

MEER WILLEN WETEN DURVEN DOEN

IN
SPIRA
TIE
BOEK

in de zorg voor jeugd



ZonMw



MEER
WILLEN
WETEN
DURVEN
DOEN

in de zorg voor jeugd

INSPIRATIEBOEK

WILLEN Wat er soms nodig is om te willen
veranderen ¹² Zelf kansdenken: tips en inspiratie ¹⁶ *Hoe toets je
je idee?* ²² De kracht van een doel ²⁴ Waar zit het geld? ²⁸ **Woorden
geven aan wat je wilt** ³⁰ Ik ben om... ³² **WETEN**

Weten wat werkt ³⁶ **Elke vraag is het begin van een verbetering** ⁴⁰

WetenWatWaar: handige webingangen ⁴² Meekijken in de keuken van de
professional én de onderzoeker ⁴⁴ **Praktijkvoorbeeld** ⁴⁶ *In de*

academische werkplaats gebeurt het ⁵² **Kansen in beeld:** projecten die nieuwe kennis

opleveren ⁵⁴ **Wat willen we nog weten?** ⁶⁰

DURVEN Als overtuigingen je in de weg zitten ⁶⁴

In 1x goed bestaat niet: tijd voor een experimentje ⁶⁸

Krijg meer lef door tegenslag ⁷² Omgaan met

weerstand ⁷⁸ Tips van je collega's die druk in de weer zijn

met verbeteren ⁸² Kinderspel: hoe de allerkleinsten aan meer lef komen! ⁸⁴ **DOEN**

KLEIN BEGINNEN GROOTS EINDIGEN ⁹⁴ **IN DE HUID VAN...** ⁹⁸ **Implementeren**

in een notendop ¹⁰⁴ Wacht niet op een doorbraak: organiseer er zélf een ¹⁰⁸ **Rond-**

scharrelen in het implementatiemagazijn ¹¹⁰ Volhouden – tegen alle

gewoontes in ¹¹⁴ Wie trekt de kar? ¹¹⁸ **Het belang van een feestje** ¹²⁰

DIT IS?

Een inspiratieboek!

Voor wie?

Voor iedereen die de zorg voor de jeugd wil verbeteren. Daarbij hebben we vooral de jeugd-professionals en managers op het netvlies. En we hopen dat onderzoekers en beleidsmakers dit boek lezen. Gemeenten zijn ook meer dan welkom. Die dragen straks vanwege de stelselwijziging een nog grotere verantwoordelijkheid voor de zorg voor jeugd.

Waarom lezen?

Omdat er veel in staat wat je kan inspireren in het werk van alledag. Als je bijvoorbeeld vermoedt dat de zorg op bepaalde punten beter kan. Als je met goede ideeën rondloopt – en die graag een kans wilt geven. Als je benieuwd bent naar hoe we in het jeugdveld aan nieuwe kennis komen over betere zorg. En als je nieuwsgierig bent naar hoe je collega's eigenlijk bezig zijn met vernieuwen.

Wat staat erin?

Het boek bestaat uit vier delen. WILLEN gaat over iets willen veranderen in de zorg voor jeugd. Over wat daar soms voor nodig is. En hoe je – door anders te kijken – tot verrassende oplossingen komt. WETEN laat zien hoe jeugdprofessionals en onderzoekers samen nieuwe kennis ontwikkelen én benutten. En je vindt er voorbeelden van projecten die veel nieuwe kennis opleveren. DURVEN gaat over alles wat helpt en belemmert om het in de zorg morgen anders te doen. Hoe krijg je bijvoorbeeld weerstanden om en managers mee? Het boek eindigt met DOEN. Dat is niet zomaar. Uiteindelijk moeten we aan de slag als we iets willen veranderen. Dat hoeft niet gelijk groots en meeslepend. Experimenteren mag – en moet zelfs. In het boek trakteren we op allerlei voorbeelden uit de praktijk. Veel mensen laten je over hun schouder meekijken naar hoe zij tot verbeteringen komen.

Hoe gebruik je dit boek?

Zoals het je uitkomt. Lees het lekker van voor naar achter. Of andersom. Of begin gewoon ergens. Leg het op een plek waar je het steeds tegenkomt – en je collega's ook. Blader er af en toe doorheen. En laat je elke keer weer door iets nieuws inspireren.

Hoe kwam dit boek tot stand?

Dat was wel even een klusje. Daar kunnen veel mensen in het veld over meepraten. Die zijn eindeloos gebeld in de zoektocht naar goede ideeën, tips en sprankelende verhalen uit de praktijk. Waarvoor dank! Kijk vooral even achter in het boek aan wie alle lof toekomt. Verder hebben we ons laten inspireren door talrijke uitgaven. Die staan ook achterin genoemd.

Wat wil ZonMw ermee?

ZonMw heeft de afgelopen jaren – veelal in opdracht van het ministerie van VWS – veel onderzoek gedaan in het jeugdveld. Naar hulpverleningsmethoden bijvoorbeeld. Naar instrumenten die problemen helpen signaleren bij kind en gezin of die hulpverleners bijstaan om een goede beslissing te nemen. We hebben ook inspirerende initiatieven van mensen zelf mogelijk gemaakt,

bijvoorbeeld van vrijwilligers of migranten. We hebben gestimuleerd dat mensen elkaar weten te vinden bij alledaagse vragen rond opgroeien en opvoeden. En we hebben op de voet gevolgd wat nieuwe werkwijzen opleveren. Zoals slimme aanpakken om méér kinderen beter te kunnen helpen in de tijd die er is. Gaandeweg komen de kennis en ervaringen uit al die projecten beschikbaar. Als ZonMw willen we het veld prikkelen én op weg helpen om die resultaten te gebruiken. Weten wat werkt, doen wat werkt – daar gaat het immers om in de zorg voor jeugd. Dit boek vormt daarin een schakel.

De ontwikkelingen volgen?

Blijf op de hoogte van de nieuwste uitkomsten en bevindingen. Kijk daarvoor op www.zonmw.nl/jeugd. Daar kun je je ook meteen opgeven voor de ZonMw Nieuwsbrief Jeugd.

WILLEN



Wat er soms nodig is om te willen veranderen

Calamiteiten, crisissen, bezuinigingen, klachten. Vaak zijn ze een motor om te veranderen. Dat is niet zomaar. Dingen die niet goed gaan bieden juist kansen!

ZORG AAN JONGEREN MET EEN VERSTANDELIJKE BEPERKING

‘Het ging allang niet meer om Thomas’

Hans van Putten wist op een gegeven moment: deze bestuurders gaan nooit de zorg voor Thomas verbeteren. Thomas is zijn – inmiddels overleden – zoon. Vanwege een zware verstandelijke beperking was Thomas dag en nacht op zorg aangewezen. Van Putten besloot om zelf een voorziening op te zetten. Nu kent ons land ruim negentig Thomashuizen.

‘Kijk, een jongen als Thomas wordt nooit meer beter. Het enige wat je kunt doen, is hem gelukkig maken. Daar heb je andere dingen voor nodig dan wat Thomas kreeg. Neem de omslag naar kleinschalige woonvormen destijds. Het uiteindelijke resultaat was eigenlijk een ordinaire flat zonder tuin. En wat had Thomas nodig en raakte hij kwijt? Een tuin. Niemand die daarbij stilstaat. Thomas moest ook elke dag naar de dagbesteding. Dan lag hij dáár de hele dag te liggen. Voor even wandelen met Thomas was geen tijd. Ook zoiets: er waren op de acht bewoners maar liefst 22 verschillende personeelsleden ingeroosterd. Al die verschillende gezichten. Het ging allang niet meer om Thomas.’

Van Putten – reclameman en ondernemer – startte in 2003 met de Thomashuizen. Kleine woonvormen, geleid door twee zorgondernemers. In alle gevallen een koppel dat er zelf ook woont en de bewoners begeleidt. De locaties zijn bijvoorbeeld karakteristieke woonhuizen in een groene wijk. Er is ruimte en huiselijkheid. ‘We zijn geen instelling, maar een bedrijf’, benadrukt Van Putten. ‘We maken winst en we kunnen alleen bestaan als onze klanten gelukkig zijn, want zij betalen de rekening. Er komt geen subsidie aan te pas – en dat is een zegen.’

Juist het ondernemerschap maakt de Thomashuizen tot een succes, ervaart Van Putten. ‘We maken van mensen uit de zorg kleine ondernemers die samen met de ouders bepalen wat nodig is. Ondernemers moeten nou eenmaal goed zijn voor hun klanten. Slechts 5 procent van het budget dat ouders krijgen, gaat naar het kantoor in Gouda dat de huizen ondersteunt. De rest is voor op de werkvloer.’ Ook belangrijk: Van Putten kiest voor controle op afstand. Niet elk bonnetje van een feestje nalopen en laten verantwoord. Maar mensen de vrijheid geven. ‘Vrijheid maakt verantwoordelijk. En dat is precies wat de zorg nodig heeft.’





WACHTLIJSTEN EN VASTGEGROEIDE SUBSIDIESTROMEN

‘Het dan maar compleet anders doen’

Linda Bijl is op vakantie met haar partner. Daar, op Santorini, hoort zij zichzelf voor de zoveelste keer druk maken over de dingen die niet goed gaan in de zorg voor de jeugd. Dan moeten we het zelf anders doen, iets nieuws starten – is hun conclusie. Samen beginnen zij de Opvoedpoli. ‘Wij zijn het kastje én de muur.’

Bijl heeft er dan al twintig jaar als manager in de jeugdzorg op zitten. De laatste tien als interimmer. ‘Dan kom je binnen op de momenten dat het niet goed gaat.’ In de loop der jaren ontdekt ze dat de structuur in de jeugdzorg niet werkt om de hulp goed vorm en inhoud te geven. ‘Het voelt als beton, er is geen beweging in te krijgen als je ouders en kinderen beter wil helpen. Ik zag historisch vastgegroeide subsidiestromen. Veel geld dat onderweg verloren gaat aan overhead. Lange wachtlijsten. En te weinig focus op waar het echt om te doen is in de jeugdzorg.’

In 2008 begint ze met een groepje van vijftien professionals de Opvoedpoli in Amsterdam. Daar kan iedereen terecht met vragen of problemen – grote en kleine. De poli heeft geen vaste subsidie of budget; de financiering verloopt juist via de klant. ‘Werken vanuit de klant. Dat klinkt heel simpel, maar er zijn echt andere dingen voor nodig. Dat inspireert me.’ Bijl vindt ook dat de reguliere hulpverlening veel te weinig aandacht heeft voor waar het bij opgroeien om gaat: de ouders. ‘We heten niet voor niks Opvoedpoli. We focussen op ouders. Het zijn hún kinderen. Zij zijn verantwoordelijk. Dáár ligt de oplossing. Maar je moet ze dan wel serieus nemen. En ze als gelijkwaardig zien en niet bevoogdend doen – ook niet als ze in de risicogroepen zitten.’

Inmiddels werken er driehonderd mensen bij de Opvoedpoli. Jaarlijks helpen ze zesduizend mensen. Er zijn negen vestigingen en in 2012 gaan er nog eens vier open. Er zijn geen wachtlijsten. Bijl: ‘Behalve dan voor mensen die graag komen werken bij de poli. Hier kun je weer doen waar je voor bent opgeleid in je vak.’

SEKSUEEL MISBRUIK BINNEN DE CLUB

‘Dit mag niet weer gebeuren’

Het is 2006. Marco van Westerlaak, bestuurslid bij NOV, het branchenetwerk van vrijwilligersorganisaties, wordt op een avond gebeld door twee oud-medewerkers van de scouting. Of hij het al heeft gelezen in de krant. Een bij de scouting weggestuurde vrijwilliger is ergens opnieuw de fout in gegaan en heeft een aantal kinderen seksueel misbruikt.

De verontwaardiging is groot. Hoe kan het gebeuren dat deze persoon – nadat hij er bij de scouting uit werd gegooid – zomaar weer zijn gang kon gaan? Hoe kon hij een eigen vereniging oprichten om opnieuw met kinderen in contact te komen? Met een bestuur, met een subsidie, met alles erop en eraan, zonder dat iemand nagaat waar zo’n man vandaan komt?

Van Westerlaak: ‘We moesten iets doen, dit mocht niet weer gebeuren. Dus staken we de koppen bij elkaar. Dat leverde succesvolle acties op. Er is nu een landelijk te raadplegen zwarte lijst – met toestemming van justitie en het College bescherming persoonsgegevens. Dat voorkomt dat plegers ongemerkt van de ene naar de andere vereniging hoppen. Ook is er voortaan voor vrijwilligers die werken met kinderen, een Verklaring Omtrent het Gedrag nodig. Die is gratis op te vragen door de vrijwilliger.’

Van Westerlaak en de zijnen zorgden ook voor veel kabaal in de media om verenigingen bewust te maken van het seksueel misbruik en de noodzaak om dat aan te pakken. Zo hebben 69 organisaties sindsdien daarvoor al een intentieverklaring getekend, zoals de KNVB en Scouting Nederland. Een toolkit helpt de organisaties om concreet actie te ondernemen. Van Westerlaak: ‘Het is nu aan de organisaties om iets tegen het misbruik te doen. En ja, elk incident drukt je weer met de neus op de feiten hoe belangrijk dat is. Hoe tragisch ook.’



Zelf kansdenken

Soms wil je graag beter, sneller, efficiënter en doelmatiger. Maar kan het gebeuren dat je vast zit in je eigen denken. Heb je het idee dat er iets beter kan in de zorg voor jeugd? Ga dan kansdenken, omdenken, probleemoplossend denken, patroon doorbrekend denken – of hoe je het ook maar wil noemen.

In de Amerikaanse staat Arizona is een versteend woud. Elk jaar weer nemen de bezoekers souvenirs mee uit het bos, ondanks de waarschuwingsbordjes om dat niet te doen. Robert Cialdini, een hoogleraar psychologie en marketing, onderzoekt hoe dat zit. Hij komt tot de ontdekking dat de borden averechts werken. Mensen komen erdoor op het idee dat blijkbaar iedereen stenen meeneemt. Tja, en waarom ik dan niet? De waarschuwingsborden moedigden dus juist aan om souvenirs mee te nemen. Ze zijn weggehaald. Daarvoor in de plaats staan nu borden die de bezoekers bedanken voor hun keurige gedrag.



Kijk naar wat wél werkt

Geen enkel probleem is er altijd en overal. Je kunt je richten op de momenten dat een probleem zich voordoet. Maar ook op de momenten dat het probleem er juist NIET is. Dus niet: hoe komt het dat sommige ouders steeds niet komen opdagen voor een afspraak? Maar: hoe komt het dat zoveel ouders zich juist wel aan de afspraak houden? Kijk naar dingen die wel werken. En doe daar je voordeel mee.

Geef niet op

Heb je nog niet alles geprobeerd om tot een oplossing te komen? Blijf experimenteren. Ga alsmaar door. En hou intussen je ogen open voor soms totaal onverwachte uitkomsten. Vertrouw als een ware uitvinder op een gelukkig toeval.



Veel in de samenleving is per toeval ontdekt. Viagra, penicilline, de bh, kunstmatige zoetstoffen, de magnetron, de kopieermachine, de transistor, dieselmotoren, internet. Het was echt niet zo dat de bedenkers van tevoren al het concept in hun hoofd hadden. Ze hadden geen enkel vermoeden wat de impact van hun vondst zou zijn.

Wees een goede verleider

Mensen komen vooral tot actie als ze zelf iets willen. Of als ze iets niet willen. Onderzoek waar de ander naar verlangt. Laat hem dat bereiken door met jou aan je nieuwe plannen te werken. Dat werkt vaak beter dan dwang.

Ga samenspannen

Kom je mensen of organisaties tegen die met hun plannen en werkwijzen de jouwe (ongewild) dwarsbomen? Ga dan als oplossing niet tegenduwen. Maar buig de energie die jou tegenhoudt om naar een gemeenschappelijk doel. Benadruk de overeenkomsten en werk daar aan. Je vergeet dan snel de verschillen.

