anderen, van het is gelijk competitie. Mensen vertellen dan iets en dan hoor je bij die coördinatoren van ‘ah, wij doen dat nog niet, of bij ons lukt dat zo niet’.” (leidinggevende ID15)

Verder is de groei in **parallele processen** voor sommige medewerkers weinig voelbaar. Ondanks de implementatie van SofS hebben deze medewerkers het gevoel dat een top-down beleid aanwezig blijft, waarbij de noden van praktijkwerkers onvoldoende gehoord worden.

Daarnaast geven enkele medewerkers aan dat de SofS-implementatie er mee toe bijdraagt dat het **onduidelijk** is hoe de afdeling OSD zich **positioneert** in het huidige jeugdhulplandschap. Hoewel de SofS-benadering een intensieve hulpverleningsrelatie omvat, is er binnen de huidige werking weinig ruimte om dit te doen (door de hoge caseload en diverse instroom) en is dit mandaat ook niet steeds helder voor OSD-medewerkers, cliënten en externe partners. Hierdoor wordt de profilering van de consulent twijfelachtig, wat het partnerschap en het geloof in de eigen positie bemoeilijkt.

Hoewel de samenwerking met partners die de SofS-visie onderschrijven aangenaam, positief en vlot verloopt, geven heel wat consultants en regionale stafleden aan dat dit slechts in de minderheid van de dossiers het geval is. Vaak is er geen partner betrokken of is de betrokken partner (nog) niet volledig mee in het SofS-verhaal. Volgens 11.7% van de consultants en regionale stafleden is er momenteel nog **onvoldoende gedragenheid en overeenstemming** om met **partnerorganisaties** voor hetzelfde doel te gaan. Daar waar men merkt dat men niet eenzelfde visie en plan van aanpak deelt, ontstaat er vaak conflict en wordt de samenwerking als heel vermoeiend ervaren.

SofS biedt gedragenheid en overeenstemming om met partnerorganisaties voor hetzelfde doel te gaan, nl. veilig opgroeien voor iedere jongere



Een stroeve samenwerking beïnvloedt ook het traject met gezinnen. Voor ouders kan het immers heel verwarrend zijn als de hulpverlening niet op eenzelfde lijn zit. Daarnaast hebben enkele medewerkers ook het gevoel dat externe professionele partners de idee hebben dat consultants door de SofS-benadering niet meer willen overgaan tot plaatsing en zo hun verantwoordelijkheid niet opnemen of ontlopen.

“Wat er gebeurt, is dat ze (voorziening) zeggen van ‘die X., die willen niet meer plaatsen.’ Maar dat is helemaal niet waar he. Ik moet dat echt 10 keer analyseren voordat je dat doet, omdat dat echt heel ingrijpend is.” (leidinggevende ID28)

“Onze nieuwe houding leek wel alsof dat wij de zaak ontweken ofzo. Dat genuanceerd denken in feiten en de uitzonderingen zoeken van ‘wat loopt er wel goed?’ Dat was precies bij veel partners van ‘jullie doen alleen maar de goed nieuws show. Het gaat kei slecht met die kinderen en jullie zitten te vragen naar ‘wat loopt er wel goed?’ ‘Doe eens normaal. Gaan jullie de veiligheid nog goed onderzoeken?’” (consulent ID16)

Enkele consultants geven ook aan dat ze de idee hebben dat de SofS-visie voor heel wat partners bedreigend (omdat het uitgaat van de negatieve impact van een residentieel verblijf in een voorziening) of radicaal is.

“Dat is mega bedreigend ook voor hen he. Die horen eigenlijk dat kinderen toxische stress hebben in voorzieningen. Dat die er gewoon, procentueel bekeken, op termijn echt niet ok uitkomen. Dat die minder lang leven, chronische ziektes krijgen. Dat zijn die voorspellingen die je in uw gevaarsboodschap krijgt, maar dat klopt ook echt he. En voorzieningen hebben zoiets van ‘ja, zijn ze daar weer met hun SofS. Wij doen al zoveel jaar dit en bij ons komen de kinderen er wel ok uit’. Dat is heel aanvallend voor hen.” (leidinggevende ID25)

“In sommige residentiele voorzieningen vindt men SofS te radicaal. Ze zeggen dan ‘dat zijn geen duurzame relaties, je maakt mensen iets wijs’.” (leidinggevende ID33)

Bijlage 2

Gehanteerde onderzoeksinstrumenten



Bijlage 2A

Vragen online survey (WP2)

Online survey

Beginpagina (informatieblad)

Beste deelnemer,

Hartelijk dank voor uw interesse en engagement om deel te nemen aan deze online survey over de implementatie van Signs of Safety (SofS) binnen de Afdeling Ondersteuningscentra en Sociale Diensten Jeugdrechtbank (OSD) van het agentschap Opgroeien.

Via deze survey willen we meer zicht krijgen op uw ervaringen met SofS. De survey peilt naar hoe SofS wordt geïmplementeerd in uw werkomgeving, wat hierbij goed loopt en welke werkpunten er zijn. De survey bestaat uit zes delen:

1. Leren
2. Leiderschap
3. Organisatorische afstemming
4. Zinvol meten en monitoren
5. SofS-tools
6. Algemene reflectie

Afhankelijk van uw functie komen bepaalde delen meer/minder aan bod.

Het invullen van de survey duurt ongeveer 20 minuten. U kan de voortgang van de bevraging opvolgen via de balk bovenaan. U kan uw antwoorden opslaan en op een later moment hervatten indien gewenst (via de knop rechts bovenaan: hervat later). Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw ervaringen.

Antwoorden worden strikt vertrouwelijk en anoniem verwerkt en gerapporteerd.

Alvast hartelijk dank voor uw tijd en engagement!

Het SofS-onderzoeksteam

Tweede pagina (informed consent)

TOESTEMMINGSFORMULIER

Ik verklaar dat ik:

- (1) vooraf op de hoogte werd gebracht van de doeleinden van het onderzoek
- (2) volledig uit vrije wil deelneem aan het onderzoek
- (3) op de hoogte ben van de mogelijkheid om de deelname aan het onderzoek op ieder moment stop te zetten zonder opgave van redenen
- (4) de toestemming geef om mijn antwoorden strikt confidentieel te verwerken
- (5) de toestemming geef om mijn antwoorden volledig anoniem te bewaren, te analyseren en te rapporteren
- (6) op de hoogte ben dat ik het rapport met de bevindingen van het onderzoek na afronding kan inkijken

Ik ga akkoord.

Start survey

Achtergrond informatie

1. Met welk gender identificeert u zich? Man/Vrouw/X
2. Wat is uw leeftijd? (leeftijdscategorie opties)
3. In welke regio/provincie bent u tewerkgesteld? (Opties: Regio Antwerpen, Regio Limburg, Regio Oost-Vlaanderen, Regio Vlaams-Brabant en Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Regio West-Vlaanderen)
4. Wat is uw huidige functie? (meerdere opties mogelijk): consulent OCJ, consulent SDJ, groepscoördinator, regioverantwoordelijke, teamverantwoordelijke, lid regionale staf, beleidsfunctie, administratief medewerker, afdelingshoofd, SofS-consultant, andere)
5. Hoe lang werkt u reeds binnen de jeugdhulp? (X jaren X maanden)
6. Hoe lang bent u reeds tewerkgesteld binnen uw huidige functie? (X jaren X maanden)
7. Sinds wanneer bent u zelf aan de slag met SofS? (jaartal)
8. Volgt u een SofS-training?:
 - o Ja, gelieve te specificeren welke (meerkeuze: basistraining, verdiepende training, training voor leidinggevenden, specifieke training, bv. veiligheidsplanning, netwerkberaden, words & pictures)
 - o Nee
 - o Nee, maar dit staat gepland

1. Leren

Binnen de SofS-benaderingswijze staat een lerende organisatie centraal. In een lerende organisatie is er ruimte en openheid om ervaringen te delen en te reflecteren over het eigen handelen. De volgende vragen peilen naar de manier waarop uw werkplek een lerende organisatie creëert en of u tevreden bent met het huidige aanbod aan training en coaching om met SofS aan de slag te gaan.

Gelieve aan te duiden in welke mate u akkoord gaat met onderstaande formuleringen.