Denk terug, in plaats van vooruit

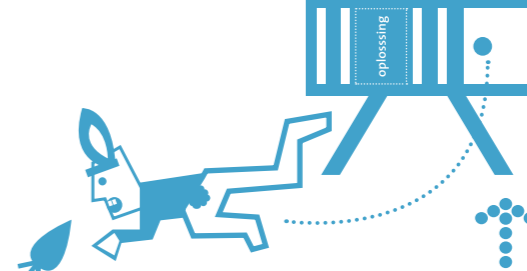
De neiging bestaat om te denken dat de oplossing van een probleem in de toekomst ligt. Maar misschien is de oplossing er al, en kijk je eroverheen. Er is al zoveel bedacht, ontdekt en uitgeprobeerd! Er zou zo maar iets van waarde tussen kunnen zitten.

Laat dingen in gedachten weg

Soms ontstaan briljante ideeën door dingen weg te laten. Met wat er dan overblijft, kun je weer iets nieuws creëren. Zo voorkom je dat je blijft denken in een richting die geen perspectief biedt. Hoe zou bijvoorbeeld een restaurant zijn zonder stoelen? Een voetbalveld zonder lijnen? Een jeugdhulpverlening zonder overheidssubsidie? Zo is een mobiele telefoon ook maar gewoon een telefoon zonder snoer.

Eind jaren zestig was onderzoeker Spence Silver op zoek naar betere lijm voor plakband. Het moest een supersterke lijm zijn. Het tegenovergestelde gebeurde. Silver ontdekte bij toeval een superzwakke lijm. Mislukt experiment? Silver bleef kijken naar zijn vondst en naar de positieve eigenschappen. Zo bleek papier met die lijm op meerdere plaatsen opplakbaar te zijn. Zonder dat het lijmresten achterlaat. Voilà: de Post-it blaadjes.

JEUGDDETENTIE



De nieuwe metro's moeten bestand zijn tegen de vernielzucht van vandalen. De vraag is hoe je daar achter komt. Waarom niet jongeren die bekend staan als beruchte vandalen uitnodigen om een proefmodel volledig te slopen? Want wat blijft staan, is bestand tegen vandalisme. De rest blijkbaar niet.

Wissel eens van rol

Kruip in de huid van de ander. Wees zelf in gedachten even dat kind dat in nood zit. Of de ouder die wanhopig zijn weg zoekt in de conflicten met zijn opgroeiende kinderen. Wat is er dan nodig? Waar mag het niet aan ontbreken? Doe ook het omgekeerde. Vraag de ouder of dat kind om eens op jouw stoel te gaan zitten. Wat zou hij dan doen?

Maak van je probleem een bondgenoot

Heb je al van alles geprobeerd en komt een bepaald probleem steeds weer op je pad? Haal dan degene die de problemen veroorzaakt binnenboord. Dan heb je er niet alleen een bondgenoot bij. Maar ook informatie uit de eerste hand om het probleem aan te pakken. Huur bijvoorbeeld de probleemjongeren in om in de wijk tot oplossingen te komen.



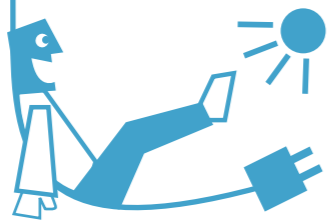


Diefstal is voor winkelketens een groot probleem. Ook voor de HEMA. De HEMA bedacht toen een veelbesproken actie. Korte tijd verlaagde de winkelketen de vijf meeste gestolen artikelen 25 procent in prijs. De HEMA richtte een speciaal schap in, met daarboven: 'top 5 meest gejat'. Daarin lagen de bij jongeren populaire lipgloss, fietslampjes en oplaadbare batterijen. De artikelen werden overdreven bewaakt met extra camera's. Een compleet andere benadering.



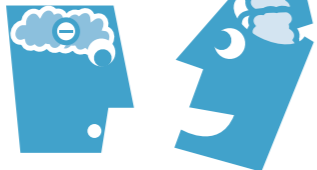
Ontregel de boel

We zitten vaak aan van alles vast. Aan wetten. Aan regelgeving. Aan al heel lang bestaande afspraken. Wat als je dat alles eens compleet zou ontregelen, de bestaande regels in gedachten eens zou afschaffen. Bijvoorbeeld dat cliënten zelf het geld krijgen om hulp in te kopen – en niet de zorgverzekeraar. Of dat je de verdeling in taken tussen organisaties en hulpverleners eens helemaal afschaft. Welke oplossingen zie je dan?



Kantel je denken

Maak van het probleem een feit. En van het feit een mogelijkheid. Je verandert weliswaar niks aan de situatie, maar je hangt er een ander label aan. Waar je last van had, wordt dan een uitdaging om mee aan de slag te gaan. Gebruik ook vaker het woordje dankzij. Dus niet: we redden het als organisatie net ondanks de bezuinigingen. Maar: we redden het net dankzij de bezuinigingen. Welke ideeën levert die nieuwe benadering op?



Betere zorg dankzij een puddingfabriek

Bij gezinnen die hulp nodig hebben, komen doorgaans veel verschillende hulpverleners over de vloer. Dat geeft vaak afstemmingsproblemen. Dan kun je een bestuurlijke discussie voeren over wat wel en niet goed gaat, maar wat schiet je ermee op?

Te weinig, vond Wybe Cnossen, bestuurder van de Groningse jeugdhulpverleningsorganisatie Elker en verbonden aan de academische werkplaats C4Youth. Met zijn collega-instellingen koos hij voor een andere aanpak. Ze spraken met elkaar af in de oude puddingfabriek: 'een plek die je dwingt om te doen.' En ze bleven ver weg van de gebruikelijke aanpak: vanuit ieders taak naar het probleem en de oplossing kijken. In plaats daarvan namen ze het kind en de ouders op het netvlies. Als je kijkt via hun ogen, wat is dan van belang? Cnossen: 'Dan is het van belang dat ieder kind binnen vijf dagen op de juiste plek is, ongeacht waar het aanklopt. Dat een kind niet eindeloos wordt verwezen. En dat de een het kind pas loslaat als de ander vastheeft. Zo hebben we twaalf puddingprincipes geformuleerd; onze nieuwe leidraad. We oefenen ermee en leggen concrete situaties van cliënten langs onze principes. Al lerende doen we het steeds beter.'

Niet afschaffen, maar aanmoedigen

Jongeren die een drankkeet beginnen op het platteland; daar moeten gemeenten vaak niets van weten. Al dat comazuipen, al die alcoholfestijnen... De eerste reflex is: verbieden die keet! Maar is dat nou wel handig? Krijg je daar niet meer problemen van?

Plattelandsjongeren.nl kwam in actie. Ze organiseerde de verkiezing 'De Beste Keet van Nederland'. En ze maakte een instrument voor jongeren om zelf hun keet te keuren. Bijvoorbeeld op veiligheid, op alcoholbeleid en op rekening houden met je omgeving. Susanne Borgharts: 'De jongeren krijgen van ons ook een training om andere jongeren te adviseren. En ze leggen bijvoorbeeld contact met de gemeente, de brandweer en omwonenden.' Inmiddels zijn er vijftig keten gekeurd en zijn er 28 jongeren opgeleid. Nu de gemeenten de keten steeds vaker gedogen, maken de keten zich sneller bekend bij de gemeente – en kan de samenwerking beginnen.

Jezelf een resultaat opleggen

Ervaringsdeskundigheid inzetten – bijvoorbeeld voor jongeren met psychische problemen – is niet nieuw. Maar vaak blijft het beperkt tot een enkel initiatief.

Ggz-instelling Altrecht wilde dat risico niet lopen en legde zichzelf een forse resultaatverplichting op. Over één jaar moet het personeelsbestand voor 5 procent bestaan uit mensen die zelf een psychische ziekte hebben – of hebben gehad. 'A hell of a job', zegt bestuurder Roxanne Vernimmen. 'Maar ongelooflijk wat er door zo'n resultaatverplichting gebeurt. Het brengt beweging, het laat ons pionieren en leren. En het houdt veel druk op de ketel. Alleen al omdat mensen ons herhaaldelijk vragen hoe ver we al zijn. We willen het echt waarmaken. We geloven in de meerwaarde. De behandeling wordt er beter op omdat ervaringsdeskundigen vaak meer zien dan wij. Stuk voor stuk hebben zij een indrukwekkend en vaak inspirerend verhaal. Bovendien stralen zij uit dat er na hun – vaak jarenlange – ellende ook nog een baan, een leven, een toekomst mogelijk is.'



DE DRIVE VAN

Leontien Kremer, kinderarts bij Emma Kinderziekenhuis AMC

Is onder meer voorzitter van de taakgroep LATER van de Stichting Kinderoncologie Nederland (SKION).

SKION LATER maakt zich sterk voor beter onderzoek en betere zorg voor kinderen met kanker.

Zo ontwikkelde SKION LATER een richtlijn voor de follow-up van kinderen, vijf jaar na de diagnose kinderkanker. En er loopt een groot onderzoek naar de langetermijneffecten van kinderkanker.

‘Kinderen met kanker worden tijdens de behandeling aan veel blootgesteld. Toch zijn we er niet altijd zeker van of iets werkt – en waarom. Voor 80 procent is het namelijk niet zo zwart-wit in de zorg. Ik ben ervan overtuigd dat het optimaal toepassen van alle kennis de zorg beter maakt. Mijn drijfveer is om te snappen hoe we in ons hoofd tot keuzes komen. Waarom we doen wat we doen – en wat de relevantie daarvan is. Expliciete geneeskunde, ik wil dat we het daar met elkaar over hebben. Ik kan niet anders, het zit in mij, het boeit me mateloos. We moeten ook. Omdat de behandelingen voor kinderen zo belastend zijn. Omdat we geld voor zorg aan het goede moeten uitgeven. En omdat we bij kinderen en ouders geen verwachtingen mogen wekken die we niet kunnen waarmaken.’

Moet je dit wel willen?

Heb je een idee om iets te veranderen in de zorg voor jeugd?
Niet elke verandering is een verbetering. Krijg zicht op je kansen
en vergroot daarmee je succes!

STAP 1: WEEG JE IDEE

Stoplichtvraag over je vernieuwing

Beantwoord de stoplichtvragen. Nee = , twijfelgevalletje = , ja =

Is er voldoende noodzaak om met je idee aan de slag te gaan?

Levert je plan meer op dan het kost?

Is het idee uitvoerbaar?

Is er behoefte aan je idee in de praktijk?

Is het idee haalbaar?

Past je idee binnen de visie van je organisatie?

Is je idee goed onderbouwd of op andere plekken al met succes uitgevoerd?

Sluit je idee aan op bestaande routines en werkprocessen?

Is je doelgroep betrokken bij het idee?

Krijg je voor je idee de juiste personen om de tafel (beslissers en financiers)?

Is het idee uit te leggen aan mensen die ermee aan de slag moeten?

Is dit hét moment om met je idee aan de slag te gaan?

STAP 2: SCHERP JE IDEE AAN

Je weet nu wat zoal de sterke en minder sterke kanten zijn van je idee. Pak de **pluspunten** van je idee erbij. Door die bij het aanscherpen van je idee goed te benutten of zelfs sterker te maken, wint je idee aan kracht. Pak nu ook de **minpunten** en de **twijfelpunten** erbij. Bedenk manieren om die punten aan te pakken zodat het idee nog krachtiger wordt.



We zijn vaak geneigd om aandacht te besteden aan wat we niet willen. Géén wachtlijsten. Géén afhakers. Géén overdrachtsproblemen. Terwijl een positief en helder doel eigenlijk veel krachtiger werkt. Het helpt je bijvoorbeeld te focussen. Om je voor te stellen hoe het zal zijn als het doel is gehaald. En om dat resultaat ook echt te willen. Dat stimuleert enorm.

De kracht van een DOEL

Wat is er af als iets af is?

Formuleer wat je wilt verbeteren in de zorg voor jeugd. Formuleer dat doel SMART, dan is de kans groter dat er iets van terecht komt.

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

Wat werkt niet?

- Doelen in abstracte en vage termen. Niemand weet dan wat er gedaan moet worden.
- Doelen op het ene gebied die tegenstrijdig zijn met doelen op een ander gebied.
- Doelen die te ambitieus zijn. Dat schrikt mensen af.
- Doelen met te weinig ambitie. Die dagen mensen niet uit.

Wat maakt het verschil?

Het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup kwam tot een opmerkelijke ontdekking. In bedrijven waar mensen dagelijks bezig zijn met het verbeteren van wat niet goed gaat, voelt slechts negen procent van de medewerkers zich gemotiveerd. In bedrijven die werken vanuit de sterke punten, voelt gemiddeld 73 procent van de werknemers zich gemotiveerd.

Ook belangrijk!
Hak je doel in stukken. Stel tussenliggende doelen. En begin vooral met het makkelijkste. Dus met dat ene doel dat zeker zal lukken.

Voorbeeld vaag

We willen dat docenten eerder depressieve klachten signaleren bij leerlingen.

Voorbeeld SMART

Met ingang van het schooljaar 2014-2015 lukt het 75 procent van de brugklasdocenten in de regio X om met de methode Y bij leerlingen depressieve klachten te signaleren.

WAAR ZIT HET GELD?

Twaalf tips om financiering te vinden voor je idee

Oriënteer je op zoveel mogelijk geldgevers

Is er geld nodig? Er zijn allerlei ingangen om geld te vinden voor je idee. Je kunt aankloppen bij de overheid voor subsidie. Bij fondsen voor een donatie. En bij bedrijven voor sponsoring. Vaak geldt de regel: subsidie *first*. Fondsen en bedrijven springen sneller bij op onderdelen waar de overheid geen (financiële) verantwoordelijkheid ziet. Daarnaast zijn er in de zorg talrijke prijsvragen. De Nationale Zorgvernieuwingsprijs bijvoorbeeld, en de Nationale Jeugdzorgprijzen. Denk breed. Vraag om je heen.

Zoek een goede match

Ga je een organisatie om geld vragen? Stel jezelf dan de vraag wat jij die organisatie kunt bieden. Wat is de doelstelling of missie van de financier? En kan jouw projectidee dat helpen realiseren? Zo zijn er fondsen die openstaan voor ideeën die kwetsbare mensen een kans bieden in de samenleving. En investeert de overheid via speciale subsidieprogramma's in aller-

lei verbeteringen in de zorg. Zoek naar raakvlakken.

Ga in gesprek

Het kan geen kwaad om met potentiële financiers al in een vroeg stadium in gesprek te gaan over je idee. Misschien kom je er al pratende achter dat het idee niet past bij hun financieringsbeleid, maar met een iets andere invulling wel. Ook hebben ze vaak tips en kunnen ze je in contact brengen met financiers die wellicht beter passen bij jouw idee.

Informeel naar de voorwaarden

Elke geldverstrekker heeft zijn eigen richtlijnen en procedures. Sommige werken bijvoorbeeld met subsidierondes. Andere staan het hele jaar open voor verzoeken. Verdiep je in de voorwaarden. Steeds meer financiers werken met online

aanvraagmogelijkheden. Bij de een mag je bijlagen bijvoegen, bij de ander juist niet. Ook kan het zijn dat je aanvraag niet mag gaan over een project dat al van start is gegaan. Let daar goed op. Kijk ook naar de (beoordelings)criteria. Doe daar je voordeel mee door er zoveel mogelijk zichtbaar op aan te sluiten in je voorstel. Lever de juiste informatie aan. En dien op tijd in, en in de juiste vorm.

Overweeg een financiële mix

Meestal is er de neiging om bij één financier geld aan te vragen. Maar het loont juist vaak om met meerdere financiers in zee te gaan. Meer draagvlak en meer partijen kweekt vertrouwen dat het project wenselijk is en haalbaar. Veel fondsen stellen cofinanciering zelfs als voorwaarde. Kijk ook naar je eigen inkomsten als organisatie. Het helpt vaak als ook je eigen organisatie bereid is om te investeren in het project. Dat kan in geld, maar ook in natura (denk aan de inzet van vrijwilligers).

Schrijf een duidelijke aanvraag

Veel aanvragen sneuvelen in de beoordeling vanwege de wolligheid. Doelen zijn niet helder. Of er is een ingewikkeld verhaal over hoe het plan van aanpak is. Wees helder in wat je wilt en in wat je gaat doen. Grote kans dat je aanvraag dan serieus bekeken wordt. Trots en ambitie werken vaak aanstekelijk. Als jij enthousiast bent, is de potentiële financier dat ook. Wees oprecht en zorgvuldig. Zorg ervoor dat je verhaal klopt. Maak geen schrijf- en rekenfouten.

Toon de meerwaarde van je idee aan

Er komen veel aanvragen binnen voor geld. Laat zien waarin jouw projectidee zich onderscheidt van vergelijkbare projecten. Wat is de toegevoegde waarde? Dat kan van alles zijn. Dat je project vernieuwend is bijvoorbeeld. Dat het in een (aantoonbare) behoefte voorziet. Of dat het een enorme aanjaagfunctie heeft. Laat zien voor welk vraagstuk jij de oplossing hebt.

Schrijf een specifieke aanvraag

Ga je aanvraag niet als een standaardverhaal bij verschillende potentiële financiers neerleggen. Elke financier is anders. Zorg voor maatwerk. Kijk in hoeverre je idee is in te passen binnen het subsidie- of fondsbeleid.

Loop in de kijker

Het helpt als je in de kijker loopt. Zorg ervoor dat de potentiële financier jou of het onderwerp waar je voor gaat, herkent. Trek de aandacht voor het onderwerp waar jouw project een oplossing voor is. Zorg bijvoorbeeld voor media-aandacht. Zet sociale media in. Hou een praatje op een congres. Of stel een slimme vraag in een workshop waar ook je financier vertegenwoordigd is.

Investeer in de relatie

Zie je financier niet puur als een geldverstrekker. Beschouw hem als partner; er is een wederzijds belang. Doe dan ook de dingen die bij een goede werkrelatie horen. Kom afspraken na en laat zo een goede en betrouwbare indruk achter.

Zorg dat de stukken op tijd zijn. Hou de financier op de hoogte. Toon interesse. Bel eens op, stuur een persoonlijk mailtje. En nodig hem eens uit voor een projectbezoek. Niets meer van je laten horen zo gauw het geld binnen is – dat stellen financiers vaak niet op prijs.

Leer van een afwijzing

Het kan zijn dat je aanvraag het niet haalt. Het hoort erbij. Leer ervan. Het kan helemaal geen kwaad om te informeren naar de reden van afwijzing, maar wees niet drammerig. Stel slimme en open vragen. Met welke veranderingen had de aanvraag bijvoorbeeld wel succes gehad? Misschien heeft je contactpersoon nog een suggestie voor financiers waar jij nog niet aan hebt gedacht.

Denk creatief over middelen

Om je initiatief mogelijk te maken, denk je snel aan geld. Maar er zijn eigenlijk veel meer bronnen. Denk aan mensen met kennis van zaken die wel een dag met je willen meedenken over je vraagstuk. Studenten die voor de ervaring de handen uit de mouwen willen steken in jouw project. Misschien is er een onderzoeksinstituut dat jou wil helpen met het ontwikkelen van een vragenlijst. Of is er een bedrijf dat de organisatie van jouw symposium graag op zich wil nemen. Verbreed je insteek. Er zijn talrijke handen en spandiensten te bedenken waar anderen wel iets voor voelen.



Wat wil je nou eigenlijk?

Vaak heb je maar kort de tijd om iemand te overtuigen van je ideeën. Daar zijn woorden voor nodig. Het is handig als je in één minuut kunt vertellen wat je boodschap is. Kies daarvoor de woorden waarmee mensen je boodschap gemakkelijk kunnen onthouden – en kunnen doorvertellen.

Zorg voor kort en simpel

Zorg ervoor dat je je idee kort, simpel en concreet kunt uitleggen. Voorkom zo dat mensen denken dat het idee ingewikkeld is.

Geef de voordelen erbij

Verwacht niet dat iedereen gelijk net zo enthousiast is over jouw idee als jijzelf. Geef aan voor welk probleem jouw idee de oplossing is. Of in welke behoefte het voorziet. Kortom: wat heb je eraan?

Vertel met passie

Wees enthousiast. Als jij het al niet bent, hoe kan een ander dan enthousiast raken? Vertel het idee vooral op je eigen manier. Dan loopt je verhaal soepel en naturel.

Trek de aandacht

Het kan helpen om in je verhaal de aandacht te trekken door er iets herkenbaars in te zetten. Bijvoorbeeld een stelling die tot de verbeelding spreekt. Ook een treffend voorbeeld kan helpen.

Maak het tastbaar

Zorg ervoor dat je toehoorder de oplossing als het ware bijna kan vastpakken of voor zich kan zien. Dat maakt je verhaal overtuigender.

Maak op maat

Zorg voor meerdere versies van je verhaal. Het maakt uit of je jouw idee moet ‘verkopen’ aan een zorgverzekeraar of aan je collega’s.

Wees helder

Vermijd vage formuleringen, zoals ‘misschien’ en ‘eventueel’. Ga bewust om met jargon. Voor de een werkt het gebruik ervan wel en roept het vertrouwen op. Voor de ander werkt het niet en klinkt het allemaal onnodig ingewikkeld.

Zorg voor een follow-up

Eindig je verhaal met een vraag of suggestie. Bijvoorbeeld om wat extra informatie op te sturen. Of om met elkaar af te spreken om eens verder van gedachten te wisselen over je idee.

Leer het verhaal uit je hoofd

Door het verhaal goed in te prenten, heb je het altijd paraat in de meest krachtige vorm. Ook belangrijk: vertel altijd hetzelfde verhaal. Die herhaling maakt een verhaal krachtig.

Tip
Kun je je verhaal goed overbrengen in één minuut? Dan heb je direct de zinnen voor de introductie van een krachtig plan of een subsidieaanvraag.

WETEN

Vaak handelen we in de overtuiging dat wát we doen goed is in de zorg voor de jeugd. Maar dat is niet altijd even vanzelfsprekend. Zo blijken bepaalde routines soms helemaal niet zo zinvol te zijn. Kloppen bepaalde aannames niet. Of is er in de praktijk meer nodig om een behandeling te doen slagen. Vaak brengt onderzoek nieuwe kennis aan het licht.

WETEN WAT WERKT

Kabinet wil medicaliseren jeugd halt toe roepen

Het kabinet wil een halt toeroepen van de jeugd. Jongeren en hun ouders omgaan met gedragsproblemen en

Het nieuwe wijdvertakte net van de gezinnen daarbij helpen. Dit zegt Veldhuijzen van Zanten-Hyllner van lichting bij haar plannen voor de he Die plannen stuurde zij.

Jonge boefjes moet je opvoeden, niet straffen

(Trouw, 12/07/11)

Het plan van de staatssecretaris Teeven van Veiligheid en Justitie om het jeugdstrafrecht aan te scherpen, is heilloos. Strenger straffen helpt niet, dat is wetenschap

Onderzoek: voorschot werkt niet

De Volkskrant 5 oktober 2011

Het speciaal onderwijsprogramma voor peuters en kleuters

Strikt dieet helpt kinderen met adhd

VK Van onze verslaggeefster Ellen de Visser - 04/02/11, 04:00

AMSTERDAM - Kinderen met adhd kunnen met een strikt dieet al na

Geen geld levert jeugdzorg geld op

04/09/10 ND.nl

APELDOORN - Tijdige ondersteuning van problematische gezinnen kan forse besparingen opleveren, stelt de stichting P... niet alleen

De Volkskrant 5 oktober 2011

Kamer stemt in met eerdere hulp voor probleemkinderen

RMO: Jeugd- en gezinszorg moet simpeler

02/04/12, 10:36 — bron: ANP

Het huidige jeugd- en gezinsbeleid is te veel gebaseerd op angst voor incidenten. Daardoor worden problemen vaak te zwaar ingeschat, terwijl de eerstelijns hulpverlening ondergesneeuwd raakt. Dat concludeert de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) in een vandaag gepresenteerd rapport.

RDAM - Jongeren die aan het 'begin van een criminele staan', moeten verplicht onderwijs volgen in een gesloten instelling. Zonder diploma komen ze niet op vrije voeten

Mediator dec 2011

Losse amandeloperaties

Jeugdzorg komt met enkelband voor jongeren

Jeugdzorg Nederland gaat vanaf deze zomer criminele jongeren die opnieuw in de fout gaan, voorzien van een enkelband als alternatief voor een directe terugkeer naar de gevangenis. Volgens de organisatie is het met name voor jongeren

... werkt niet altijd bij agressief gedrag



DE VRAAG VAN

Inge Anthonijsz, senior adviseur bij het Nederlands Jeugdinstituut (NJI)

Onderzocht met haar team de mogelijkheden om ouders te ondersteunen in hun relatie. Resultaat? Een overzicht van initiatieven in binnen- en buitenland. Kennis over de effecten ervan. Inzicht in de momenten waarop je zo'n aanbod kan doen vanuit het Centrum voor Jeugd en Gezin. En informatie over de randvoorwaarden waarin dan voorzien moet zijn.

‘Elk jaar zien zeventigduizend kinderen hun ouders uit elkaar gaan. Dat heeft een enorme impact op deze kinderen. Opvallend is dat scheiden veel aandacht krijgt in de samenleving. Maar we hebben het veel te weinig over de problemen die eigenlijk tot een scheiding leiden. Bijvoorbeeld over de communicatieproblemen die van lieverlee ontstaan in relaties. En over de drukkende opgave om als ouder je aandacht te verdelen tussen werk en gezin. We doen preventief eigenlijk weinig om de relatie van ouders te versterken, terwijl daar juist scheidingen mee te voorkomen zijn. De vraag is dan ook: waarmee kunnen we ouders op cruciale momenten in hun relatie helpen? En hoe organiseren we dat?’

Elke vraag is het begin van een verbetering

Elke verbetering in de zorg voor jeugd begint met een vraag. Een vraag naar hoe het beter kan. Soms heeft iemand de oplossing al bedacht, maar weet je niet van het bestaan af. Maar het kan ook zijn dat nog niemand op het idee is gekomen om die ene vraag op te pakken. Iets voor jou misschien? Hieronder een paar belangrijke stappen als je met een vraag aan de slag wilt.

Ga eerst na of de oplossing die je zoekt al bestaat

Zoek in databestanden en websites van kennisinstututen

- binnen Nederland
- in het buitenland

Raadpleeg je netwerk

- vraag je collega's binnen en buiten je organisatie
- benader je beroepsvereniging
- plaats een oproep binnen LinkedIn-groepen
- twitter over je vraag

Oplossing niet gevonden ?

Oplossing gevonden ?

Breng onder de aandacht dat belangrijke kennis ontbreekt

- intern
bijvoorbeeld bij je manager of bestuur
- extern
bijvoorbeeld bij je beroepsvereniging of een kennisinstituut

Kom zelf in actie

- zoek medestanders met wie je hierover van gedachten kunt wisselen bijvoorbeeld innovatieve collega's, onderzoekers, je leidinggevende of vakgenoten
- zet een eerste stap om met elkaar de oplossing te vinden en door te voeren

Ga ermee aan de slag

Laat je aanmoedigen
door dit Inspiratieboek

WETEN WAT WAAR?

Handige webingangen



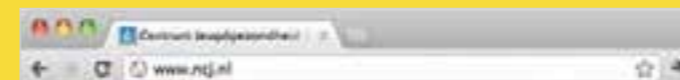
Op de site van het Nederlands Jeugdinstituut vind je uitgebreide informatie over jeugd en opvoeding. Voor erkende methodieken kun je terecht in de databank Effectieve Jeugdinterventies. Ook vind je op de site instrumenten die je helpen om tot een oordeel en een goede beslissing te komen. Die instrumenten staan in de databank Instrumenten en Richtlijnen. Ook zijn er talrijke dossiers die je bijpraten over belangrijke onderwerpen als kindermishandeling, jeugdparticipatie, migrantengezinnen en schoolverzuim.



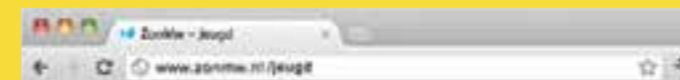
Het Landelijk Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie maakt wetenschappelijk onderzoek toegankelijk voor professionals en ouders. Op de site vind je adviezen en (behandel-)protocollen voor de meest voorkomende psychiatrische aandoeningen onder kinderen en tieners. Alle aangeboden informatie is evidence-based. Het Kenniscentrum KJP heeft ook een website voor de jongeren zelf en hun omgeving: www.brainwiki.nl.



De site van het RIVM ontsluit veel kennis over onder meer gezondheid, goede zorg, veiligheid en leefomgeving. Via de zoekmachine van de bibliotheek vind je per thema talrijke wetenschappelijke artikelen, richtlijnen en rapporten. Er zijn ook interessante subsites. Bijvoorbeeld over jeugdzorg en jeugdgezondheidszorg. Kijk ook op Loket Gezond Leven met daarin instrumenten voor gezondheidsbevordering via school, gemeente en wijk. Daar vind je bijvoorbeeld de I-database met actuele leefstijlinterventies.



Dit is een ontmoetingsplek en informatiebron voor professionals, managers en beleidsadviseurs in de jeugdgezondheid. Het webportaal is een initiatief van het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid. Het centrum wil zo wetenschappelijke kennis op het brede terrein van jeugdgezondheid toegankelijk maken.



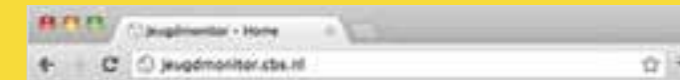
Volg via de website van ZonMw welke vernieuwingen in het jeugdveld worden ontwikkeld, uitgetoetst en op effecten getoetst. Kijk daarvoor bij het thema Jeugd. Of zoek via de zoekmachine.



Op de website staat informatie vanuit het Trimbos-programma over de psychische gezondheid van de jeugd. Dit programma wil bevorderen dat kinderen en jongeren opgroeien tot veerkrachtige en gezonde volwassenen. Dat gebeurt via onderzoek en via het ontwikkelen van projecten rond opvoeden, onderwijs, zorg en hulpverlening.



MOVISIE is het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor sociale vraagstukken. En dan speciaal op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Je kunt op de site terecht voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen.



De Jeugdmonitor van het Centraal Bureau voor de Statistiek informeert je over de situatie van de jeugd in Nederland. De monitor bevat indicatoren en publicaties over jongeren van 0 tot 25 jaar. Onderwerpen zijn: jongeren en gezin, gezondheid en welzijn, onderwijs, arbeid en justitie. Ook is er informatie op lokaal niveau: www.lokalejeugdspiegel.databank.nl.

In de keuken van het jeugdonderzoek

Onderzoekers en professionals hebben elkaar nodig om nieuwe wetenswaardigheden te ontdekken in de zorg voor jeugd. Wat werkt wel en wat niet? En hoe kan de zorg of hulpverlening beter? Ze trekken steeds vaker samen op om onderzoek te doen. En met succes, ondanks hun verschil in werkstijl, taal en cultuur. Hoe doen ze dat? Een aantal tips.

1 Doe onderzoek naar vragen uit de praktijk

Onderzoek heeft voor de praktijk grote waarde als het problemen en vraagstukken helpt oplossen. Dus ga daarover als onderzoeker en professional met elkaar in gesprek. Welke vraagstukken doen zich voor? En wat kan onderzoek daarin betekenen?

2 Zorg ook voor draagvlak bij de directie

Niet alleen professionals moeten achter het onderzoek staan. Er is ook draagvlak nodig bij de directie of het bestuur. Zij moeten het mogelijk maken dat de professionals aan het onderzoek meedoen. Maak dus ook afspraken op bestuurlijk niveau. Dat is voorwaarde voor een goede samenwerking.

3 Kijk samen naar de onderzoeksopzet

Vaak is het idee dat de onderzoeksopzet vooral een zaak van de onderzoeker is. Maar een goed onderzoeksdesign is niet te maken zonder te weten wat er in de praktijk kan. Hoe groot is bijvoorbeeld de bereidheid van professionals om mee te doen? Zijn er belangrijke vragen die nog een plek kunnen krijgen in de vragenlijst? En is die lijst niet te ingewikkeld? Hoe kun je ouders en jongeren werven voor deelname? Door daar samen naar te kijken, nemen kwaliteit en haalbaarheid van het onderzoek toe.