Binnen de **afdeling OSD**... (helemaal niet akkoord – helemaal akkoord):

1. ... is er een gedragen cultuur waarbij de verantwoordelijkheid voor risico's gedeeld wordt en er gedeelde besluitvorming aanwezig is (bv. via procesteams)
2. ... zijn we continu in beweging, waarbij de organisatie leert uit wat praktijkwerkers, ouders en kinderen/jongeren vertellen over wat ze wel en niet waardevol vinden
3. ... zijn er gestructureerde processen, zodat feedback van praktijkmedewerkers over wat wel en niet voor hen werkt, gehoord en gerespecteerd wordt (bv. via feedbacklussen, groepssupervisie)
4. ... zijn er gestructureerde processen, zodat feedback van ouders, kinderen/jongeren en hun netwerk over onze werking gehoord en gerespecteerd wordt (bv. via ouder en kind bevestigingen)
5. ... zijn er overlegstructuren (bv. overlegfora, regionale forumgroepen, de constructiegroep op Vlaams niveau, de Vlaamse klankbordgroep) die er voor zorgen dat er voldoende samen nagedacht wordt over hoe SofS geïmplementeerd wordt in de afdeling en wat hierbij goed en minder goed loopt

Enkel voor consulenten en leden regionale staf: Gelieve aan te duiden in welke mate u akkoord gaat met onderstaande formuleringen. Binnen **het team**... (helemaal niet akkoord - helemaal akkoord):

1. ... laten we ons leiden door de SofS-uitgangspunten om een traject met gezinnen vorm te geven
2. ... nemen we regelmatig de tijd om goede praktijken samen te brengen en te verspreiden, zodat teamleden én collega's buiten het team hieruit kunnen leren
3. ... nemen we voldoende tijd om kritisch te reflecteren over de trajecten die we aangaan met

gezinnen

4. ... worden meningsverschillen in het team opgelost in functie van wat het beste is voor de veiligheid van het kind/de jongere
5. ... durf ik me kwetsbaar opstellen en ben ik bereid om mijn eigen werk kritisch te bekijken en bij te sturen
6. ... ervaar ik voldoende veiligheid om onzekerheden, twijfels en angsten open en eerlijk te bespreken

Bent u tevreden over het huidige aanbod en de frequentie aan training en coaching om met SofS aan de slag te gaan? (aanduiden op Likertschaal ontevreden - heel tevreden: training door SofS-trainers, coaching door SofS-consultants, ondersteuning door leden regionale staf, casusbespreking binnen team)?

Heeft u opmerkingen of aanvullingen bij dit onderdeel, of wenst u een bovenstaand antwoord te verduidelijken? (open vraag)

2. Leiderschap

Om SofS te implementeren is een ondersteunende leiderschapscultuur belangrijk. Leidinggevend en leiden hierbij het leren, waarbij ze hun werk transparant maken, medewerkers coachen en goede praktijken delen. De volgende vragen peilen naar de visie op leiderschap binnen uw werkplek en in welke mate uw leidinggevende het leren leidt.

In welke mate gaat u akkoord met onderstaande uitspraken (helemaal niet akkoord – helemaal akkoord):

1. Er is een groot en duidelijk engagement van regioverantwoordelijken om SofS te implementeren
2. Er is een groot en duidelijk engagement van teamverantwoordelijken om SofS te implementeren
3. Binnen de afdeling OSD heerst er een gedragen verantwoordelijkheid, waarbij elke medewerker zich verantwoordelijk voelt voor de implementatie van SofS
4. Ik ben op de hoogte van wat het SofS-implementatieplan inhoudt en welke organisatiedoelstellingen we voorop stellen
5. Mijn directe leidinggevende maakt zijn/haar werk zichtbaar en transparant voor collega's en deelt zijn/haar vaardigheden en expertise met collega's
6. Mijn direct leidinggevende neemt voldoende initiatief om zich verder te ontwikkelen in de SofS-benaderingswijze door deelname aan SofS-training, conferenties, overlegfora, supervisie, intervisie
7. Mijn direct leidinggevende staat dicht bij de praktijk en weet wat er leeft bij praktijkwerkers, ouders en kinderen/jongeren
8. Mijn direct leidinggevende biedt duidelijke sturing wanneer nodig en geeft duidelijke richtlijnen mee over onze kerntaken als organisatie
9. Mijn direct leidinggevende benadert me op een kracht- en oplossingsgerichte manier. Deze benadering helpt me om te zien hoe ik zelf gezinnen wil begeleiden
10. Mijn direct leidinggevende steunt mij wanneer ik onder druk sta, er zich een crisis voordoet of als ik moeilijke beslissingen moet nemen

Heeft u opmerkingen of aanvullingen bij dit onderdeel, of wenst u een bovenstaand antwoord te verduidelijken? (open vraag)

3. Organisatorische afstemming

Het kwaliteitsvol werken met SofS hangt samen met de mate waarin SofS afgestemd is op diverse niveaus van de organisatie. De volgende vragen peilen naar de afstemming tussen SofS, enerzijds, en het leren van medewerkers en procedures binnen de organisatie, anderzijds.

Hebt u het gevoel dat uw denken en handelen in de dagelijkse praktijk in lijn ligt met (de principes van) de SofS-benaderingswijze? (Eerder wel / neutraal / eerder niet)

Indien eerder wel: Wat drijft u hierin? In mijn dagelijkse praktijk ga ik aan de slag met SofS omdat... (meerkeuze optie met meerdere opties)

1. ... ik er voldoening en energie uithaal
2. ... de kernprincipes van SofS stroken met mijn persoonlijke waarden
3. ... ik wil vermijden dat anderen mij bekritisieren als ik het niet zou toepassen
4. ... ik meer jobzekerheid heb als ik de benaderingswijze toepas
5. ... dit van mij verwacht wordt door mijn leidinggevende
6. Andere:...

Indien eerder niet: Wat belemmert u hierin? In mijn dagelijkse praktijk ga ik niet aan de slag met SofS omdat... (meerkeuze optie met meerdere opties)

1. ... ik onvoldoende tijd heb
2. ... ik mijn caseload te hoog vindt om het te gebruiken
3. ... ik niet geloof dat SofS werkt
4. ... we het niet gebruiken in ons team
5. ... Andere:

Enkel voor consulenten en leden regionale staf: Gelieve aan te geven in welke mate u onderstaande handelingen toepast in uw dagelijkse praktijk (nooit / zelden / af en toe / vaak / altijd) en in welke mate SofS hierbij handvaten biedt (Helemaal akkoord - helemaal niet akkoord)

Bij de ondersteuning aan gezinnen...

1. ... betrek ik het kind/de jongere als actieve partner en staat het kind/de jongere centraal
2. ... ga ik met ouders in gesprek over bestaande krachten en veiligheid, en bouw ik daarop verder
3. ... stimuleer ik ouders om het (nog niet) bestaand netwerk aan te spreken en hen te betrekken in het traject
4. ... slaag ik er in om ouders, kinderen/jongeren en het netwerk zelf met oplossingen te laten komen
5. ... respecteer ik elk lid van het gezin en het netwerk als personen met wie samenwerken de moeite waard is
6. ... ga ik op een duidelijke en transparante manier aan de slag, waarbij het voor ouders, kinderen/jongeren en het netwerk duidelijk is wat van hen verwacht wordt

In welke mate gaat u akkoord met onderstaande formuleringen? (helemaal niet akkoord – helemaal akkoord)

1. Ik ben op de hoogte van de functie en werking van overlegstructuren die bijdragen aan een verdere inbedding van SofS binnen de organisatie, zoals overlegfora, regionale forumgroepen, de constructiegroep op Vlaams niveau, de Vlaamse klankbordgroep
2. Er is voldoende duidelijkheid over hoe SofS zich verhoudt t.o.v. andere benaderingswijzen in de organisatie (bv. Family Finding, Infant Mental Health, handelingsgerichte diagnostiek,...)
3. Het huidige ICT-systeem binnen de organisatie is voldoende afgestemd op de SofS-benaderingswijze, bv. registratie van Driekolommenmodel/assessment, template voor

veiligheidsplanning,...

4. Professionele partners (aanmelders, jeugdrechters, hulp- en dienstverleners) worden op verschillende niveaus (lokaal/regio/Vlaams) voldoende geïnformeerd en betrokken, om zo samen invulling te geven aan een vernieuwde samenwerking binnen de jeugdhulp

5. Belangrijke professionele partners zijn voldoende mee in het SofS verhaal, waardoor we een gemeenschappelijke taal hanteren en de samenwerking vlotter verloopt

Heeft u opmerkingen of aanvullingen bij dit onderdeel, of wenst u een bovenstaand antwoord te verduidelijken? (open vraag)

4. Zinvol meten en monitoren

In dit onderdeel over 'zinvol meten en monitoren' bevragen we welke uitkomsten u nastreeft in uw werk, hoe deze worden opgevolgd en in welke mate SofS hiertoe bijdraagt.