4 Denk ook aan ouders en kinderen

Ook ouders en kinderen hebben een belangrijke rol in onderzoek. Vraag ze daarom in een vroeg stadium al om mee te denken over je plannen. Welke opgroeioproblemen zien zij eigenlijk graag onderzocht worden? Hoe kun je volgens hen de drempel voor deelname aan onderzoek verlagen? En hoe kun je ouders en kinderen straks laten weten wat de uitkomsten zijn van het onderzoek?

6 Spreek verwachtingen uit

Het komt voor dat jeugdinstellingen of hulpverleners tussentijds hun medewerking aan het onderzoek opzeggen. Als dat vaak gebeurt, komt het onderzoek in gevaar. Dat professionals zich uit onderzoek terugtrekken, heeft vaak te maken met verkeerde verwachtingen. Het onderzoek kost bijvoorbeeld meer tijd dan gedacht. Het is belangrijk dat onderzoekers en professionals van tevoren goed weten waar ze aan beginnen. Bestook elkaar net zo lang met vragen totdat alles helder is.

8 Hou de lijnen kort, trek aan de bel

Wat doe je als ouders per se willen meedoen met de onderzoeksgroep, omdat zij dan niet langer op de wachtlijst hoeven te staan voor hulp? Past dit ene gezin nou wel of niet in de onderzoeksgroep? Dit soort vragen moeten professionals snel kunnen voorleggen aan de onderzoekers. Zorg daarom voor korte communicatielijnen en goede bereikbaarheid. En reageer snel op elkaars vragen.

5 Belast professionals zo min mogelijk

De werkdruk is vaak groot binnen het jeugdveld. Er moet veel. Kijk samen hoe het onderzoek is in te vlechten binnen reguliere werkzaamheden en organisatieprocessen. Dat scheelt enorm. Kijk ook naar de timing van het onderzoek. Reorganisaties, verhuizingen, de kerstperiode – dat zijn niet de meest gunstige omstandigheden voor een onderzoek. Soms is het handiger om te wachten op een beter moment.

7 Probeer vooraf problemen te tackelen

Tijdens een onderzoek kun je op allerlei hindernissen stuiten. Zoals verzekeraars die de behandeling – waar jij nou juist onderzoek naar doet – uit het pakket willen halen. Of ouders die liever de gebruikelijke therapie willen en daarom de nieuwe behandeling afwijzen die jij onderzoekt. Vaak loont het om met elkaar vooraf te bedenken wat je zoal kunt tegenkomen. En wat daarvoor de oplossing kan zijn.

9 Koppel regelmatig terug

Hou tussentijds contact met elkaar. Zeker als een onderzoek langere tijd duurt. Professionals vinden het vaak plezierig om te weten hoe het ervoor staat in het onderzoek. En of er misschien al tussentijdse bevindingen zijn. Ook onderzoekers horen graag hoe het onderzoek in de praktijk verloopt en waar professionals tegenaan lopen. Tussentijds contact houdt iedereen betrokken.

10 Help elkaar de opbrengsten verzilveren

De uitkomsten van het onderzoek zijn bedoeld om de zorg voor de jeugd te verbeteren. Kijk met elkaar naar wat er voor nodig is om de uitkomsten goed te benutten. Vaak is het nodig om een vertaalslag te maken van de bevindingen zodat professionals ermee verder kunnen. Denk aan een goed leesbaar artikel. Een handboek. Een training. Misschien is er zelfs een project nodig om de resultaten ingevoerd te krijgen in de praktijk. Bespreek die mogelijkheden liefst al in een vroeg stadium van je onderzoek.



Onderzoek doen naar angst bij kinderen

Alles is klaar voor het onderzoek. De vragenlijsten bijvoorbeeld. De afspraken met de hulpverleners. De folder voor ouders. Nu is het wachten op de eerste deelnemers: kinderen met angst en kinderen met gedragsproblemen waarvan angst wel eens de oorzaak kan zijn. Doordat onderzoek en praktijk nauw samenwerken in dit onderzoek, weten we straks meer over hoe die angst beter te behandelen is. Aan de vooravond van het onderzoek delen onderzoeker Anna Lichtwarck-Aschoff en hulpverlener Bernhard Hoeve hun impressies.

Onderzoek naar angst bij kinderen

De Radboud Universiteit Nijmegen doet met verschillende jeugdzorginstellingen in de regio een onderzoek naar angst bij kinderen. Daarbij wordt de gebruikelijke behandeling vergeleken met een geprotocolleerde, cognitieve gedragstherapie. Met dit onderzoek willen de initiatiefnemers sneller angst bij kinderen kunnen ontdekken, zodat die eerder hulp krijgen. Daarnaast willen ze begrijpen wat er werkt in de behandeling van angsten bij kinderen. De onderzoekers kijken naar wat er gebeurt in de relatie tussen therapeut en kind, tussen ouder en kind en naar hoe dat alles invloed heeft op de behandeling.



Anna Lichtwarck-Aschoff

Psycholoog en onderzoeker aan de Radboud Universiteit Nijmegen

Wat vraagt dit onderzoek van hulpverleners?

‘Hulpverleners moeten tijdens de intake een extra vragenlijst over angst invullen samen met ouders en kind. De onderzoekers kijken dan welk kind in aanmerking komt voor het onderzoek. De spreekwoordelijke dobbelsteen bepaalt vervolgens welk kind de ene of de andere behandeling krijgt. Van elke behandelsessie maakt de hulpverlener zelf een geluidsoptname. Dat is een kwestie van een druk op de knop. De onderzoekers analyseren de opnames.’

Zijn er zaken waar je als onderzoeker extra op moet letten?

‘Je moet voortdurend nagaan of alle afspraken standhouden. Vaak wordt vergeten om de vragenlijsten in te vullen – zo leert de ervaring. Dat is geen onwil, maar zo gaat het nou eenmaal in de waan van de dag. Een andere zorg is dat hulpverleners zelf bepalen: dit kind leggen we maar even geen vragenlijst voor. We lopen dan de kans dat het onderzoek minder betrouwbaar wordt. Je moet er dus bovenop zitten en goed met elkaar afspreken: elk kind is een potentiële kandidaat voor de vragenlijst. Omdat twee onderzoekers ook als hulpverlener werken binnen de instellingen die meedoen aan het onderzoek, zijn de lijntjes kort. Ze kunnen de boel in de gaten houden.’

Wat als de hulpverlener zelf niet gelooft in de therapie die je onderzoekt?

‘Om die reden bepaalt de dobbelsteen welke hulpverlener welke therapie gaat geven. Wat je ziet is dat er dan een speelse competitie groeit tussen de hulpverleners die omwille van het onderzoek in de groep met de ‘oude’ of de ‘nieuwe’ therapie zijn ingedeeld. Ze grappen onderling dat ze hopen te winnen. Misschien doen beide groepen dus extra hun best.’

Heb je moeten inleveren op je onderzoeksofzet?

‘Hier en daar. Het is altijd schipperen als je onderzoek doet in de praktijk. Zo willen we natuurlijk idealiter dat alle kinderen na de intake binnen eenzelfde tijdspanne beginnen aan de therapie. Dat is goed voor de betrouwbaarheid van je onderzoeksresultaten. Maar dat kan niet overal: elke locatie werkt anders. Ook hadden we in de vragenlijsten aan therapeuten en ouders extra vragen willen opnemen waar we eigenlijk ook wel een antwoord op willen. Maar je kunt ze niet anderhalf uur aan zo’n lijst laten zitten. Dus moet je keuzes maken. Anders is zo’n vragenlijst niet werkbaar.’

Hoe ben je organisaties tegemoet gekomen?

‘Je moet je onderzoeksaanpak zien in te passen binnen het werkproces van de praktijk. Om die reden hebben we bijvoorbeeld een licentie aangevraagd voor instellingen, zodat ze gegevens elektronisch kunnen invoeren. Dat helpt het onderzoek en het is winst voor hen: direct een profieluitdraai van het kind.’

Wat helpt dit onderzoek te doen slagen?

‘Het voortdurend contact houden met elkaar. Steeds terugkomen, uitleggen, vragen beantwoorden. Het is belangrijk goed te luisteren naar de inbreng van de therapeuten. Zij komen vaak met vragen en suggesties waar je zelf niet snel aan denkt. Je onderzoek wordt er écht beter op.’

Bernhard Hoeve

Sociaalpsychiatrisch verpleegkundige bij ggz-instelling Pro Persona Jeugd

Spannend?

‘Dit is de eerste keer dat ik aan wetenschappelijk onderzoek mee doe. Ik ben 58. Dat is wel opvallend ja. Het is volgens mij echt van de laatste jaren – onderzoek doen in het jeugdveld. En al helemaal met hulpverleners die onderzoek uitvoeren samen met de universiteit. In die zin is het wel spannend. Ik heb er in ieder geval geen enkele moeite mee om tijdens het onderzoek over mijn schouder te laten meekijken.’

Vraagt het onderzoek veel?

‘Ik werk met verschillende geprotocolleerde programma’s. Daar komt nu dit programma bij. Het programma beschrijft in detail welk gedrag er van je verwacht wordt als hulpverlener. Zoals het type vragen dat je moet stellen. De manier waarop je die stelt. En hoe je daarbij moet gaan zitten. Je probeert de aanwijzingen zo zorgvuldig mogelijk op te volgen om de therapie en het onderzoek te doen slagen. Er is relatief veel voorbereidingstijd nodig om je dit eigen te maken.’

Waarom doe je mee?

‘Omdat je met dit initiatief weer een stap verder komt om kinderen met angst beter te kunnen helpen. Passende hulpverlening is en blijft altijd in ontwikkeling. Er valt altijd wat te verbeteren en daar helpt dit onderzoek bij. Ik ben dan ook erg benieuwd naar de uitkomsten. Dat de universiteit en de praktijk samenwerken, is een goede zaak. Zo krijg je meer zicht op elkaars werkwijze.’

Waar ben je vooral benieuwd naar?

‘In hoeverre de relatie tussen hulpvrager en hulpverlener het uiteindelijke resultaat van de therapie bepaalt. Je weet dat die relatie essentieel is voor het doen slagen van de therapie. Je weet bijvoorbeeld dat het belangrijk is om vertrouwen op te bouwen. En dat de relatie gaandeweg de therapie verandert. Bijvoorbeeld

omdat je het kind in het proces uitdaagt om verder te komen, waardoor je dan misschien even minder aardig wordt gevonden. Ik wil graag weten welke vaardigheden in die therapeutische relatie écht essentieel zijn.’

Wat levert het jou persoonlijk op?

‘Ik heb door mijn deelname een nieuw protocol aangereikt gekregen waarmee ik nog niet eerder heb gewerkt. Dat vergroot mijn kennis en kunde. Bovendien haal ik er onderdelen uit die ik in een ander hulpverleningsproces weer kan inzetten. Het belangrijkste is dat dit onderzoek iets goeds oplevert voor deze kinderen – dat geeft mij voldoening.’

Zijn er zaken veranderd op jullie verzoek?

‘We hadden verschillende vragen. Moeten we omwille van het effect van de therapie ook niet iets met de ouders? Stel dat een ouder door de eigen angst niet kan veranderen, dan heeft dat ook effect op de angst van het kind en de therapie. De onderzoekers vonden dit een belangrijke vraag, maar je kan niet zonder meer een nieuwe vraag aan een onderzoek koppelen. Misschien komt dit te zijner tijd bij een ander onderzoek aan de orde. Ander punt waar we aandacht voor vroegen is dat ouders in het onderzoek allerlei taakjes moeten doen met het kind – wat van invloed is op de uitkomsten. Maar hoe komen we erachter of ze dat ook echt doen? Daar gaan de onderzoekers nog naar kijken.’

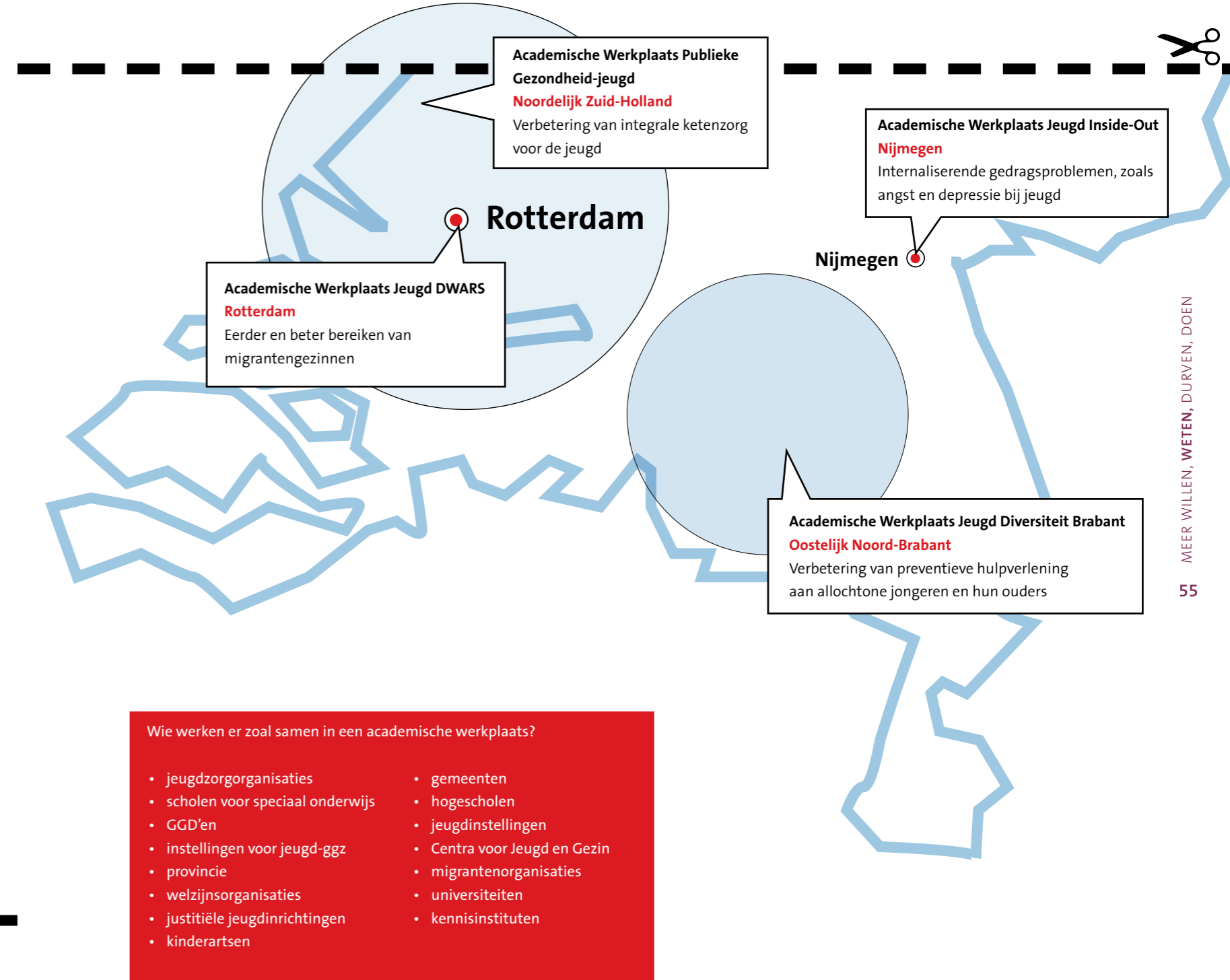
Wat hoop je dat er uit het onderzoek komt?

‘Ik hoop dat we straks meer weten over wat in de relatie tussen hulpvrager en hulpverlener het meeste effect heeft. Dan kunnen we daar kinderen nog beter mee helpen. Misschien komen er wel dingen uit die je niet verwacht. Dat is goed. Van feedback kun je leren.’



Samen verbeteren levert meer op

De zorg voor de jeugd verbeteren gaat beter door de handen ineen te slaan. Dat is wat er gebeurt in een academische werkplaats jeugd. Hier werken mensen uit praktijk, beleid, onderzoek en opleidingen samen aan kennis voor de zorg voor jeugd. Het resultaat? Onderzoeksresultaten die in de praktijk direct bruikbaar zijn. Jeugd-professionals die samen met beleids-makers lokale problemen in kaart brengen. En hulpverleners en wetenschappers die samen onderzoeken wat werkt in de praktijk – en wat niet.