Allereerst willen we u vragen naar de zaken die u nastreeft in uw werk. Met andere woorden, wat zijn voor u betekenisvolle uitkomsten om na te streven? (Open vraag)

In welke mate gaat u akkoord met onderstaande formuleringen (helemaal niet akkoord – helemaal akkoord)

1. SofS biedt gedragenheid en overeenstemming om met het team voor hetzelfde doel te gaan, nl. veilig opgroeien voor iedere jongere
2. SofS biedt gedragenheid en overeenstemming om met partnerorganisaties voor hetzelfde doel te gaan, nl. veilig opgroeien voor iedere jongere
3. SofS biedt een duidelijke en transparante taal, zodat het voor gezinnen en hun netwerk duidelijk is wat van iedereen verwacht wordt
4. SofS draagt bij aan een fundamentele ommekeer in het functioneren van de afdeling OSD, nl. de verschuiving van een te grote focus op gevaar en risico naar een leercultuur waar iedereen in de organisatie focust op het welbevinden en de veiligheid van kinderen/jongeren
5. SofS biedt handvaten om met complexe en langdurige moeilijkheden aan de slag te gaan in gezinnen, zoals verslaving, armoede, gezinnen die illegaal in België verblijven,...
6. Ondanks de implementatie van SofS, is/blijft er een te grote focus op gevaar en risico, waarbij nog te weinig aan de slag gegaan wordt met bestaande krachten en veiligheid
7. (Mede) door de implementatie van SofS is er een te grote focus op krachten en is er onvoldoende aandacht voor risico's

Enkel voor consulenten en leden regionale staf: In welke mate gaat u akkoord met onderstaande formuleringen (helemaal niet akkoord – helemaal akkoord)

1. De zaken die ik documenteer en registreer (in het kader van de opvolging en afronding van trajecten met gezinnen) dragen bij aan een goede ondersteuning van gezinnen en helpen mij vooruit
2. Ik vraag feedback aan ouders en kinderen/jongeren over hoe zij mijn handelen ervaren en ik ga hier effectief mee aan de slag
3. Ik ervaar casusbesprekingen/case audits met collega's en leidinggevenden als een constructief leerproces (niet als een evaluatie)
4. Ik word voldoende bevraagd door mijn directe leidinggevende over mijn functioneren op het werk (bv. hoe tevreden ik ben over de werking van het team, hoe ik me voel op het werk,...) en hiermee wordt effectief aan de slag gegaan

Heeft u opmerkingen of aanvullingen bij dit onderdeel, of wenst u een bovenstaand antwoord te verduidelijken? (open vraag)

5. Signs of Safety-tools

Binnen de SofS-benaderingswijze zijn diverse tools voorhanden om op een kracht- en oplossingsgerichte manier ondersteuning te bieden aan gezinnen.

Voor consulenten en leden regionale staf: Gelieve per SofS-tool aan te duiden hoe frequent u deze **gebruikt**, hoe **waardevol** u deze vindt binnen uw werk en in welke mate u nood heeft aan bijkomende **opleiding** om (verder) met deze tool aan de slag te gaan.

Voor andere functies: Gelieve per SofS-tool aan te duiden in welke mate u het gevoel hebt dat praktijkwerkers deze tool **gebruiken** en **waardevol** vinden in de trajecten met gezinnen.

SofS-tool	Gebruik	Waardevol
	standaard bij elk dossier/ enkel bij hoogdringendheid /afhankelijk van het dossier/ wanneer er voldoende tijd is/ zelden/nooit	zeer waardevol / eerder waardevol / eerder niet waardevol / helemaal niet waardevol
Een veiligheidsplan (of gelijkaardig) opmaken		
Driekolommenmodel/ assessment		
Mijn drie huizen (of gelijkaardig)		
Woord- en beeldverhaal		
Een netwerk creëren rond een gezin		
Een netwerkberaad organiseren en leiden		

Voor consulenten en leden regionale staf:

Wenst u verdere opleiding en/of meer ondersteuning om met één of meerdere SofS-tools aan de slag te gaan? (Ja/Nee) Zo ja, gelieve te specificeren welke tool(s).

Wat vindt u de meest waardevolle SofS-tool om in te zetten in uw praktijk en waarom? (open vraag)

Wat vindt u de minst waardevolle SofS-tool en waarom? (open vraag)

Heeft u opmerkingen of aanvullingen bij dit onderdeel, of wenst u een bovenstaand antwoord te verduidelijken? (open vraag)

6. Algemene reflectie

Tot slot, peilen we naar hoe u de implementatie van SofS ervaart en welke factoren deze implementatie volgens u **bevorderen of belemmeren**.

1. Hoe staat u in het algemeen tegenover de implementatie van SofS in de afdeling OSD (zeer negatief – zeer positief)? Gelieve uw antwoord kort te duiden.
2. In welke mate hebt u het gevoel dat SofS momenteel geïmplementeerd is als een volledige benadering die doorvloeit in alle niveaus van de organisatie (cf., SofS is het DNA van de afdeling OSD)?

Gelieve een **score** te geven op 10, waarbij

10 betekent dat SofS volledig is geïmplementeerd (kenmerken = het personeel is grondig bekend met SofS en werkt ermee; supervisie vindt plaats en is afgestemd op SofS; beleid, procedures en formulieren zijn afgestemd en gestroomlijnd op de praktijk van SofS; coachen en leiden gebeurt op manieren die in overeenstemming zijn met de SofS-benadering)

1 betekent dat de SofS-implementatie net begonnen is (kenmerken = er is getraind; je ziet een deel van SofS in de praktijk; meestal denken medewerkers dat ze gevraagd worden iets extra's te doen; medewerkers wachten gewoon tot SofS verdwijnt).

Ik geef een score van... (1-10)

3. Welke factoren **bevorderen** volgens u deze implementatie van SofS (dit kan zowel op individueel, team- als organisatieniveau)? Welke factoren zorgen er dus voor dat uw score op 10 niet lager is? (open vraag, schrijf zo veel of weinig als u zelf wilt)

4. Welke factoren **belemmeren** volgens u deze implementatie van SofS (dit kan zowel op individueel, team- als organisatieniveau)? Welke factoren zorgen er dus voor dat uw score op 10 niet hoger is? (open vraag, schrijf zo veel of weinig als u zelf wilt)

Overige

- Heeft u verder opmerkingen of suggesties bij deze survey? Zijn er zaken die nog niet aan bod kwamen en die u graag wil meegeven? (open vraag)
- Bent u geïnteresseerd om uw ervaringen meer in de diepte toe te lichten via een (online) interview met een onderzoeker van het onderzoeksteam? (Ja, u mag me hiervoor contacteren / Nee, liever niet).
- Wenst u op de hoogte te blijven van de resultaten van dit onderzoek? (Ja, dat mag / Nee, liever niet).

Eindpagina

Uw antwoorden werden geregistreerd. Hartelijk dank voor uw tijd en engagement om deel te nemen aan deze survey!

Bijlage 2B

Interviewleidraad gestructureerde interviews (WP3)

Leidraad gestructureerde interviews

Achtergrondinformatie

- Gender, leeftijd
- In welke regio/provincie bent u tewerkgesteld?
- Wat is uw huidige functie en hoelang bent u reeds tewerkgesteld binnen uw huidige functie?
- Hoe lang werkt u reeds binnen de jeugdhulp?
- Sinds wanneer bent u zelf aan de slag met SofS?
- Volgde u een SofS-training? Zo, ja welke?

Ervaring met SofS

Praktijkwerkers: Kan u meer vertellen over uw ervaring in het werken met SofS? Hebt u het gevoel dat u de SofS-principes inzet in uw dagelijkse praktijk? Waarom wel, niet?

- Zo ja, welke assessment-tools gebruikt u in uw dagelijkse praktijk (bv. veiligheidsplanning, Driekolommenmodel, woord- en beeldverhaal, 3 huizen, netwerkberaden)?
 - In welke mate/frequentie zet u deze tools in, en op welke manier? Kan u dit illustreren door een traject met een gezin te schetsen? M.a.w., welke stappen doorloopt als u een traject met een gezin aangaat (van aanmelding – sluiten case), wat loopt daarbij goed en minder goed?
 - Vindt u het zinvol om aan de slag te gaan met deze tools? Waarom wel, waarom niet? Wat zijn volgens u sterktes van deze tools, wat zijn beperkingen/uitdagingen? Is er eensgezindheid over hoe tools ingezet worden in team?
 - Specifieke vragen bij SofS-tools:
 - Hoe helpt het Drie huizen model u om: een evenwicht te vinden tussen risico-veiligheid; danger statement te formuleren (en dit vanuit verschillende perspectieven); complicerende factoren te benoemen en hiermee aan de slag te gaan; concrete veiligheidsdoelen te formuleren en op te volgen; ...
 - Netwerkberaad: Op welke manier betreft u het netwerk in een gezin, wat loopt daarbij goed en minder goed? Hoe gaat u na of gezinnen het zinvol/relevant vinden om hun netwerk te betrekken, zowel op korte als lange termijn (in kader van duurzaamheid van netwerk)?
 - Welke tools gebruikt u om ervoor te zorgen dat de stem van kinderen/jongeren gehoord wordt (bv. woord- en beeldverhaal, het veilige huis, tovenaars en fee,...)? Hoe frequent zet u deze tools in? Wat zijn uw ervaringen met deze tools? Helpt deze tool u om de situatie inzichtelijker te maken voor het kind/de jongere, makkelijker te praten met het kind/ de jongere, de veiligheid van het kind voorop te stellen,...?
- Veiligheidsplanning algemeen: Welke stappen doorloopt u om een veiligheidsplan op te stellen? Hoe volgt u dit op, en hoe stuurt u dit bij? Hoe bewaakt u dat de regie over de (opvolging van) assessment en veiligheidsplanning bij gezinnen ligt?

Eigen leerproces – lerende organisatiecultuur

- Alle deelnemers: Kan u meer vertellen over de organisatiecultuur/het klimaat binnen de organisatie/ het team?
- Hoe worden goede praktijken gedeeld binnen de organisatie/het team (bv. ervaring met casusbesprekingen in team, leercasus, feedbacklussen, groepssupervisie, fora/overlegmomenten om beleid en praktijk te verbinden,...)? Gebeurt dit voldoende en wat ervaart u daar helpend bij?
- Hebt u het gevoel dat er binnen de organisatie/het team voldoende aandacht is voor kritische reflectie? Wat stimuleert dit?
- Ervaart u uw werkomgeving als een veilig klimaat, waarbij u onzekerheden, twijfels, angsten kan bespreken? Ervaart u voldoende ondersteuning van collega's bij moeilijke situaties, conflicten, twijfels?
- Praktijkwerkers: Hoe ervaart u de relatie met uw direct leidinggevende? Hebt u het gevoel dat u leidinggevende u op een kracht- en oplossingsgerichte manier benadert (bv. casusbespreking als een leerproces, geen evaluatie, beleving parallelle processen)? Wat is hierbij helpend?
- Alle deelnemers: Kan u meer vertellen over uw **eigen leerproces** met SofS?
 - o Wat helpt u om verder te groeien in de benaderingswijze (cf., leercyclus: 10% training en vorming, 20% reflectie, 70 % praktijkwerk)? Wenst u meer training/coaching, door wie, en op welke manier zou dit – ideaal gezien – vorm krijgen?
- Leidinggevend: Welke processen dragen er volgens u toe bij dat u verder reflecteert over uw leiderschap, m.a.w. hoe zorgt u er voor dat u verder groeit in uw positie als leidinggevende? Hoe geeft u zelf invulling aan 'leidinggevend leiden het leren' (cf., 70% in de praktijk, 20% reflectie, 10% training en vorming)?
- Leidinggevend: Bij parallelle processen gaan leidinggevend vanuit een kracht- en oplossingsgerichte basishouding in relatie met de medewerkers (nl. coachen, activeren en bevragen van medewerkers). Kan u meer vertellen over welke stappen u onderneemt om parallelle processen te installeren en te continueren?

Organisatorische afstemming

- Partnerorganisaties: Als u de implementatie van SofS binnen uw organisatie zou scoren van 0 tot 10, met 0 de werking voor de implementatie en 10 een volledige implementatie, welke score zou u geven? Waarom? Welke stappen heeft de organisatie doorlopen om SofS te implementeren (cf., implementatiecyclus: leren, leiderschap, organisatie afstemming, zinvol meten)? Wat ging hierbij goed? Waar lopen jullie tegenaan? Wat is er nodig om SofS verder te implementeren (zowel op organisatie, team en gezinsniveau)?
 - o Om de SofS-benaderingswijze in te bedden op organisatieniveau werden diverse platformen in het leven geroepen, waaronder overlegfora, regionale forumgroepen, de constructiegroep op Vlaams niveau, en de Vlaamse klankbordgroep.
- Praktijkwerkers: Bent u op de hoogte van het bestaan van deze platformen en kan u meer vertellen over uw eventuele connectie en ervaring met deze platformen?

- Leidinggevend: Kan u meer vertellen over de huidige werking van deze platformen en hoe zij bijdragen aan een effectieve inbedding van SofS binnen de afdeling OSD? Meer specifiek, hoe vervullen deze platformen hun opdrachten, wat loopt daarbij vlot, wat zijn uitdagingen?
- Alle deelnemers: Hebt u het gevoel dat het huidige ICT-systeem binnen de organisatie goed is afgestemd op uw werk volgens de SofS-benaderingswijze/ de implementatie van SofS binnen de organisatie? Waarom wel/niet? Wat zou dit kunnen bevorderen?
- Praktijkwerkers: Hoe ervaart u de samenwerking/ het partnerschap met professionele partners (verwijzers, jeugdrechters, jeugd- en dienstverleners)? Waar loopt dit vlot en minder vlot (m.a.w. zorgt SofS voor een gemeenschappelijke taal en gedragenheid om hetzelfde doel na te streven)? Welke randvoorwaarden zijn volgens u nodig voor een sterk partnerschap (bv. training bij partnerorganisaties, visie/wissels in jeugdrechters, gedeelde visie,...)?
- Leidinggevend: Kan u meer vertellen over de zaken die vlot en moeilijker lopen bij het creëren en bestendigen van werkrelaties met partnerorganisaties (cf., charter vernieuwd partnerschap, Vlaamse forumgroep SofS)?
- Partnerorganisaties: Hoe verloopt de samenwerking/het partnerschap met de afdeling OSD/consulenten SDJ/OCJ? Wat loopt hierbij goed en minder goed?
 - o Wat zijn voor u randvoorwaarden om een sterk partnerschap op te zetten? Welke elementen zouden kunnen bijdragen aan een (nog) sterker partnerschap in de toekomst?
 - o Hebt u het gevoel dat SofS voor een gemeenschappelijke taal en gedragenheid zorgt binnen de jeugdhulp, om zo hetzelfde doel na te streven en een vernieuwd partnerschap na te streven? Waarom wel/niet?
- Leidinggevend: Welke uitdagingen ondervindt u bij de afstemming tussen de organisatiestructuur en de SofS-benaderingswijze? Welke spanningsvelden merkt u tussen 'voorgaande' en 'nieuwe' processen, en hoe gaat u hiermee om (bv. IMH, Family Finding)?
- Leidinggevend: Op grond van de input van de onderzoeksgroep die op Vlaams niveau samenkwam, is een Vlaamse praktijkgids SofS samengesteld. Op welke manier wordt er gegarandeerd dat deze praktijkgids een dynamische gids blijft, die verder ontwikkeld en bijgestuurd wordt o.b.v. de eigen praktijk en nieuwe inzichten, en hoe wordt deze gids kenbaar gemaakt voor medewerkers?

Zinvol meten en monitoren

- Praktijkwerkers: Kan u meer vertellen over de zaken die u dient te registreren tijdens het doorlopen van een traject met een gezin? Wat wordt er precies geregistreerd en hoe /aan wie wordt dit gecommuniceerd?
 - o Vindt u deze registratie waardevol? Wat kan er voor zorgen dat deze registratie meer betekenis heeft in uw werk, en u vooruit helpt?
 - o Op welke manier wordt deze registratie gemonitord? Hebt u het gevoel dat uw dagelijkse praktijk, in het algemeen, voldoende gemonitord wordt?
- Alle deelnemers: Waar maakt SofS voor u het verschil? Waar situeert zich dit verschil precies?
 - o Welke veranderingen/impact ziet u momenteel op **organisatieniveau** sinds de implementatie van SofS? (bv. organisatiecultuur, minder verwijzingen, minder uithuisplaatsingen, minder heropening van dossiers, 'snellere' afhandeling van cases, sterker partnerschap met partnerorganisaties, houding leidinggevenden/ directie, afstemming ICT-systeem,...)

- Welke veranderingen/impact ziet u momenteel op **teamniveau**, bij collega's sinds de implementatie van SofS? (bv. job tevredenheid, caseload, professionele identiteit, verwarring door verschillende kaders,...) Hebt u het gevoel dat uw basishouding t.o.v. gezinnen en collega's veranderd is sinds de implementatie van SofS binnen de organisatie? Zo ja, waaraan merkt u dit? Merkt u dit ook bij collega's?
- Welke veranderingen/impact ziet u momenteel in het werk met **gezinnen** (bv. meer regie/duidelijkheid/gevoel van betrokkenheid bij gezinnen, meer verantwoordelijkheid, 'parental empowerment', gedeelde besluitvorming, omgaan met complicerende factoren, duurzaam netwerk/netwerkbetrokkenheid, ook na afronding van traject)? Hoe maakt u deze impact zichtbaar?
- Welke veranderingen wil u (verder) nastreven, op korte en lange termijn?
- Enkel leidinggevend: Een eerste bepaling van betekenisvolle uitkomsten gebeurde binnen het inhoudelijk implementatiekader, het groeiplan (2015). Binnen dit plan werden verschillende organisatiedoelstellingen en groeithema's gedefinieerd. Kan u meer vertellen over hoe uw team groeiplannen vorm geeft en organisatiedoelstellingen nastreeft? Op welke manier en hoe frequent worden deze groeiplannen vorm gegeven, gemonitord en geëvalueerd?
- Enkel leidinggevend: Welke processen installeert u om er voor te zorgen dat praktijkwerkers werken volgende de principes van SofS in hun werk met gezinnen, m.a.w. hoe monitort u of medewerkers modelgetrouw handelen, en wat betekent modelgetrouwheid voor u (cf., staff surveys en fidelity measures)?

Overige

- Alle deelnemers:
 - Wat hoopt u dat dit onderzoek te weeg kan brengen? Wat hoopt u te leren uit dit onderzoek?
 - Wat is voor u de grootste sterkte in de implementatie van SofS? Waar zit voor u de grootste valkuil?
 - Zijn er verder nog zaken die u wenst mee te geven?
- Beleidsfunctie:
 - Welke rol heeft u in de implementatie?
 - Wat is uw aanvoelen over hoe ver de implementatie staat? Wat loopt hierbij goed en minder goed?
 - Wat zijn volgens u de toekomstplannen voor SofS binnen jeugdhulp 2.0, waar krijgt SofS een plaats?