Wie werken er zoal samen in een academische werkplaats?

- jeugdzorgorganisaties
- scholen voor speciaal onderwijs
- GGD'en
- instellingen voor jeugd-ggz
- provincie
- welzijnsorganisaties
- justitiële jeugdinrichtingen
- kinderartsen
- gemeenten
- hogescholen
- jeugdinstituten
- Centra voor Jeugd en Gezin
- migrantenorganisaties
- universiteiten
- kennisinstituten

KANSEN IN BEELD

Om ervoor te zorgen dat het goed gaat met de jeugd is kennis onontbeerlijk.

Wat werkt wel? En wat werkt niet? Om daarachter te komen investeert ZonMw in opdracht van de overheid in nieuwe kennis. ZonMw doet dat door heel gericht uiteenlopende onderzoeks- en praktijkprojecten te financieren. Stuk voor stuk vergaren die meer kennis waarmee we de zorg aan de jeugd kunnen verbeteren. Dat biedt kansen voor de toekomst. Over welke kwesties weten we bijvoorbeeld straks meer? Een greep uit de ZonMw-projecten.



Uithuisplaatsing pleegkinderen

De kwestie

Is PMTO geschikt om pleegouders te leren omgaan met moeilijk hanteerbaar gedrag van hun pleegkind? PMTO is een intensief coachingsprogramma (Parent Management Training Oregon).

Waarom weten?

In Nederland wonen bijna vierentwintigduizend kinderen in een pleeggezin. 30 tot 50 procent van de plaatsingen in een pleeggezin wordt voortijdig afgebroken. Reden daarvoor zijn de dagelijkse conflicten tussen pleegouders en kinderen. Hoe vaker het kind herplaatst wordt, hoe groter de kans dat problemen zich herhalen. Met alle beschadiging van dien. Dat kan voorkomen worden door pleegouders te leren om met het moeilijke gedrag van het pleegkind om te gaan – zo blijkt uit literatuur.

Al iets bekend?

PMTO is een bekende behandeling. De behandeling is theoretisch goed onderbouwd en het effect ervan is bewezen. Maar in hoeverre PMTO ook werkt in pleeggezinnen is niet bekend. De onderzoekers vergelijken de effecten van ‘traditionele’ hulp met hulp aan pleegouders via PMTO. In 2014 komen de resultaten naar buiten.

Uitvoerende:

Universiteit van Amsterdam
Dossiernummer 157004002

Depressies bij adolescenten

De kwestie

De D(o)epressie cursus is een individuele cognitieve gedragstherapie voor adolescenten met een depressie. Wat zijn de effecten van deze behandeling? Bij welke jongeren werkt het – en onder welke omstandigheden? Wat kost het en wat levert het op?



Waarom weten?

Depressie bij adolescenten is een maatschappelijk probleem. Jongeren die een depressie hebben gehad, lopen kans op nog een depressie later in hun leven. Ook is het risico op zelfdoding groter.

Al iets bekend?

Uit internationaal onderzoek blijkt dat deze behandelvorm effectief is. Maar of het ook werkt in de Nederlandse context is nooit onderzocht. Deze studie vergelijkt de D(o)epressie cursus met gebruikelijke behandelingen in Nederland. Aan het onderzoek doen 140 jongeren tussen de 12 en 21 mee. In 2014 zijn de uitkomsten bekend.

Uitvoerende:

Universiteit Utrecht
Dossiernummer 157004005

Bemoeizorg voor multi-probleemgezinnen

De kwestie

Hoe veelbelovend is het om vanuit de jeugdgezondheidszorg aan gezinnen bemoeizorg te geven?

Waarom weten?

De jeugdgezondheidszorg heeft de taak om ouders te steunen zodat kinderen gezond opgroeien. Dat is extra belangrijk



als kinderen in hun ontwikkeling ernstig bedreigd worden. Vaak gaat het dan om gezinnen met complexe problemen die lang uit het zicht van de hulpverlening blijven. Misschien zijn zij tot hulp te bewegen als de jeugdgezondheidszorg deze gezinnen ongevraagd benadert.

Al iets bekend?

Bemoeizorg in de jeugdgezondheidszorg heeft al de status van ‘theoretisch goed onderbouwd’. Dit onderzoek wil uitwijzen of de aanpak ook werkelijk effect heeft. Die bewijskracht is nodig om te kunnen beslissen of het zin heeft om bemoeizorg op grote schaal te gaan inzetten. In 2014 weten we meer.

Uitvoerende:

GGD West-Brabant en Tranzo, Universiteit van Tilburg
Dossiernummer 157004008

kan bovendien helpen om problemen eerder te signaleren en te voorkomen, zoals kindermishandeling, jeugdcriminaliteit en jongerenoverlast. Hoe geven we aan die sociale steun een nieuwe impuls? En welke rol kunnen CJG's daarbij vervullen?

Al iets bekend?

In proeftuinen maken gemeenten ieder een eigen vertaalslag van dit idee, ook wel de pedagogische civil society genoemd. Onderzoekers gaan daarbij op zoek naar de verschillende manieren om de eigen kracht bij het opvoeden te vergroten, mede vanuit de CJG's. Ook wordt onderzocht wat de effecten zijn van die verschillende manieren. Eind 2012 weten we meer.

Uitvoerende:

Nederlands Jeugdinstuut en Universiteit Utrecht

Dossiernummer 410020001



Meer welbevinden vmbo-leerlingen

De kwestie

Taakspel is een methode voor basisscholen om regelovertredend gedrag te verminderen. Om leerlingen te stimuleren meer taakgericht bezig te zijn. En om de sfeer te verbeteren. Is Taakspel ook geschikt voor het vmbo?

Waarom weten?

Deze methode probeert probleemgedrag van leerlingen in een klas al in een vroeg stadium om te buigen naar positiever gedrag. Het zou mooi zijn als de gedrags-therapeutische aanpak van Taakspel ook in te zetten is bij het vmbo, waar leerlingen ook met gedragsproblemen worstelen.

Al iets bekend?

Taakspel blijkt goed te werken in het basisonderwijs. Tot vier jaar erna hebben kinderen die aan Taakspel hebben meegedaan nog steeds minder gedrags- en emotionele problemen dan kinderen die niet hebben meegedaan. Ook zijn ze minder vaak slachtoffer van agressie. In

2013 weten we welke effecten er zijn bij leerlingen op het vmbo. Daarvoor doen in het onderzoek 180 leerlingen mee met Taakspel, en 180 niet.

Uitvoerende:

Risbo/Erasmus Universiteit Rotterdam
Dossiernummer 157004004



Drempel CJG verlagen voor migrantenouders en jeugdigen

De kwestie

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat alle doelgroepen het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) weten te vinden en daarvan gebruik maken? Dus ook migrantengezinnen?

Waarom weten?

Vaak zijn de mogelijkheden van het CJG onbekend bij migrantenouders. Daardoor is het voor hen niet vanzelfsprekend om een CJG binnen te lopen. Dat blijkt ook wel uit de cijfers. Zij zijn ondervertegen-

woordigd in de preventieve hulp. Terwijl ze oververtegenwoordigd zijn in de zwaardere vormen van jeugdzorg. Hoe kunnen we hen op tijd bereiken en helpen?

Al iets bekend?

Zes CJG's hebben projecten uitgevoerd om in hun aanbod beter rekening te houden met migrantengezinnen. Dat bracht allerlei verbeterpunten aan het licht. Zoals beter aansluiten bij succesvolle activiteiten van migrantenorganisaties. Openingstijden die beter passen bij de doelgroep. En meer competenties van hulpverleners om de worsteling achter de vraag van ouders te begrijpen. Alle middelen die daarbij helpen, zijn gebundeld in een handreiking. Daarmee kunnen de CJG's direct aan de slag.

Uitvoerende:

Pharos in samenwerking met FORUM en Mexit

Dossiernummer 155030001



Voorlichting mondgezondheid via internet

De kwestie

Is via internet voorlichting geven aan ouders over mondzorg haalbaar en effectief?

Waarom weten?

Ouders krijgen bij een bezoek aan het consultatiebureau geen – of niet voldoende – voorlichting over mondverzorging en mondgezondheid. JGZ-medewerkers weten vaak niet goed hoe zij die voorlichting het beste kunnen aanpakken. Bovendien is het geen verplichte taak. Stel dat ouders die voorlichting met een web-based filmpje wordt aangeboden. Zou dat dan werken?

Al iets bekend?

Uit een eerdere proef bleek dat bij ouders de kennis over mondgezondheid spectaculair toenam na het bekijken van zo'n voorlichtingsfilmpje. Nu wordt bij een grotere groep ouders onderzocht of zij bereid zijn om informatie te krijgen via een voorlichtingsfilm. Ook wordt nagegaan of het gedrag van ouders daardoor ook verandert. De resultaten zijn eind 2012 bekend.

Uitvoerende:

TNO

Dossiernummer 156511009



De zorg voor migrantengezinnen verbeteren

De kwestie

Hoe kunnen jeugdinstanties en migrantenorganisaties beter samenwerken om de zorg voor migranten jeugd te verbeteren?

Waarom weten?

Door samen te werken met migrantenorganisaties, is in korte tijd veel vooruitgang te boeken. Migrant leren de jeugdvoorzieningen bijvoorbeeld beter kennen. Het vertrouwen groeit. En de kloof met de jeugdinstanties wordt kleiner. Dat alles is belangrijk om ervoor te zorgen dat de zorg beter aansluit en bereikbaar is voor migrantengezinnen.

Al iets bekend?

Er is onderzoek gedaan in drie gemeenten. Dat heeft succesvolle strategieën aan het licht gebracht om via samenwerking migrantengezinnen beter te helpen. Die strategieën zijn vertaald naar een stappenplan om de samenwerking tussen jeugdinstanties en migrantenorganisaties beter vorm te geven.

Uitvoerende:

FORUM

Dossiernummer 155010105

Wat willen we nog weten?

De maatschappij verandert. Dus ook de zorg voor jeugd. Zo doen zich allerlei vraagstukken voor waarop een antwoord wenselijk is. En soms roepen antwoorden ook direct weer nieuwe vragen op. Wat houdt de gemoederen zoal bezig?

Hoe kunnen we voorkomen dat normale opvoedkwesties uitgroeien tot dure zorgvragen?
Wat kunnen we doen om de eigen kracht van kind en gezin te versterken?
Hoe maken we jongeren weerbaarder?
Waarom werkt een hulpverleningsmethodiek bij het ene kind wel, en bij het andere niet?
Hoe bereiken we dat alle ouders gebruik kunnen maken van een sociaal netwerk dat steun biedt bij het opvoeden?

Hoe belangrijk is de rol van de professional in effectieve hulpverlening?
Hoe kunnen we stimuleren dat jongeren hun talenten goed gebruiken?
Welke hulpverlening past het beste, bij wie en op welk moment?
Zijn er situaties aan te wijzen die de kans op succes of mislukken van een bepaalde aanpak voorspellen?
Hoe houden we een goede balans tussen preventie en zwaardere zorg?
Hoe kunnen we beter en efficiënter samenwerken in de zorg voor jeugd?

Dit is wat ik wil weten

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

DURVEN

Als je eigen overtuigingen je in de weg zitten

**Dat lukt me
toch nooit!**

**Hier zit toch niemand
op te wachten?**

Dat werkt hier niet.

**Daar voelt de directie
toch niets voor!**

**Dat gaan ze nooit
goed vinden...**

Soms beginnen mensen niet aan een verandering, omdat overtuigingen hun in de weg zitten. 'Dat lukt me toch nooit', is een vaak voorkomende. Overtuigingen hebben dikwijls te maken met eerdere ervaringen en zijn niet altijd reëel. Een mislukte vernieuwing bijvoorbeeld. Of desinteresse van het management toen je met veel enthousiasme je plan presenteerde. Zo'n ervaring kan dan je volgende stap beïnvloeden. Wat kun je doen?

Stap 3 Reken af met wat niet klopt of werkt

- Kijk nu met wat je weet opnieuw naar je overtuigingen.
- Kloppen ze niet (helemaal)? Helpen ze niet (verder)? Laat je dan vooral verrassen door een nieuwe ervaring!

Stap 2 Check in hoeverre je overtuiging je helpt

- Stel dat je je vastbijt in je overtuiging, wat levert je dat dan op?
- Wat zijn daarvan de consequenties? Bijvoorbeeld voor jou? Voor je doelgroep? Voor de organisatie waar je werkt?

Stap 1 Check of je overtuiging klopt

- Weet je zeker dat de overtuiging die jou in de weg zit altijd en overal opgaat?
- Wat is daarvoor het tastbare bewijs?
- Zijn er echt helemaal geen uitzonderingen te bedenken?
- Wat zorgt ervoor dat je zo denkt zoals je denkt?



HET LEF VAN

Caroline Sarolea, manager Al Amal

Had een goede baan bij een organisatieadviesbureau. En zegde die op toen Al Amal in Utrecht een bruggenbouwer zocht. Al Amal (Arabisch voor 'hoop') richt zich op geïsoleerde migrantengezinnen. Vaak weten zij niet de weg naar de hulpverlening of zijn ouders bang dat de hulpverlening hun kinderen 'weghaalt'. Daardoor bereikt de hulp hen niet. Bij Al Amal werken medewerkers met uiteenlopende culturele achtergronden. Zij brengen jaarlijks zo'n negentig gezinnen in contact met hulpverleners, zoals de huisarts of psycholoog. Twintig vrouwen zijn daarvoor opgeleid.

'Mijn omgeving vond dat er veel moed voor nodig was. Ik weet het niet... Het was gewoon de tijd. Ik zag van alles mis gaan. Ouders aan de onderkant van de samenleving die niet beseffen dat je moet opvoeden, kinderen grenzen moet stellen. Onze multiculturele wijk waar groepjes ouders op het schoolplein elkaar nooit leren kennen. Het was de tijd van Pim Fortuyn, van Theo van Gogh. De tijd dat ik naar mijn kinderen keek en dacht: we móeten wat. Toen de vraag van Al Amal voorbij kwam, dacht ik: ik ga dit gewoon doen. Ik wil een zinige bijdrage leveren. Mijn kennis inbrengen. Ik zie het als een reis door mijn eigen stad. Wát een avontuur. En met zoveel meer inzicht en voldoening dan toen ik vertrok.'

IN 1 X GOED BESTAAT NIET

Ook wel eens gedart? Dan weet je wat je mag verwachten van de eerste pijl. Die is vaak mis. Toch heb je die eerste worp nodig om de volgende keer raak te gooien. Misgooien helpt je bepalen hoe ver je ernaast zit. Met vernieuwen in de zorg voor jeugd is het niet anders. Vaak zijn er meerdere pogingen nodig om te bereiken wat je voor ogen hebt. Toch vinden we vaak dat vernieuwingen meteen moeten lukken. Daardoor ligt de lat soms onnodig hoog en schrikt het af om aan een vernieuwing te beginnen.

‘Je moet uitproberen wat je hebt bedacht’

Waaraan herken je huidafwijkingen bij een jong kind? Welke adviezen geef je mee aan ouders? En wanneer verwijst je door? Om jeugdartsen, jeugdverpleegkundigen en doktersassistenten hierbij te helpen, ontwikkelde TNO een richtlijn. Ook ging er een website de lucht in. Daarop zijn foto's te zien van huidafwijkingen en een beslisboom die diagnoses helpt stellen. De oplossingen werden eerst uitgetoetst bij zo'n veertig professionals. Maar goed ook.

Uit de proef kwamen tal van verbeterpunten, vertelt onderzoeker Mascha Kamphuis van TNO. 'De verpleegkundigen vonden bijvoorbeeld dat de teksten soms erg ingewikkeld waren. Te medisch, te wetenschappelijk, te complex. Die hebben we toen bijgesteld. Ook misten de verpleegkundigen een aantal huidafwijkingen op de website, terwijl ze die bij kinderen wel vaak zien. Zonneallergie bijvoorbeeld. En ook navelgranuloom, wild vlees op de plek waar de navelstomp is afgefallen. Die huidaandoeningen zijn toen alsnog opgenomen.'