Bijlage 2C

Interviewleidraden casestudies (WP4)

Bijlage 2C (1)

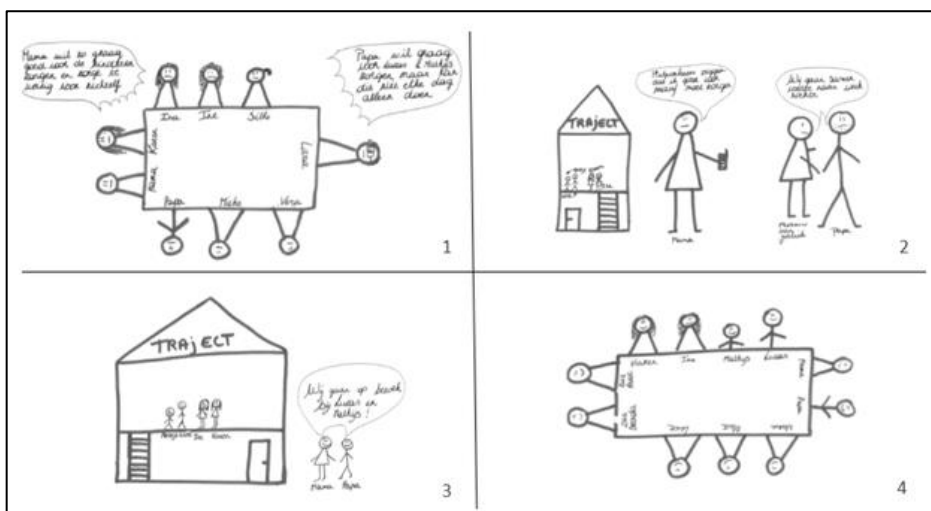
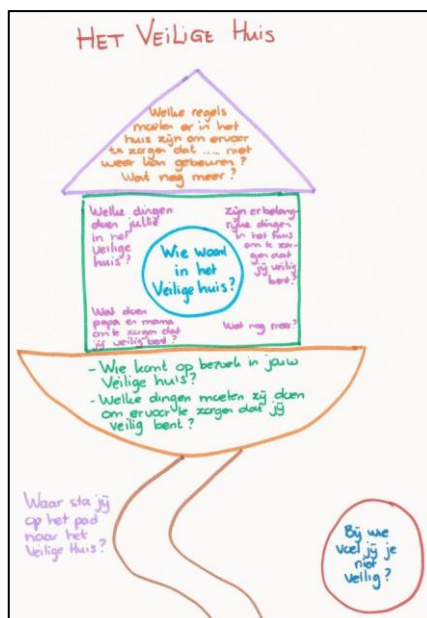
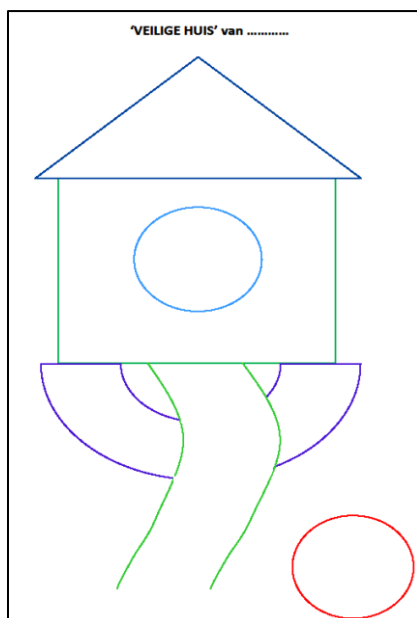
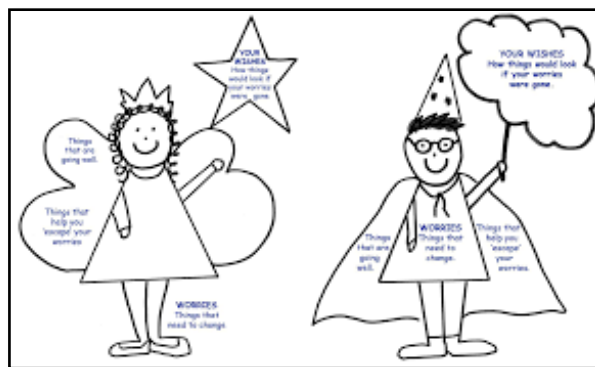
Interviewleidraad minderjarige (6-17 jaar)

- Kennismaking, overlopen informatieblad onderzoek en toestemmingsformulier
- Minderjarige krijgt de keuze om ouder/voogd te laten aansluiten bij het interview. Ter ondersteuning bij de vragen toont de onderzoeker tekeningen of afbeeldingen, afgestemd op de leeftijd van de minderjarige).
- De minderjarige zal voorafgaand aan het interview er ook aan herinnerd worden dat de ouder(s)/voogd de toestemming gegeven hebben aan de onderzoeker om met de minderjarige in gesprek te gaan over het gelopen traject en de betrokken actoren en wat daarbij goed of minder goed gelopen is (bv. *“Je ouder/voogd weet dat ik jou het komende halfuurtje enkele vragen zal stellen en zij vinden dat ook goed, zij zijn daarmee akkoord, je mag je van je ouder/voogd dus vrij voelen om te vertellen wat je zelf wil vertellen, hoe je het traject ervaren hebt, hoe jij je bij een bepaalde persoon of situatie gevoeld hebt,...”*). Bovendien zal de onderzoeker de ouder/voogd en minderjarige erop attent maken dat ze de keuze hebben om hun ervaringen bij het interview of wat er aan bod is gekomen onderling te bespreken na afloop van het interview.

Duiding over traject: “In (jaartal) was (naam consulent) jouw consulent vanuit het OCJ/SDJ. Samen met (naam consulent) hebben je ouder/voogd een aantal afspraken gemaakt over hoe jij kan opgroeien op een plaats die goed en veilig voelt en welke mensen daarbij belangrijk zijn. Vandaag wil ik graag met jou praten over hoe (naam van consulent) jou geholpen heeft en naar jou geluisterd heeft.”

Vragen interview:

- Kan je iets vertellen over jouw band met (naam consulent)?
- Heb je het gevoel dat (naam consulent) jou geholpen heeft? Hoe heeft hij/zij dat dan gedaan? Wat betekent ‘geholpen’/‘helpen’ voor jou?
- Heb je het gevoel dat (naam consulent) jou goed kent? Waarom vind je van wel/niet?
- Heb je het gevoel dat (naam consulent) goed naar jou luistert/heeft geluisterd? Hoe heeft zij/hij dat dan gedaan?
- Heb je het gevoel dat je alles kan vertellen aan (naam consulent)? Als er dingen zijn waarmee je zit of zorgen hebt, kan je dat dan vertellen aan (naam consulent)? Wanneer heb je dat eens gedaan? Hoe was dat voor jou?
- Heb je het gevoel dat je mee mag kiezen over wat er met jou gebeurt / gebeurd is?
- Heb je samen met (naam consulent) de 3 huisjes/ tovenaars en fee/ het veilige huis ingevuld/ getekend? Hoe was dat voor jou? Wat vond je daar leuk en minder leuk aan?
- Was het duidelijk voor jou waarom (naam consulent) contact had met jou en je ouder(s)/voogd? Wat hij/zij in jullie gezinnetje kwam/komt doen? Hoe heeft (naam consulent) dat aan jou uitgelegd?
- Heeft jouw mama/papa/voogd of (naam consulent) bv. voor jou een woord- en beeldverhaal gemaakt? Hoe was dat voor jou? Wat vond je daar leuk en minder leuk aan?
- Heb je nog tips voor (naam consulent)? Wat zou je anders willen in hoe zij/hij met jou omgaat?
- Zijn er nog andere zaken die je wil meegeven, bv. dingen waarover we nog niet gesproken hebben? Of heb je nog vragen voor mij, dingen die je niet goed begrijpt?



Bij kleinere kinderen of wanneer het gesprek moeizaam verloopt, vraagt de onderzoeker aan het kind om onderstaande smileys in te kleuren (gebaseerd op instrument ontwikkeld door Elia: 'kind/jongere feedback als maatstaf voor praktijkdiepte'; zie Finan et al., 2016).

De consulent heeft me geholpen	  	Ja = 
De consulent kent mij	  	Soms = 
De consulent luisterde naar mijn ideeën	  	Nee = 
De consulent houdt rekening met hoe ik me voel	  	
De consulent vindt dat ik belangrijk ben	  	
De consulent houdt rekening met mij	  	
Ik heb iets te zeggen over wat er met mij gebeurt	  	
Ik kan met de consulent praten over mijn zorgen	  	
De consulent luistert naar mij	  	

Bijlage 2c (2)

Interviewleidraad ouder/voogd

- Kennismaking, overlopen informatieblad onderzoek en toestemmingsformulier
- De ouder werd eerder op de hoogte gebracht dat de onderzoeker en consulent enkel contact zullen opnemen met andere betrokkenen na akkoord van de ouder(s)/voogd.
- Duiding over traject: "In (jaartal) was (naam consulent) uw consulent vanuit het OCJ/SDJ. De consulent heeft samen met u – en andere mensen rondom u – een aantal afspraken en plannen gemaakt om er voor te zorgen dat (naam minderjarige) veilig kan opgroeien en ontwikkelen. Vandaag wil ik graag met u praten over hoe dit gelopen is en hoe u zich daarbij voelde."