Ook het gebruik van hormoonzalf was een punt. Kamphuis: 'Veel ouders blijken angstig te zijn voor het gebruik ervan. Vaak heeft dat te maken met het verleden waarin zware middelen met veel bijwerkingen werden ingezet. Ouders weten dat nog vanuit hun eigen kindertijd. Er is daarom iets extra's nodig om ze goed te informeren. Ook wilden de professionals meer foto's van aandoeningen bij een donkere huid. Op een donkere huid zien de aandoeningen er toch anders uit. Die voorbeelden staan nu ook op de site.'

Kamphuis vindt het vanzelfsprekend om op zoek te gaan naar de verbeterpunten: 'Zo'n praktijkproef is toch de ultieme test. Je moet uitproberen of wat je op papier hebt bedacht ook echt werkt. Is wat je van professionals vraagt, te begrijpen en uitvoerbaar? Dat kun je van tevoren nooit helemaal voorzien.'

Voordelen van experimenteren

- Je neemt de tijd om nieuwe werkwijzen uit te proberen, zonder gelijk vast te leggen dat het altijd zo moet.
- Je komt erachter onder welke omstandigheden je verbetering nog beter kan lukken. Maar accepteer dan wel dat je dingen moet veranderen.
- Door je doelgroep te betrekken bij je experiment, krijg je gelijk een groter draagvlak.

‘Hé, hoe gaat het met je?’

Migrantenjongeren met weinig zelfvertrouwen. Die vaak een negatief beeld hebben van zichzelf. Die in probleemwijken wonen, geen diploma hebben, weinig perspectief hebben en dreigen af te glijden. Hoe bereik je hen met hulp? Hoe breng je ze verder? Stichting BOENG bedacht een verfrissende aanpak. 'Dat had nooit gekund zonder onze eerdere pogingen.'

'In ons eerste project merkten we dat deze migrantenjongeren ervaren dat ze er alleen voor staan', vertelt projectleider Conchita Lie. 'Ze worden niet gezien en gehoord. Ook in ons project haakten toen sommige jongeren af omdat ze meer en een ander soort aandacht nodig hadden. Daar moesten we iets mee. Een belangrijke les die we toen hebben geleerd is: wat je ook organiseert, doe het *on their terms*. Je moet iets slims bedenken. Dat wat bij je doelgroep een hype is, is het krachtigste middel.'

Zo ontstond GPS2SUC6 (spreek uit: GPS to Succes), een intensief supportstelsel. De jongeren krijgen een Global Personal Supporter aan zich gekoppeld. Deze GPS'er is een getrainde begeleider die qua leeftijd en leefstijl dicht bij de jongere staat. Hij houdt een oogje in het zeil, denkt mee en stimuleert om de draad weer op te pakken. Maar dan wel op een manier die bij jongeren past. Dus aansluitend op hun trends en hun manier van communiceren. Er wordt bijvoorbeeld volop gechat, geblogd en getwitterd. Ruim zestig jongeren die anders aan het zicht zouden ontsnappen, hebben nu een eigen GPS'er.

Lie: 'Het lastige is: de jongeren willen én hulp én ze willen met rust gelaten worden. Al die eindeloze vragen als: heb je al dit gedaan, heb je zus al geregeld en wanneer doe je zo – het werkt niet. Daar zijn we wel achter. Horen wij via ons social network dat iemand een paar dagen niet naar school is geweest. Dan bellen we niet met een: waar ben jij. Maar met: hé, hoe gaat het met je? Dus meer interesse, minder bemoeienis, zo weinig mogelijk formaliteiten en zo min mogelijk regeltjes. Zo on-Nederlands mogelijk eigenlijk.'

**Zie vernieuwen als een experiment.
En niet als iets wat direct moet lukken.
Van experimenten steek je altijd iets op.
Dus gun jezelf de ruimte om te experimenteren.**

BEREID JE VOOR OP TEGENSLAG... DAAR KRIJG JE MEER LEF VAN!

Tegenslagen en hindernissen. Ze horen er gewoon bij als je een vernieuwing in gang zet. Veel moeilijkheden kun je van tevoren al bedenken – en dus ook van een oplossing voorzien. Daar kun je dan mooi op terugvallen in crisissituaties. Daarnaast zullen er altijd onverwachte situaties zijn. Accepteer dat je niet alles kunt voorzien. Ook dat hoort bij een goede voorbereiding op mogelijke tegenslag!

Niet doen
Tegenslag negeren!

Wel doen
Tegenslag tijdig herkennen en moeite doen om de achterliggende processen te begrijpen.

Veel voorkomende tegenslagen:
Te weinig draagvlak. Bezuinigingen op je budget. Gebrek aan vertrouwen. Veel wisseling van personeel. Geen animo voor je initiatief. Gebrek aan tijd. Gedoe in de organisatie.

Vier stappen om tegenslag voor te zijn

Stap 1

Ga na op welke gebieden je project het meest kwetsbaar is. Kijk bijvoorbeeld naar tijd, geld, draagvlak, expertise, organisatie en communicatie.

Stap 2

Stel vast wat de risico's zijn en hoe groot de kans is op dat risico. Niet elk risico vraagt immers direct om actie.

Stap 3

Analyseer waardoor het risico ontstaat. Wat zijn de oorzaken, waar zit het hem in?

Stap 4

Neem maatregelen om de ongewenste situatie te signaleren en voor te zijn. Sleutelvraag daarbij is: 'Hoe kunnen we ervoor zorgen dat...'. Bijvoorbeeld: hoe kunnen we ervoor zorgen dat we draagvlak houden bij de hulpverleners? Of: hoe kunnen we ervoor zorgen dat er voldoende tijd is voor mensen om zich de nieuwe werkwijze eigen te maken?

De beste vraag die je jezelf kunt stellen: wat doe je als...

... je collega's niets zien in je nieuwe aanpak?

Ga in gesprek, leg uit, zoek naar waar de weerstand zit. Betrek ze bij wat je doet en loop niet te hard van stapel. Kijk waarmee je ze kunt overtuigen. Zijn er bijvoorbeeld onderzoeksgegevens over de effecten van de nieuwe en de oude aanpak. Wat ook vaak helpt: sleutelpersonen inzetten in wie je collega's veel vertrouwen hebben.

... je collega's allerlei problemen verwachten als ze met jouw aanpak aan de slag moeten?

Kijk of je aanpak simpeler kan. Misschien dat je de vernieuwing in een bestaande routine kunt inpassen. Maak bijvoorbeeld geen dik handboek, maar een stroomschema of beslisboom. Splits een grote vernieuwing op in kleine onderdelen, zodat het beter behapbaar is.

... het rommelt in de organisatie?

Investeer dan eerst in de samenwerking tussen mensen door ze rond je vernieuwing een gezamenlijk doel te laten formuleren.

... de timing van je nieuwe aanpak ongelukkig is?

Hebben mensen bijvoorbeeld een reorganisatie of fusie achter de rug? Overweeg dan om een beter moment af te wachten voor je vernieuwing. Timing is belangrijk. Soms is het slimmer om even te wachten.

... er ineens geen geld en tijd meer is voor je vernieuwing?

Maak duidelijk aan beslissers wat de vernieuwing aan tijd en geld kost, en wat het uiteindelijk oplevert of zelfs bespaart. Zoek met elkaar naar creatieve oplossingen. Kun je bepaalde kosten misschien kwijt onder een ander budget, zoals scholing of innovatie? Kun je geld besparen door bestaande materialen aan te passen?

... collega's niet uit de voeten kunnen met je vernieuwing?

Inventariseer de knelpunten. Zoek gezamenlijk naar oplossingen. Laat collega's die al wel met de vernieuwing uit de voeten kunnen aan onervaren collega's een demonstratie geven.

Wat is MST?

MST staat voor Multi Systeem Therapie. Het is een intensief behandelprogramma. Speciaal ontwikkeld voor jongeren met ernstige gedragsproblemen – en soms ook crimineel gedrag. MST pakt alles aan wat van invloed is op het probleemgedrag. De therapie vindt plaats in de thuissituatie. De hulp is niet alleen op de jongere gericht, maar ook op mensen in de omgeving (zoals ouders, vrienden en leerkrachten). De therapeuten zijn 24 uur per dag bereikbaar. MST is ontwikkeld in Amerika en heeft daar veel effect, zo blijkt uit onderzoek. Sinds 2008 is met de makers overeengekomen dat het programma door MST-Nederland verder verspreid mag worden in ons land.



PRAKTIJKVOORBEELD

De hindernissen van... Wim van Geffen

Hindernis 1

De vergaande Amerikaanse voorschriften

‘Deze therapie moet je exact doen zoals voorgeschreven – anders is het effect onbekend. Om daarop controle te houden, moet je van de Amerikanen aan allerlei kwaliteitseisen voldoen. Begrijpelijk, maar ze gaan wel ver. Zo moet een MST-team bestaan uit vier fulltime therapeuten. Maar ja, hier in Nederland werken veel mensen parttime. Dat is een recht. Een lastig punt in dit geval. De Amerikanen willen nu wel concessies doen – mits blijkt wat de effecten zijn. Dus experimenteren, onderzoeken en onderhandelen we al vanaf het begin.’

Hindernis 2

Jongeren aangemeld krijgen

‘Om jongeren te vinden voor therapiedeelname waren we aanvankelijk gericht op justitiële jeugdinstellingen. We vroegen de medewerkers om een lijstje te maken met jongeren die voor de therapie in aanmerking komen. Daar kwam weinig uit. Ze konden zich niet voorstellen dat hulp samen met ouders en school iets oplevert. Heb je die moeder wel eens gezien?, vroegen ze dan. Een ervaren reclasseringsmedewerker zei toen: wij kunnen jullie wel met deze jongeren in contact brengen. We zijn toen gaan meelopen met Bureau Jeugdzorg om te kijken wat er tussenzit en langs welke weg de jongeren het beste bij ons kunnen aanhaken. Je moet dus naar de juiste vindplaats toe én de juiste mensen meekrijgen.’

Hindernis 3

Problemen met handboek

‘Justitie en anderen wilden graag een vertaling van het MST-handboek. Wij dachten: dan maken we een handzame uitgave. Dat vonden de Amerikanen geen goed idee. Ze wilden een letterlijke vertaling – vanwege de kans op ruis door verkeerde interpretatie. Uiteindelijk is het dus een handboek van ruim driehonderdvijftig pagina’s geworden. Het grootste probleem waren de voorbeelden. Kijk, criminelen zijn overal hetzelfde, maar de context is anders. In Amerika is er bijvoorbeeld veel *social support* via de kerk, waar vrijwilligers hun broeders helpen. Dat is hier niet. Wij laten ook geen zestienjarige autorijden als beloning voor als het goed gaat. Die geven we in deze situatie bijvoorbeeld een busabonnement. We hebben dus hier en daar moeten afwijken van de letterlijke vertaling en gezocht naar wat past in de Nederlandse situatie.’

Hindernis 4

Vergoeding voor de therapie

‘MST wordt vaak ook opgelegd door justitie, maar uit een ander potje betaald. De vergoeding is afhankelijk van hoe je naar de oorzaak kijkt. Zie je het gedrag als een stoornis die behandeld moet worden? Dan valt de vergoeding onder de Zorgverzekeringswet. Zie je het als pedagogisch probleem? Dan betaalt de provincie. Zie je het als onhandelbaar, als iets wat een straf verdient? Dan is het aan justitie om te vergoeden. In de gevallen dat

de rechter oordeelt dat er sprake is van een stoornis, hebben we steeds vaker een probleem. De behandeling moet dan vergoed worden uit de Zorgverzekeringswet. Maar door de bezuinigingen in de zorg is het eerste MST-team al gestopt. Er verdwijnen daardoor jongeren in instellingen, bij wie thuis nog niet alles is geprobeerd. Er moet dan ook gewerkt worden aan justitiële financiering. Dat roep ik hard en overal. Net zo lang totdat dit signaal wordt opgepikt. Wat werkt, is dat de therapie heel simpel is uit te leggen en dat er ook zicht is op effecten. Inmiddels zijn er al Kamervragen gesteld.'

Boodschap aan anderen?

'Ga ervoor. Linksom, rechtsom, bovenlangs, eronderdoor. Hou je desnoods even niet strikt aan al die regels en voorschriften, maar handel altijd wel in de geest ervan.'



Da's slim!

Eerst geen sjoege. Nu succes

Polarisatie. Radicalisering. Het komt binnen alle bevolkingsgroepen voor. Ook bij jongeren op het platteland. Daar zijn zelfs omstandigheden die radicale denkbeelden versterken. Weinig contact met andere bevolkingsgroepen bijvoorbeeld – om maar wat te noemen. Plattelandsjongeren.nl wilde daar wat mee en stuurde een brief naar gemeenten. Hun verzoek: hulp bij een raadpleging over de aanpak van radicalisering, voor en door jongeren. En een financiële bijdrage van vijfduizend euro om dat mogelijk te maken.

Toen kwam de tegenslag. De gemeenten trokken stelling: 'Dit probleem speelt niet in onze gemeenschap, veel succes met je project.' Terwijl er toch echt gevallen waren van aangestoken branden in moskeeën en jongeren die elkaar opwachtten en te lijf gingen. Maanden later zijn de jongeren met de gemeenten in gesprek over de uitkomsten van hun raadpleging. Hoe is dat dan toch gelukt?

Plattelandsjongeren.nl liet het er niet bij zitten en deed zelf met jongeren een lokaal onderzoekje naar radicalisering. Met de cijfers onder de arm stapten ze naar de gemeenten. Toen viel er voor de gemeenten weinig meer te ontkennen. Die cijfers gingen echt over hen. Wat ook hielp was dat de jongeren zelf het initiatief namen. Die willen wel, dat bleek uit alles. En dat is precies wat gemeenten nodig hebben om de radicalisering aan te pakken.

Omgaan met

WEERSTANDEN

Weerstanden horen erbij als je iets wilt veranderen in je organisatie of manier van werken. Waar komen weerstanden vandaan? En hoe ga je daarmee om? Eén ding is duidelijk: je kunt maar beter slim meegeven dan stug tegenduwen.

Hieraan herken je weerstanden

- ‘Ik wil meer details’
- ‘Zo werkt dat niet in de praktijk’
- ‘Eerst moeten we een andere discussie voeren’
- ‘Het zal wel aan mij liggen, maar ik begrijp er niets van’
- ‘Dat hebben we twee jaar geleden ook al geprobeerd’

Het nut van weerstanden

Weerstanden zijn van nature bedoeld om ons te beschermen tegen chaos. Maar als we ons er hardnekkig aan vasthouden, schieten we ons doel voorbij. Oorzaken van weerstanden zijn bijvoorbeeld:

- angst voor het onbekende
- angst voor verlies van controle
- afscheid moeten nemen van een oude werkwijze
- geen geloof hebben in je eigen kunnen
- slechte ervaringen met een eerdere vernieuwing

Eerste hulp

- Herken tijdig de verschijnselen.
- Beschouw weerstanden als natuurlijk.

- Doe er je voordeel mee: ze zijn vaak een signaal waarmee je je proces kunt bijsturen.
- Help mensen om hun weerstanden te benoemen.
- Kijk achter de weerstand; wat is er echt aan de hand?
- Zorg ervoor dat mensen zich gehoord en begrepen voelen.
- Neem het allemaal niet te persoonlijk.
- Zorg voor veiligheid en vertrouwen.
- Wees je bewust van je eigen valkuilen en overgevoeligheden.

Zo voorkóm je weerstanden

- Betrek zo vroeg mogelijk de mensen die aan de slag moeten met de vernieuwing. Laat ze meedenken. Meepraten. Kansen benoemen en ook de risico's die zij zien. Doe daar je voordeel mee.
- Wees oprecht. Maak je vernieuwing niet overdreven rooskleurig. Benoem niet alleen de voordelen, maar wees ook eerlijk over de nadelen.
- Vermijd woorden waar mensen allergisch voor zijn.

en achterblijvers

Koplopers

Bij veranderingen zijn er vaak koplopers en achterblijvers. En er is een middengroep. Van die wetenschap kun je handig gebruikmaken als je mensen mee wilt krijgen. Vaak is er sprake van een ‘omslagpunt’. Als je een substantieel deel van je doelgroep mee hebt, volgt de rest vanzelf.

	Waarvoor ontvankelijk?	Wat helpt?	Tip
Koplopers	Zijn snel te porren voor een verandering, zien snel de voordelen.	Focus op hun kennis.	Voorzie ze van goed onderbouwde informatie, afkomstig van betrouwbare bronnen.
De middengroep	Willen er graag bij horen. Zijn gevoeliger voor sociale druk.	Focus op hun houding.	Zet belangrijke sleutelfiguren en opinieliders in om je idee over het voetlicht te krijgen. Zorg voor intercollegiale activiteiten, zoals teamoverleg en onderlinge toetsing.
Achterblijvers	Neigen vaak tot solistisch optreden. Zijn gevoeliger voor regels.	Focus op hun gedrag.	Zorg voor praktische steun bij problemen als ze met jouw idee aan de slag moeten. Zorg voor regels vanuit bestuur of directie die de vernieuwing ‘afdwingen’.



TAAKHERSCHIKKING IN DE JEUGDGEZONDHEIDSZORG

Medewerkers maken zich zorgen. Logisch

Stel. Je werkt als jeugdarts of jeugdverpleegkundige. En je taak gaat veranderen. Als verpleegkundige ben jij voortaan degene die alle consulten doet. Je screent de kinderen, je beluistert de hartjes en bekijkt heupen en ogen. Als jeugdarts ben je die taak voortaan kwijt. In plaats daarvan coach je de verpleegkundige, en zie je kinderen alleen als daar aanleiding toe is. Daarnaast voer je nieuwe taken uit – die je zelf nog moet ontdekken en ontwikkelen. Zo'n ingrijpende verandering moet onvermijdelijk hier en daar op weerstand stuiten.

Dat klopt, zo beaamt Janine Benjamins, medisch adviseur van Icare. Bij deze organisatie gingen twee teams van start met een experiment rond taakherschikking. Het experiment is nodig omdat de werkelijkheid van vandaag om een nieuwe jeugdgezondheidszorg vraagt. Zo maakt een jeugdgezondheidszorg-instelling voortaan deel uit van het Centrum voor Jeugd en Gezin. En verschuift de vraag van ouders van 'medische' vragen naar opvoedkundige en psychosociale kwesties. Daardoor moet de jeugdgezondheidszorg binnen hetzelfde budget nieuwe taken oppakken. Intussen krijgen jeugdartsen tijdens hun studie tal van competenties mee die ze in hun werk weinig benutten. Taakherschikking biedt dan een oplossing, aldus Benjamins.

Maar dat gaat dus niet zonder slag of stoot. Benjamins: 'Verpleegkundigen vragen zich bijvoorbeeld af: durf ik dit wel, kan ik dit wel? Ze betwijfelen of ze de nieuwe taken wel leuk vinden en of ze juridisch zijn ingedekt. Ook artsen voelen weerstand. Zijn ze straks niet overbodig? Ze hebben ook moeite met het loslaten van de taken waar zij als arts voor zijn opgeleid. Ze zijn geneigd vooral de beperkingen te zien in plaats van de kansen. Dat willen we voorkomen.'

Hoe doorbreekt Benjamins die weerstand? 'Mensen maken zich zorgen. Dat is logisch – en zo moet je weerstand ook zien. Zorgen

moet je serieus nemen. Durf je iets niet? Dan durf je iets niet. Dan ga je daar samen iets aan doen. De verpleegkundigen krijgen training. Er is intervisie. En het traject zit zo in elkaar dat arts en verpleegkundige samen oplopen. Waarop moet je bijvoorbeeld letten met het beluisteren van het hartje? Wat hoor je dan exact? Ook zien ze af en toe de kinderen samen. In dat traject leert de verpleegkundige meer oppakken en de arts meer loslaten.'

Met de artsen is de organisatie vooral veel in gesprek. 'Ze zijn geneigd vooral de beperkingen te zien in plaats van de kansen. Dat willen we voorkomen. Dan zeggen ze: je werkt alle jeugdartsen de deur uit. Wij zeggen dan: we hebben je juist nodig, maar op een andere manier. Met hen doen we een intensieve exercitie die helpt spiegelen. Hoe ziet je werk er nu uit? Hoe zal je werk zich ontwikkelen tot aan je pensioen? We vragen ze ook om bij te houden wat ze hebben geleerd en in hoeverre ze dat toepassen. Is er voldoende ruimte voor? Hoe komt het dat ze er soms onvoldoende mee doen?'

Wat ook goed werkt, is het gedachte-experiment waarin ze met elkaar – zogenaamd jaren later – terugblikken op dit proces. Wat zie je dan? Verder is het volgens Benjamins belangrijk dat de organisatie zichtbaar kiest voor deze weg. 'De vernieuwing is gekoppeld aan de opleiding van mensen. We doen serieus onderzoek. En er zijn stevige partijen bij betrokken. Dat scheidt vertrouwen.'

Al die zorgvuldigheid werkt, zo ervaart Benjamins. 'Zeker als je het vergelijkt met de mensen die niet meedoen met deze pilot. Die staan sceptisch en bijzonder kritisch langs de zijlijn. Maar die missen dan ook het hele proces. Kijken naar een proces, of er middenin zitten – dat maakt een groot verschil.'

Om je (verder) over de streep te trekken

We hebben het maar even gevraagd aan de koplopers in het jeugdveld. Stel dat jouw collega ook op de drempel staat van een verbetering. Wat kun je dan meegeven?

‘Sta jezelf toe om te dromen en om je idealen na te leven.’

‘Zoek mensen die geloven in je idee – en in jou.’

‘Organiseer goede feedback. Vraag vooral mensen die anders zijn dan jij om commentaar.’

‘Zorg goed voor jezelf tijdens een vernieuwingsslag; put jezelf niet uit.’

‘Speel jezelf in de kijker als je iets wilt.’

‘Werk intensief samen aan je plannen met de doelgroep zelf.’

‘Zorg voor een goed verhaal dat mensen overtuigt.’

‘Werkt iets? Zet dan door. Werkt iets echt niet? Stop er dan mee.’

‘Koppel mensen met verschillende behoeften aan elkaar. En kijk wat ze voor elkaar kunnen betekenen.’

‘Weet wat je bereikt. Maak dat zichtbaar. Anders heb je geen bestaansrecht.’

‘Haal de expertise op die er al is – in je team, in je organisatie, in je werkveld.’

‘Laat je aanbod bepalen door wat de doelgroep wil.’

‘Als je onderbuik vertelt dat het anders moet, doe het dan ook anders.’

‘Wees nieuwsgierig. Blijf nieuwsgierig.’

‘Maak tijd om kennis en ervaring met elkaar te delen.’

‘Geef mensen de kans om nieuwe dingen uit te proberen. Leer van fouten.’

KINDERSPEL

Soms moet je gewoonweg iets durven om tot een verbetering te komen. Maar hoe kom je aan meer lef? Dat is een mooie vraag voor de ware experts: kinderen. Die proberen elke dag dingen uit die ze nog niet eerder hebben gedaan. Hoog het klimrek in. Een moeilijke som oplossen. Of eens flink voor jezelf opkomen. Wat zijn hun tips?



'Als ik iets niet durf, haal ik mijn vriendje erbij.'
LIË EN IKER



'Ik spuug in mijn handschoenen als het spannend wordt. Dat helpt echt.'
MATEO



‘Ik heb een gelukspoppetje. Dat is altijd bij me.’

DEMI



‘Ik durfde niet zo goed alleen op mijn nieuwe fiets. Toen hield mijn vader me vast.’

DELANO



‘Soms vind ik iets best spannend. Dan ga ik heel stoer kijken. Met mijn borst vooruit.’

JEREMY



‘Ik durf veel meer in mijn Mega Mindy pak.’

CHAIMA



‘Je moet leren geloven. Ik weet ook niet hoe dat moet. Dat is een geheim.’

YOLENNEY



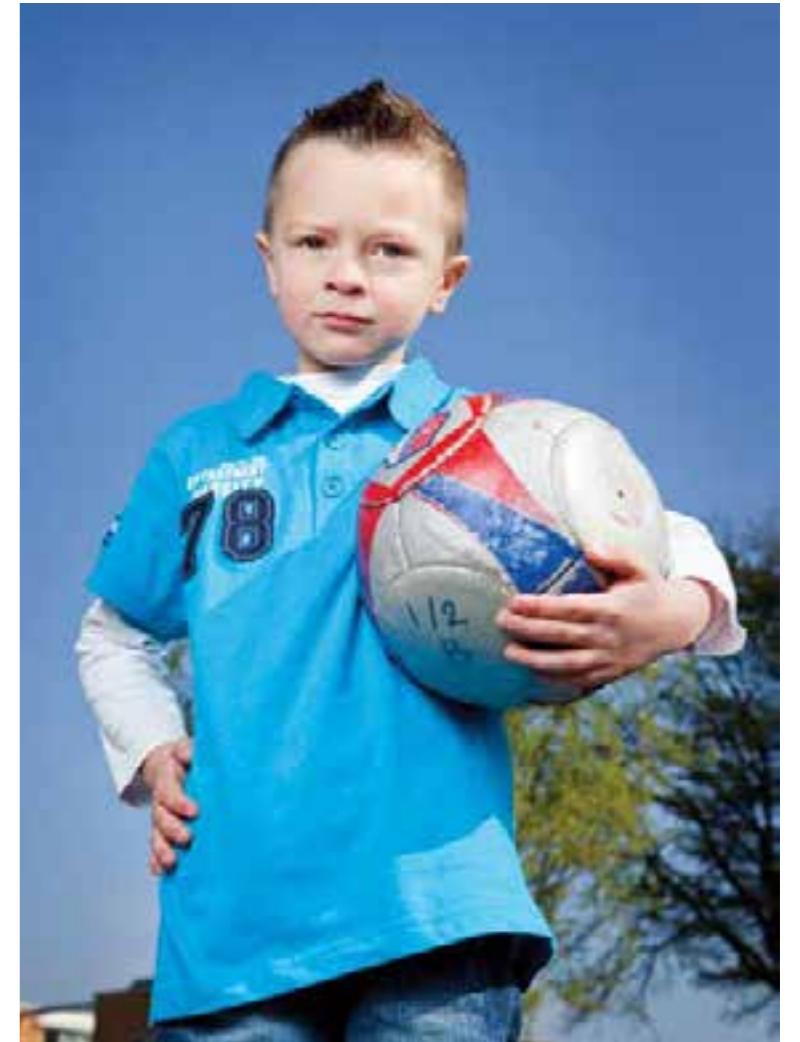
‘Ik durf al een koprol te maken. Dan durf ik nu ook wel van de glijbaan.’

NUMIDIA



‘Als ik iets nog niet goed kan, dan ga ik het even snel proberen, als niemand kijkt.’

EFE



‘Als ik bang ben, dan denk ik aan de wolken. En dat ik daar hoog in de lucht aan het voetballen ben.’

MICHAEL

DOEN



HET DOORZETTINGSVERMOGEN VAN

Janet van Bavel, klinisch psychologe en regiomanager Jeugdriagg NHZ

Maakt zich al jaren hard voor de zorg rond kinderen die slachtoffer zijn van kindermishandeling. Kent de vele kanten van de geïntegreerde benadering: van kindergroepen tot daderbehandeling. Is projectmanager bij de Academische Werkplaats Kindermishandeling. En is drijvende kracht achter het Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling dat eind 2011 open ging.

‘Soms denk ik: dit trek ik niet, ik geef het op. Maar dan is er altijd wel iemand in mijn buurt die zegt: dát gaan we niet doen. Op moeilijke momenten is het vooral mijn overtuiging die me op de been houdt. De oorsprong ervan ligt in de verhalen van kinderen in het begin van mijn loopbaan. Zo getraumatiseerd, zo beschadigd. Ik wist toen: dit moet beter kunnen, hier wil ik voor gaan. Deze kinderen staan op mijn netvlies. Ik kom ook mensen tegen die zeggen: je hebt het geprobeerd, niet gelukt, jammer dan. Laat daar vooral je oren niet naar hangen. Je moet strijdbaar zijn. Je moet stelling nemen: dít laat ik níet gebeuren. Doorzetten betekent twee stappen vooruit en één achteruit. Het is niet anders. Maar als je je daar consequent aan vasthoudt, kom je er wel.’

Veel spraakmakende verbeteringen beginnen ergens. Klein. Onopvallend. En zonder de intentie dat het allemaal gelijk groots en meeslepend moet zijn. Dat is misschien maar goed ook. Grote kans dat ze daardoor zo ver konden komen.

KLEIN BEGINNEN, GROOTS EINDIGEN

‘Het idee was van het niveau paperclip’

Hester Diderich is waarschijnlijk de enige verpleegkundige op een spoedeisende hulp met 3,5 ton euro onder haar vleugels. Daarmee moet ze haar idee verder brengen om kinderen in nood te signaleren. Haar idee ontstond uit onmacht. Nu werkt 80 procent van de spoedeisende hulp in ons land met haar protocol – of met een variant erop.

Hoe begon het? ‘Tijdens een avonddienst in 2007. Er kwam een moeder binnen, niet aanspreekbaar door de alcohol. Het ambulancepersoneel had ook het negenjarige zoontje maar meegenomen – er was verder niemand thuis. De moeder heeft hier uren haar roes uit liggen slapen. Het jongetje zat al die tijd naast het bed. Toen zijn moeder naar huis kon, klampte hij zich aan ons vast: ‘Laat me niet met haar meegaan’. We konden niks doen. Ik heb er nachten van wakker gelegen.’

Wat was je eerste stap? ‘Ik heb een paar dagen later het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (AMK) gebeld en ze gevraagd: wat kunnen we doen in dit soort omstandigheden? Toen bleek dat je ook kunt melden als je vermoedt dat er een zorgwekkende gezinssituatie is. Maar van die mogelijkheid wordt zelden gebruik gemaakt. Ik heb dat toen direct aangekaart bij ons in het Medisch Centrum Haaglanden. En kreeg toen alle vrijheid en steun om een proefprotocol uit te proberen met het AMK. Met dank aan mijn leidinggevende en de Raad van Bestuur.’

Hoe werkt het protocol? ‘De spoedeisende hulp meldt kinderen aan bij het AMK, zo gauw een ouder hier binnen wordt gebracht vanwege huiselijk geweld, overmatig alcohol- of drugsgebruik of een zelfmoordpoging. We melden dus de kinderen aan, terwijl we ze niet hebben gezien. Dat is wel uitzonderlijk ja, maar

die aanpak biedt veel kansen. Een kind aanmelden vanwege een blauwe plek wekt bij ouders vaak direct weerstand op. Maar nu zijn ze zelf de aanleiding. Er is iets met die ouder, er is dus hulp nodig – ook voor het kind. Ouders begrijpen onze zorgen, dat maakt de melding makkelijker.’

Wat bracht versnelling? ‘We hadden Rouvoet, destijds minister, uitgenodigd voor een presentatie van de eerste cijfers na een tijdje proefdraaien met het protocol. Hem heb ik gevraagd hoe we ervoor kunnen zorgen dat alle ziekenhuizen het protocol inzetten.



Rouvoet tipte: vraag de inspectie om hulp. Daar hebben ze me geholpen met het vinden van ingangen om het protocol verder te ontwikkelen, te onderzoeken en te verspreiden. Allerlei partners haakten aan, zoals TNO, LUMC en V&VN. Al snel wilde niemand achterblijven bij dit initiatief. Succes voert blijkbaar de druk op om ook aan te haken. Ook waren er weinig bureaucratische reflexen: iedereen schoot direct te hulp. Ook mijn collega's hier namen het protocol meteen onder hun hoede.'

Hoe staat het er nu voor? '80 procent van de ziekenhuizen werkt met het protocol. We willen er nu achter komen of de meldingen terecht waren en of we geen kinderen over het hoofd zien. Daarnaast doen we op dit moment onderzoek. In 95 procent van de gevallen blijkt er daadwerkelijk sprake van kindermishandeling te zijn – zo wijzen de eerste cijfers uit. Bij die andere 5 procent gaat het bijvoorbeeld om een psychiatrisch patiënt die denkt dat

hij een kind heeft – terwijl er geen kind is. Het ministerie van VWS heeft inmiddels besloten dat het protocol landelijk ingevoerd moet worden.'