De vragen van het interview zijn opgebouwd aan de hand van de SofS-uitgangspunten:

Uitgangspunt 1: Krachtgerichte en oplossingsgerichte basishouding

- Kan u iets vertellen over wat (naam consulent) voor u betekent (heeft)?
- Hebt u het gevoel dat (naam consulent) u goed kent? Waarom vindt u van wel/niet?
- Hebt u het gevoel dat de consulent u op een menselijke manier heeft benaderd, bv. respect toonde, niet heeft geoordeeld, gelijkwaardig met u omging?
- Hebt u het gevoel dat (naam consulent) goed naar u luistert/heeft geluisterd? Hoe heeft zij/hij dat dan gedaan? Hoe heeft de consulent getoond dat hij/zij u echt wil begrijpen?
- Heeft u het gevoel dat u alles kan vertellen aan (naam consulent)? Als er dingen zijn waarmee u zit of zorgen heeft, kan u dat dan vertellen aan (naam consulent)? Wanneer hebt dat eens gedaan? Hoe was dat voor u?
- Impact: Hebt u het gevoel dat (naam consulent) u geholpen heeft? Hoe heeft hij/zij dat dan gedaan? Wat betekent 'geholpen' voor u? Heeft de consulent er voor gezorgd dat u (opnieuw) hoop ervaart? Waarom wel/niet? Heeft de consulent er voor gezorgd dat u (opnieuw) vertrouwen heeft in de hulpverlening? Waarom wel/niet?
- Wat heeft voor u het meest geholpen in de ondersteuning van de consulent?
- Hebt u het gevoel dat de consulent u waardeerde, respecteerde? Dat u in verbinding kon gaan met de consulent? Dat u een goede samenwerking/werkrelatie hebt kunnen opbouwen?

Uitgangspunt 2: Krachtgerichte/ oplossingsgericht assessment en (veiligheids)planning

- Hebt u het gevoel dat de consulent voldoende oog heeft/had voor de dingen die goed gaan in de zorg, veiligheid en welzijn van uw kind(eren)? Waarom wel/niet?
- Komt/kwam u overeen met de consulent over wat de krachten én zorgen waren binnen uw gezinssituatie?
- Hebt u het gevoel dat de consulent eerlijk en duidelijk is/was over de zorgen die er waren in uw gezinssituatie? Op welke manier deed hij/zij dit?
- Hebt u het gevoel dat u mee kon beslissen in de plannen die werden gemaakt om dingen te veranderen? Voelde u zich betrokken wanneer er plannen werden gemaakt over wat er moest gebeuren?
- Heeft de consulent gedaan wat hij/zij zei te zullen doen?
- Was het duidelijk voor u waarom (naam consulent) vanuit het OCJ/SDJ betrokken was? Hoe heeft (naam consulent) dat aan u uitgelegd?

- Was het duidelijk voor u wanneer (naam consulent) niet meer betrokken zou zijn? Wat er m.a.w. moet/moest gebeuren om niet meer opgevolgd te worden door het OCJ/SDJ/de jeugdrechtbank? Hoe heeft (naam consulent) dat aan u uitgelegd?
- Hebt u het gevoel dat de consulent duidelijk communiceert/communiceerde over de verwachtingen naar u, uw kind(eren), het netwerk, en andere hulpverleners over hoe de veiligheid van uw kind(eren) gewaarborgd kan zijn/blijven?

Uitgangspunt 3: Het kind als actieve partner

- Hebt u het gevoel dat (naam consulent) voldoende heeft geluisterd naar uw kind(eren)? Op welke manier heeft hij/zij dat gedaan (bv. via 3 huizen, veilige huis, tovenaars en fee)?
- Heeft u het gevoel dat (naam consulent) uw kind(eren) voldoende heeft betrokken bij het traject?
- Heeft u het gevoel dat (naam consulent) voldoende uitleg gaf aan uw kind(eren) over wat er gebeurde in het gezin en waarom SDJ/OCJ betrokken is/was? Op welke manier heeft hij/zij dat gedaan (bv. via woord- en beeldverhaal)? Hoe hebt u dit ervaren?
- Heeft u het gevoel dat de consulent ervoor gezorgd heeft dat uw kind(eren) goed begrijpt/begrijpen wat er wordt gedaan om hen te helpen en wie daarin een rol speelt? Op welke manier heeft hij/zij dit gedaan?

Uitgangspunt 4: Het netwerk als actieve partner

- Op welke manier is (naam consulent) met u op zoek gegaan naar netwerk?
- Wat betekent dit netwerk voor u? Wat is voor u de rol van het netwerk?
- Hoe hebt u de netwerkberaden ervaren? Heeft u zelf kunnen beslissen over wie er aan tafel zit bij de netwerkberaden?
- Heeft u het gevoel dat uw netwerk stabiel en duurzaam is, dat u nog lang op hen kan rekenen?
- Op welke manier heeft de consulent geluisterd naar de leden in uw netwerk? Bv. wanneer het ging over de stappen die nodig zijn om een veilige situatie te creëren voor uw kind.
- Werd er in uw traject een veiligheidsplan opgemaakt? Op welke manier werd dit veiligheidsplan vorm gegeven, wie werd er gehoord en betrokken? Hoe heeft de consulent (en andere hulpverleners) dit veiligheidsplan opgevolgd? Vond u deze manier van werken waardevol?
- Wat heeft voor u het meest geholpen in de ondersteuning van uw netwerk?
- Indien externe hulpverleningspartner betrokken: Hoe ervaarde u de samenwerking met (naam externe hulpverleningspartner)? Wat liep er vlot in de samenwerking en wat ging moeilijk?

Overig:

- Kent u de term 'signs of safety'? Wat betekent dit voor u? Hoe ervaart u deze benadering?
- Waarvoor is er volgens u in het traject te weinig aandacht geweest? Waarover bent u niet tevreden? Wat zou u graag anders zien in de toekomst?
- Wat zou er verschillend zijn geweest als er niet met SofS werd gewerkt?
- Zijn er nog andere zaken die u wil meegeven, bv. een thema dat nog niet aan bod is gekomen?
- Heeft u verder nog vragen of zijn er dingen onduidelijk?

Wanneer het gesprek moeizaam verloopt of de ouder/voogd dit verkiest, vraagt de onderzoeker aan de ouder/voogd om onderstaande survey in te vullen (gebaseerd op Ouder/familie feedback proces, Munro, Turnell & Murphy, 2019). Bij elk item zal de onderzoeker verder doorvragen waarom de ouder voor een bepaald antwoord kiest.

In welke mate heeft u het gevoel dat....	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
De consulent luistert naar me op een manier die laat zien dat hij/zij me echt wil begrijpen	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent doet wat hij/zij zegt te zullen doen	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent merkt de dingen die goed gaan in de zorg, veiligheid en welzijn van mijn kind(eren) op	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent en ik komen overeen over wat de krachten zijn in mijn gezinssituatie	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent en ik komen overeen over wat de zorgen zijn in mijn gezinssituatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel(de) me betrokken wanneer er plannen worden/werden gemaakt over wat er moest gebeuren	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent was eerlijk en duidelijk over de zorgen die er waren in mijn gezinssituatie	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent communiceerde duidelijke verwachtingen naar mij, mijn kind(eren), het netwerk, en andere hulpverleners over hoe de veilig van mijn kind(eren) gewaarborgd kan zijn	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent heeft tijd met mijn kind(eren) doorgebracht en heeft geluisterd naar wat ze zegt/zeggen over de zorgen en wat er moet gebeuren	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent heeft ervoor gezorgd dat mijn kind(eren) goed begrijpt/begrijpen wat er wordt gedaan om hen te helpen en wie daarin een rol speelt	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent vindt het belangrijk dat mijn kind(eren) veilig en geliefd opgroeien	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent heeft er voor gezorgd dat ik (opnieuw) hoop ervaar	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent heeft er voor gezorgd dat ik (opnieuw) vertrouwen kreeg in de hulpverlening	☐	☐	☐	☐	☐
De consulent heeft mij benadert op een menselijke manier	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage 2c (3)

Interviewleidraad netwerklid

- Kennismaking, overlopen informatieblad onderzoek en toestemmingsformulier
- Het netwerklid wordt geïnformeerd dat de ouder(s) op de hoogte is van dit interview en gaf eerder akkoord om de ervaringen van het netwerklid te bevragen.
- Duiding over traject: "In (jaartal) was u betrokken bij het traject dat (naam ouder) liep bij het OCJ/SDJ. De consulent heeft samen met u – en andere mensen rondom u – een aantal afspraken en plannen gemaakt om er voor te zorgen dat (naam minderjarige) veilig kan opgroeien en ontwikkelen. Vandaag wil ik graag met u praten over hoe dit gelopen is en wat uw ervaringen hierbij waren."

De vragen van het interview zijn opgebouwd aan de hand van de SofS-uitgangspunten:

Uitgangspunt 1: Krachtgerichte en oplossingsgerichte basishouding

- Kan u beschrijven hoe u de samenwerking/relatie met (naam consulent) ervaren heeft?
- Hebt u het gevoel dat de consulent u op een menselijke manier heeft benaderd, bv. respect toonde, niet heeft geoordeeld, gelijkwaardig met u omging?
- Hebt u het gevoel dat (naam consulent) goed naar u luistert/heeft geluisterd? Hoe heeft zij/hij dat dan gedaan? Hoe heeft de consulent getoond dat hij/zij u echt wil begrijpen?
- Impact: Hebt u het gevoel dat (naam consulent) u, de ouder(s) en minderjarige(n) geholpen heeft? Hoe heeft hij/zij dat dan gedaan? Wat betekent 'geholpen' voor u?
- Wat heeft voor u het meest geholpen in de ondersteuning van de consulent?

Uitgangspunt 2: Krachtgerichte/ oplossingsgericht assessment en (veiligheids)planning

- Hebt u het gevoel dat de consulent voldoende oog heeft/had voor de dingen die goed gaan in de zorg, veiligheid en welzijn van de minderjarige(n)? Waarom wel/niet?
- Komt/kwam u overeen met de consulent over wat de krachten én zorgen waren binnen de gezinssituatie?
- Hebt u het gevoel dat de consulent eerlijk en duidelijk is/was over de zorgen die er waren in de gezinssituatie? Op welke manier deed hij/zij dit?
- Hebt u het gevoel dat u mee kon kiezen over de plannen die werden gemaakt om dingen te veranderen? Voelde u zich betrokken wanneer er plannen werden gemaakt over wat er moest gebeuren?
- Heeft de consulent gedaan wat hij/zij zei te zullen doen?
- Was het duidelijk voor u waarom (naam consulent) vanuit het OCJ/SDJ betrokken was in de gezinssituatie? Hoe heeft (naam consulent) dat aan u uitgelegd?
- Was het duidelijk voor u wanneer (naam consulent) niet meer betrokken zou zijn? Wat er m.a.w. moet/moest gebeuren om niet meer opgevolgd te worden door het OCJ/SDJ/de jeugdrechtbank? Hoe heeft (naam consulent) dat aan u uitgelegd?
- Hebt u het gevoel dat de consulent duidelijk communiceert/communiceerde over de verwachtingen naar u, de ouder(s), de minderjarige(n), andere netwerkleden en andere hulpverleners over hoe de veiligheid van de minderjarige(n) gewaarborgd kan zijn/blijven?

Uitgangspunt 3: Het kind als actieve partner

- Hebt u het gevoel dat (naam consulent) voldoende heeft geluisterd naar de minderjarige(n)? Op welke manier heeft hij/zij dat gedaan (bv. via 3 huizen, veilige huis, tovenaars en fee)?
- Heeft u het gevoel dat (naam consulent) de minderjarige(n) voldoende heeft betrokken bij het traject?
- Heeft u het gevoel dat (naam consulent) voldoende uitleg gaf aan de minderjarige(n) over wat er gebeurde in het gezin en waarom SDJ/OCJ betrokken is/was? Op welke manier heeft hij/zij dat gedaan (bv. via woord- en beeldverhaal)?
- Heeft u het gevoel dat de consulent ervoor gezorgd heeft dat de minderjarige(n) goed begrijpt/begrijpen wat er wordt gedaan om hen te helpen en wie daarin een rol speelt? Op welke manier heeft hij/zij dit gedaan?

Uitgangspunt 4: Het netwerk als actieve partner

- Op welke manier bent u gecontacteerd geweest door de consulent en/of ouder(s)?
- Heeft u netwerkberaden gevolgd? Hoe hebt u deze ervaren? Wat is uw rol hierin geweest? Wat was volgens u de rol van de andere netwerkleden?
- Heeft de ouder(s) zelf kunnen beslissen over wie er aan tafel zit bij de netwerkberaden?
- Heeft u het gevoel dat het netwerk stabiel en duurzaam is?
- Op welke manier denkt u dat het netwerk bijdraagt aan een veilig en gewaarborgd opgroeien van de minderjarige(n)?
- Wat is volgens u het meest helpend in het opbouwen van een netwerk rond het gezin? Waar loopt dit volgens u nog moeilijk?
- Indien externe hulpverleningspartner betrokken: Hoe ervaarde u de samenwerking met (naam externe hulpverleningspartner)? Wat liep er vlot in de samenwerking en wat ging moeilijk?

Overig:

- Waarvoor is er volgens u in het traject te weinig aandacht geweest? Waarover bent u niet tevreden? Wat zou u graag anders zien in de toekomst?
- Zijn er nog andere zaken die u wil meegeven, bv. een thema dat nog niet aan bod is gekomen?
- Heeft u verder nog vragen of zijn er dingen onduidelijk?

Bijlage 2c (4)

Interviewleidraad consulent

Een gelijkaardige interviewleidraad werd gebruikt voor interviews met co-consulenten of leden van de regionale staf.

- Kennismaking, overlopen informatieblad onderzoek en toestemmingsformulier
- Duiding over traject: “In (jaartal) was u als consulent vanuit het OCJ/SDJ betrokken in de casus over (casuscontext). Vandaag wil ik graag met u praten over hoe dit traject gelopen is en wat uw ervaringen zijn. Ik zal u vragen waarom u met een goed of trots gevoel terugblijkt op dit traject en hoe u en uw team tegemoet zijn gekomen aan de SofS-uitgangspunten.”

Achtergrondinformatie:

- In welke regio/provincie bent u tewerkgesteld?
- Wat is uw huidige functie en hoelang bent u reeds tewerkgesteld binnen uw huidige functie?
- Hoe lang werkt u reeds binnen de jeugdhulp?
- Sinds wanneer bent u zelf aan de slag met SofS?
- Volgde u een SofS-training? Zo, ja welke?

Casuscontext:

- Zou u algemeen de casuscontext kunnen schetsen?
 - o Wanneer werd de casus aangemeld bij het OCJ/SDJ en wat was het hoofdthema bij de aanmelding (bv. emotioneel misbruik, fysiek misbruik, seksueel misbruik, verwaarlozing, intra-familiaal geweld)?
 - o Wie zijn de betrokkenen in de casus?
 - o Wanneer werd de casus afgesloten en om welke reden? / Wat wordt er verwacht dat moet gebeuren zodat de casus wordt afgesloten?
 - o Wat zijn complicerende factoren in de casus?

De verdere vragen van het interview zijn opgebouwd aan de hand van de SofS-uitgangspunten.

Uitgangspunt 1: Krachtgerichte en oplossingsgerichte basishouding

- Kan u toelichten hoe de samenwerking met de ouder(s) verloopt/verliep?
- Kan u iets vertellen over de manier waarop u de ouder(s) en minderjarig(en) hebt benaderd? Hebt u het gevoel dat u hen op een menselijke manier heeft benaderd, bv. waarbij u respect toonde, niet heeft geoordeeld, gelijkwaardig met u omging?
- Hebt u het gevoel dat u op een kracht- en oplossingsgerichte manier gewerkt hebt? Waarom wel/niet? Kan u een voorbeeld geven?
- Op welke manier hebt u geprobeerd om goed te luisteren naar de ouder(s) en minderjarige(n)? Op welke manier hebt u geprobeerd de ouder(s) en minderjarige(n) te begrijpen?
- Op welke manier hebt u bevraagd bij de ouder(s) hoe hij/zij uw ondersteuning heeft ervaren/ of ze zich voldoende gehoord/betrokken voelden (bv. via feedbackgesprek)?
- Impact: Hebt u het gevoel dat de ouder(s) en minderjarige(n) zich geholpen voelden tijdens het traject? En wat betekent ‘geholpen’ dan voor u? Hebt u het gevoel dat de ouder(s) en minderjarige(n) zich gehoord voelden tijdens het traject? Dat ze (opnieuw) hoop ervoeren? (Opnieuw) vertrouwen kregen in de hulpverlening? Hoe hebt u hiervoor gezorgd?
- Wat heeft voor u een verschil gemaakt in de ondersteuning die u bood aan het gezin? Wat heeft voor u een verschil gemaakt in de samenwerking met de ouder(s) en minderjarige(n)?

Uitgangspunt 2: Krachtgerichte/ oplossingsgericht assessment en (veiligheids)planning

- Hebt u het gevoel dat u voldoende oog heeft/had voor de dingen die goed gaan in de zorg, veiligheid en welzijn van de minderjarig(en)? Hoe zorgde u hiervoor?
- Komt/kwam u overeen met de ouder(s) over wat de krachten én zorgen waren binnen de gezinssituatie? Wat zorgde wel/niet voor deze overeenkomst?
- Hebt u het gevoel dat u eerlijk en duidelijk is/was over de zorgen die er waren in de gezinssituatie? Hoe zorgde u hiervoor?
- Hebt u het gevoel dat de ouder(s) mee konden kiezen over de plannen die werden gemaakt om dingen te veranderen, dat ze hierin voldoende betrokken werden en eigenaarschap hadden?
- Op welke manier heeft u duidelijk gemaakt waarom u vanuit het OCJ/SDJ betrokken was? Hoe heeft u dit aan de ouder(s) en minderjarige(n) duidelijk gemaakt?
- Op welke manier heeft u duidelijk gemaakt wanneer het OCJ/SDJ/jeugdrechtsbank niet meer betrokken zou zijn? Hoe heeft u dit aan de ouder(s) en minderjarige(n) duidelijk gemaakt?
- Op welke manier communiceerde u over de verwachtingen naar ouder(s), minderjarige(n), het netwerk, en andere hulpverleners over hoe de veilig van de minderjarige(n) gewaarborgd kan zijn/blijven?

Uitgangspunt 3: Het kind als actieve partner

- Op welke manier hebt u geluisterd naar de stem van de minderjarige(n) (bv. via 3 huizen, veilige huis, tovenaars en fee)?
- Op welke manier probeerde u de minderjarige(n) te betrekken in het traject?
- Op welke manier gaf u uitleg aan de minderjarige(n) over wat er gebeurde in het gezin en waarom SDJ/OCJ betrokken is/was (bv. via woord- en beeldverhaal)?
- Op welke manier hebt u geprobeerd dat de minderjarige(n) goed begrijpt/begrijpen wat er wordt gedaan om hen te helpen en wie daarin een rol speelt?
- Op welke manier hebt u bevraagd bij de minderjarige(n) hoe hij/zij uw ondersteuning heeft ervaren/ of ze zich voldoende gehoord/betrokken voelden (bv. via feedbackgesprek)?

Uitgangspunt 4: Het netwerk als actieve partner

- Op welke manier bent u op zoek gegaan naar netwerk? Welke rol nam de ouder(s) hierin op?
- Heeft u netwerkberaden georganiseerd? Hoe hebt u deze ervaren?
- Heeft u het gevoel dat het netwerk stabiel en duurzaam is?
- Waar is volgens u de aanwezigheid/betrokkenheid/ondersteuning van het netwerk het meest helpend geweest?
Indien externe hulpverleningspartner betrokken: Hoe ervaarde u de samenwerking met (naam externe hulpverleningspartner)? Wat liep er vlot in de samenwerking en wat ging moeilijk?

Overige:

- Als u niet via de SofS-benadering zou werken/ stel dat er geen SofS-implementatie was, hoe zou uw aanpak er dan uitzien, wat zou u anders gedaan hebben? Hoe ging u dit voor de implementatie aangepakt hebben?
- Waarvoor is er volgens u in het traject te weinig aandacht geweest? Waarover bent u niet tevreden? Wat zou u graag anders zien in de toekomst?
- Zijn er nog andere zaken die u wil meegeven, bv. een thema dat nog niet aan bod is gekomen?
- Heeft u verder nog vragen of zijn er dingen onduidelijk?

Bijlage 2c (5)

Interviewleidraad hulpverlener

- Kennismaking, overlopen informatieblad onderzoek en toestemmingsformulier
- De hulpverlener wordt geïnformeerd dat de ouder(s) op de hoogte is van dit interview en gaf eerder akkoord om de ervaringen van de hulpverlener te bevragen.
- Duiding over traject: “In (jaartal) was u betrokken bij het traject dat (naam ouder) liep bij het OCJ/SDJ. De consulent heeft samen met u een aantal afspraken en plannen gemaakt om er voor te zorgen dat (naam minderjarige) veilig kan opgroeien en ontwikkelen. Vandaag wil ik graag met u praten over hoe dit gelopen is en wat uw ervaringen hierbij waren.”

Achtergrondinformatie:

- In welke regio/provincie bent u tewerkgesteld?
- Wat is uw huidige functie en hoelang bent u reeds tewerkgesteld binnen uw huidige functie?
- Hoe lang werkt u reeds binnen de jeugdhulp?
- Bent u vertrouwd met de SofS-benaderingswijze? Zo ja, op welke manier?
- Volgde u reeds een SofS-training? Zo, ja welke?

De vragen van het interview zijn opgebouwd aan de hand van de SofS-uitgangspunten:

Uitgangspunt 1: Krachtgerichte en oplossingsgerichte basishouding

- Kan u beschrijven hoe u de samenwerking/relatie met (naam consulent) ervaren heeft? Hebt u het gevoel dat u op eenzelfde lijn zit/zat, dat u hetzelfde doel voor ogen heeft/had? Wat liep er vlot in de samenwerking en wat ging moeilijk?
- Impact: Hebt u het gevoel dat het traject dat u vorm gaf met de consulent er voor zorgde dat de ouder(s), de minderjarige(n) en hun netwerk geholpen heeft, dat het gezin (opnieuw) hoop kreeg, dat er voor hen een positief verschil werd gemaakt? Waarom wel/niet? ‘Geholpen’ in welke zin?
- Wat heeft volgens u het meest geholpen in de ondersteuning aan het gezin?
- Hebt u het gevoel dat de consulent u, de ouder(s), minderjarige(n) en andere betrokkenen in het traject op een menselijke manier heeft benaderd, bv. respect toonde, niet heeft geoordeeld, gelijkwaardig met u omging? Dat alle betrokkenen werden beluisterd?

Uitgangspunt 2: Krachtgerichte/ oplossingsgericht assessment en (veiligheids)planning

- Op welke manier hebt u getracht om voldoende oog te hebben voor de dingen die goed gaan in de zorg, veiligheid en welzijn van de minderjarige(n)?
- Komt/kwam u overeen met de ouder(s) over wat de krachten én zorgen waren binnen de gezinssituatie?
- Hebt u het gevoel dat de consulent eerlijk en duidelijk is/was over de zorgen die er waren in de gezinssituatie? Op welke manier deed hij/zij dit?
- Hebt u het gevoel dat u voldoende betrokken werd over de plannen die werden gemaakt om dingen te veranderen? Welke afspraken werden er gemaakt? Wie volgde wat op? Heeft de consulent gedaan wat hij/zij zei te zullen doen?
- Was het volgens u duidelijk voor de ouder(s) en minderjarige waarom (naam consulent) vanuit het OCJ/SDJ betrokken was in de gezinssituatie? Waarom wel/niet?

- Was het volgens u duidelijk voor de ouder(s) en minderjarige wanneer (naam consulent) meer betrokken zou zijn? Wat er m.a.w. moet/moest gebeuren om niet meer opgevolgd te worden door het OCJ/SDJ/de jeugdrechtbank? Hoe heeft u/de consulent dat aan uitgelegd en opgevolgd?
- Hebt u het gevoel dat de consulent duidelijk communiceert/communiceerde over de verwachtingen naar u, de ouder(s), de minderjarige(n) en andere netwerkleden over hoe de veiligheid van de minderjarige(n) gewaarborgd kan zijn/blijven?

Uitgangspunt 3: Het kind als actieve partner

- Hebt u het gevoel dat de minderjarige(n) voldoende werd beluisterd (bv. via 3 huizen, veilige huis, tovenaars en fee)? Waarom wel/niet?
- Hebt u het gevoel dat de minderjarige(n) voldoende werd betrokken in het traject? Waarom wel/niet?
- Hebt u het gevoel dat de minderjarige(n) voldoende uitleg kreeg over wat er gebeurde in het gezin en waarom SDJ/OCJ betrokken is/was? Op welke manier kreeg dit vorm (bv. via woord- en beeldverhaal)?
- Heeft u het gevoel dat het voor de minderjarige(n) voldoende duidelijk is wat er wordt gedaan om hen te helpen en wie daarin een rol speelt? Wie neemt dit op en op welke manier?

Uitgangspunt 4: Het netwerk als actieve partner

- Bent u op de hoogte van wie deel uitmaakt van het netwerk van het gezin?
- Heeft u netwerkberaden bijgewoond? Hoe hebt u deze ervaren? Wat is uw rol hierin geweest? Wat was volgens u de rol van de andere netwerkleden? Heeft de ouder(s) zelf kunnen beslissen over wie er aan tafel zit bij de netwerkberaden?
- Heeft u het gevoel dat het netwerk stabiel en duurzaam is?
- Op welke manier denkt u dat het netwerk bijdraagt aan een veilig en gewaarborgd opgroeien van de minderjarige(n)?
- Wat is volgens u het meest helpend in het opbouwen van een netwerk rond het gezin? Waar loopt dit volgens u nog moeilijk?
Werd er in het traject een veiligheidsplan opgemaakt? Op welke manier werd dit veiligheidsplan vorm gegeven, wie werd er gehoord en betrokken? Hoe heeft de consulent (en u) dit veiligheidsplan opgevolgd? Vond u deze manier van werken waardevol?

Overige:

- Als u niet via de SofS-benadering zou werken/ stel dat er geen SofS-implementatie was, hoe zou uw aanpak er dan uitzien, wat zou u anders gedaan hebben? Hoe ging u dit voor de implementatie aangepakt hebben?
- Hoe positief of negatief staat u in het algemeen tegenover de SofS-benaderingswijze?
- Kan u twee zaken aangeven waarvan u vindt dat de consulent/het team/u heel positief heeft gewerkt in dit traject omwille van de SofS-benadering? Waarom ervaart u dit zo positief?
- Waarvoor is er volgens u in het traject te weinig aandacht geweest? Waarover bent u niet tevreden? Wat zou u graag anders zien in de toekomst?
- Zijn er nog andere zaken die u wil meegeven, bv. een thema dat nog niet aan bod is gekomen?
- Heeft u verder nog vragen of zijn er dingen onduidelijk?