Wat moet je kunnen om dit voor elkaar te krijgen? 'Ik kwam rechtstreeks van de werkvloer, ik had werkelijk geen idee wat er allemaal bij zou komen kijken. Ik wist toen nog niet wat ik nu weet. Als ik de protocolversie van toen lees – echt heel erg... Maar dan kreeg ik weer allemaal goede aanwijzingen van mensen die erin geloofden. Er kwamen steeds meer mensen bij aan wie ik kon vragen: kijk hier eens naar. Doordat zij meekeken, durfde ik steeds meer, werd het steeds beter. Dat succes geeft je vleugels.'

Ooit gedacht dat dit idee zo'n vlucht zou nemen? 'Nee. Het was zo'n simpel idee, van het niveau paperclip. We zeggen vaak tegen elkaar: dat we dit niet eerder hebben bedacht.'



‘Ik ben gewoon enorm vasthoudend’

Anne Heinsbroek begon op een dag voor te lezen aan twee Turkse jongetjes die nauwelijks Nederlands spraken. Inmiddels zijn er twaalfhonderd gezinnen in vijftien gemeenten waar een vaste vrijwilliger van de VoorleesExpress langskomt. Een half jaar lang.

Hoe begon het? 'Ik woonde als student in Kanaleneiland, een Utrechtse wijk met veel migranten. Mijn Turkse huisgenootje had een zus die bijna geen Nederlands sprak. Haar kinderen ook niet. Toen ben ik er eens gaan voorlezen. Dat ging steeds beter en het contact werd steeds leuker. Mijn zus Marieke zag de potentie hiervan voor veel andere gezinnen. Zij gaf destijds huiswerkbegeleiding in dezelfde wijk. Zo ontstond eigenlijk het idee van de VoorleesExpress.'

Wat is het idee achter de VoorleesExpress? 'Eén op de tien kinderen in Nederland komt in groep 1 met een taalachterstand. Uit alles weten we: taal is essentieel, taal vergroot je kansen. Daarnaast helpt taalonderwijs ook om het contact te vergroten tussen mensen met verschillende culturele achtergronden. Het is belangrijk dat ze elkaar kennen en meer weten over elkaars leefwereld. Bij iemand voorlezen thuis draagt daaraan bij.'

Wat was je eerste stap? 'Mijn zus en ik zijn op zoek gegaan naar vrienden en vriendinnen die wilden helpen met voorlezen. En we hebben heel veel gesprekken gevoerd met allerlei mensen, ook uit migrantengroepen. Je moet toch snappen hoe de dingen werken en elkaars vertrouwen winnen.'

Wat bracht versnelling? 'Het contact met sleutelpersonen in de Marokkaanse en Turkse gemeenschap. Zij brachten ons in aanraking met de gezinnen die deze voorleeshulp hard nodig hebben. Zij hielpen om vooroordelen bij gezinnen te doorbreken. Want wie wil dat nou, een vreemde over de vloer die komt voorlezen? Ook de media-aandacht gaf een

enorme *boost*. Daar hebben we handig op ingespeeld. Veel steden klopten vervolgens aan met: dit willen we ook. Ook de subsidieaanvragen waren een stok achter de deur. Een van de fondsen wilde dat we in onze subsidieaanvraag veel ambitie lieten zien. En die moet je dan wel waarmaken.'

Hoe staat het er nu voor? 'In vijftien steden is er een VoorleesExpress en daar komen er waarschijnlijk meer bij. We hebben in 2009 zelf onderzocht wat het voorlezen thuis oplevert. De uitkomsten waren veelbelovend. Het leesplezier en de taalvaardigheid nemen bijvoorbeeld toe. En mensen vinden het leuk elkaar te leren kennen.'

Wat moet je kunnen om dit voor elkaar te krijgen?

'Ik was net afgestudeerd en gewoon enorm nieuwsgierig naar hoe het anders kan. En ik was vasthoudend. Waarom zouden we dit niet doen? Waarom zou dit niet lukken? Al doende leer je, daar moet je niet voor terugschrikken. Zo dachten we oprecht dat we met flyeren op school gezinnen konden werven. Niet dus. Daar heb je sleutelpersonen uit hun eigen gemeenschap voor nodig. Je hebt in het begin blijkbaar allerlei naïeve aannames. Dat is ook niet erg, vaak is dat je kracht. En kom je al doende tot een oplossing.'

Ooit gedacht dat dit idee zo'n vlucht zou nemen? 'Wel gehoopt. Inmiddels hebben we wel heel wat prijzen gewonnen met de VoorleesExpress. Die bevestigen je in wat je doet. Dat geldt ook voor het bezoek van prinses Máxima aan ons, waarbij ouders haar vertelden over hoe fijn het is dat hun kind wordt voorgelezen. Dat is bijzonder. Dan is er weer even het

In de huid van

**Wie**

Janine Bezem, jeugdarts en afdelingshoofd jeugdgezondheidszorg Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden

Wat

Roeit met haar team onophoudelijk tegen de stroom in om ervoor te zorgen dat risicokinderen tijdig de hulp krijgen die nodig is.

Succesfactor

‘Ik verwacht dat medewerkers hun uiterste best doen voor elk kind dat risico loopt op een verstoorde ontwikkeling tijdens het opgroeien. Ik ga dan tot het uiterste om ze daarbij te helpen met de juiste randvoorwaarden. Belangrijk is dat professionals er niet alleen voor staan. Zorg ervoor dat ze zich vanuit het management gesteund voelen. Vraag ze: wat heb je nodig om te gaan voor dit kind? En zórg daar dan ook voor. Gebruik hun inzichten en oplossingen om tot verbeteringen te komen in de zorg voor deze kinderen.’

**Wie**

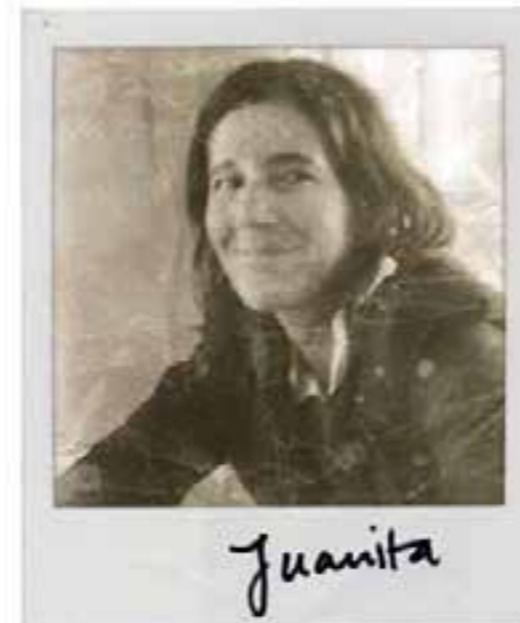
Jan Willem Roseboom, Initiatiefnemer van Family Factory

Wat

Zette een netwerk op van ouders. Heeft daarmee talloze ontmoetingen tussen ouders mogelijk gemaakt, zodat zij elkaar in het ouderschap inspireren en elkaar een handje helpen.

Succesfactor

‘We hebben met veel mensen onze plannen gedeeld. Je moet dit soort dingen niet in je eentje willen doen. Zoek mensen die geloven in je projectplan en in jou. Zoek vooral mensen die anders zijn dan jij, en nodig ze uit om kritische vragen te stellen. Blijf speels in je ondernemerschap, anders raak je in een kramp en zie je niet hoe fascinerend de weg is om ergens te komen.’

**Wie**

Juanita Linnemann, coördinator opvoedingsondersteuning Ouder- en Kindcentrum Nieuw West

Wat

Is opvoedcursussen en opvoedadvies gaan geven binnen zelforganisaties voor migranten. Daardoor krijgen ook deze moeilijk bereikbare groepen tijdig preventieve ondersteuning.

Succesfactor

‘Vertrouwen winnen van deze groepen vraagt tijd. Er zijn allerlei vooroordelen over en weer. Zo zouden migrantengezinnen niet kunnen opvoeden, en heerst er bij deze gezinnen de angst dat de opvoedadviseur de regie helemaal overneemt. Vertrouwen is als een vriendschap. Investeer daarin. Gewoon zonder vooropgezet plan geregeld bij deze zelforganisaties binnenlopen. Elkaar leren kennen. Oprecht geïnteresseerd zijn. Hun eigen kracht waarderen. Mensen vragen: wat vind je hiervan? Maar ook de discussie aangaan; dat hoort net zo goed bij elkaar serieus nemen.’

**Wie**

Marleen Faber, preventiewerker ggz-instelling Vincent van Gogh

Wat

Auteur van de succesvolle zomercursus Plezier op School voor aanstaande brugklassers. Ooit bedacht om in de zomer van 1996 de enorme wachtlijst voor de sociale vaardigheidstrainingen weg te werken. Maar vanwege het succes volgen nu jaarlijks tienduizend aanstaande brugklassers in Nederland zo'n training. Deelnemers worden minder gepest en de relatie met leeftijdgenoten verbetert.

Succesfactor

‘Ik was al langer bezig om het aanbod van sociale vaardigheidstrainingen verder te verbeteren. Dat dit succes het uiteindelijk resultaat is, heeft vooral te maken met stug doorgaan. Steeds weer zoeken naar wat werkt en waarom. Slijpen. Opnieuw beginnen. Slijpen. Opnieuw beginnen. Steeds weer. Het is een continu proces, waar wel een zekere taatheid voor nodig is.’

**Wie**

Hedwig van Bakel, bijzonder hoogleraar Infant mental health, Universiteit Tilburg

Wat

Onderzoekt of verloskundigen voor (of snel na) de bevalling al risicovolle opgroeisituaties kunnen signaleren – met hulp van een speciale vragenlijst. Ze wist twee keer zoveel zwangere vrouwen dan gehoopt te verleiden om mee te doen aan het onderzoek. Met dank aan de promovendi en de verloskundigen.

Succesfactor

‘Van begin af aan leggen we de verantwoordelijkheid voor het succes van dit onderzoek ook bij de verloskundigen zelf. Wat zij doen is belangrijk, zonder hen lukt het niet. Dat gevoel bekrachtigen we. Door vaak op bezoek te gaan. Door eens een taart of bloemen mee te nemen. Hen mee te laten denken over oplossingen. En door rekening te houden met wat zij willen. Zonder een goede relatie met elkaar – waarin je begrepen en gewaardeerd wordt – bereik je dit niet. Zo simpel is het.’

**Wie**

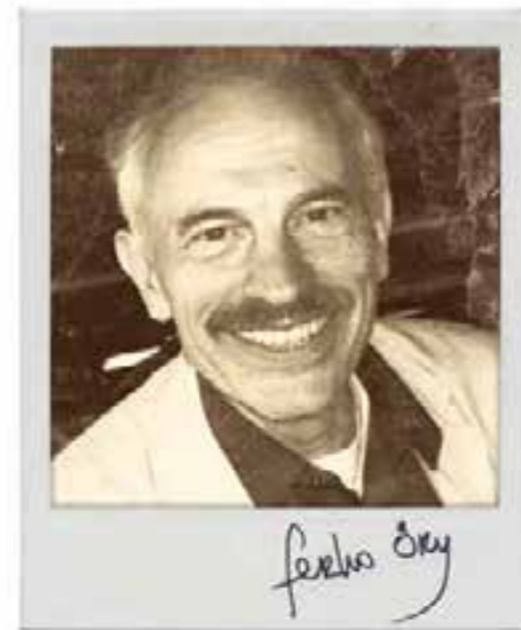
Ariëlle de Ruijter, directeur Landelijk Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie

Wat

Trok de kar zodat kenniscentra op het gebied van opvoeding, kind- en jeugdpsychiatrie en geestelijke gezondheid elkaars kennis beter delen. Dat is nodig om echt ingewikkelde aandoeningen beter te kunnen diagnosticeren en behandelen. Zoals eetstoornissen op jonge leeftijd. En licht verstandelijke beperkingen in combinatie met psychiatrische problematiek. Met de uitkomsten kunnen professionals zo aan de slag.

Succesfactor

‘Dit was de kans om iets van elkaar te leren. Maar dat gaat niet vanzelf. Elke organisatie heeft zijn eigen tradities, belangen, werkwijzen en zorgen. Ik heb het hardop gezegd: het wordt hard werken én het wordt leuk. We zijn ver gekomen door uit elkaar het beste te halen. Je moet met elkaar dienstbaar zijn aan wat je wil bereiken. Via elkaars netwerk ontwikkel je veel kracht. Als je dat proces goed inricht, kom je tot aangename ontmoetingen, verrassende dialogen en een perfect resultaat.’

**Wie**

Ferko Öry, kinderarts en wetenschapper, adviseur bij TNO

Wat

Zette veel in het jeugdveld in beweging. Hij haalde onder meer succesvolle aanpakken naar Nederland. En bracht als lid van de Inventgroep een baanbrekend advies uit om kinderen met problemen te signaleren en te helpen. Dit stond aan de basis van de eerste jeugdprogramma's bij ZonMw.

Succesfactor

‘Veel is me gelukt door een venster te houden op de wereld. We zijn in dit land nog veel te navelstaarderig: op ons eigen vak, op onze eigen instelling en op ons eigen land. Samenwerken is ongelooflijk belangrijk. Het helpt om je te omringen met mensen en organisaties die openstaan voor innovatie. Zoek ze op. Je moet ook kritisch durven zijn, anders kom je niet verder. Uit je mening wel altijd respectvol. Wijk vooral niet van je pad. En neem jezelf van tijd tot tijd eens op de hak. Humor is enorm belangrijk.’

**Wie**

Lidwien Schulten, senior projectmanager Expertisecentrum William Schrikker

Wat

Maakte samen met professionals en ouders de Interculturele Praatwijzer OpvoedingPlus. Een map met visuele en meertalige hulpmiddelen die de communicatie ondersteunt tussen hulpverleners, gezinsvoogden en migrantenouders. En dan in het bijzonder ouders van kinderen met een beperking.

Succesfactor

‘Je moet geloven in wat je doet. En je verheugen op het eindresultaat: iets wat betekenisvol is voor de ouders en de professionals. Aan dat vooruitzicht trek je je op als het tegenzit. En dat zit 't in ieder project wel eens. Zo hadden we te weinig aanmeldingen voor onze focusgroepen. Toen zijn we zelf met onze vragen naar de professionals en ouders gegaan. Wat zijn jullie problemen in de communicatie? Waarmee kunnen we helpen? Dat heeft ons ontzettend veel opgeleverd.’

IMPLEMENTEREN

Dit helpt niet

- Als de nadelen van de vernieuwing groter zijn dan de voordelen.
- Als de kosten van de vernieuwing hoger zijn dan de opbrengsten.
 - Vernieuwen in je eentje.
- Een verbetering die haaks staat op de visie en het beleid van je organisatie.
 - Direct na een fusie of ontslagronde aan een vernieuwing beginnen.
- Een management of bestuur dat niets van je plannen weet – of er niet achter staat.
 - Je strak vasthouden aan je plannen, op momenten dat flexibiliteit nodig is.
 - Belangrijke doelgroepen over het hoofd zien.
 - Niet exact weten wat je doel is, en dus ook niet of je dat doel hebt gehaald.
 - Haast maken, te weinig tijd nemen.
 - Eindeloos de tijd nemen, waardoor je project als een nachtkaaars uitgaat.
- Niet reëel inschatten van menskracht en budget, waardoor je plannen onder druk komen te staan.
 - Na afloop niet meer omkijken naar je vernieuwing.

IN EEN NOTENDOP

Wil je een verbetering doorvoeren in de zorg voor jeugd? Bijvoorbeeld een andere werkwijze of protocol? Elke situatie is weer anders. Een blauwdruk bestaat eigenlijk niet. Wel is bekend dat er allerlei factoren zijn die een vernieuwing kunnen hinderen. Maar er zijn ook omstandigheden die je juist enorm kunnen helpen. Van die wetenschap kun je handig gebruikmaken.

Dit helpt wel

- Een vernieuwing die gemakkelijk in bestaande routines past; dus geen dik boekwerk bijvoorbeeld, maar een handige beslisboom.
- Een verbetering die kort en krachtig is uit te leggen.
- Vooraf goed nagaan wat er nodig is om te veranderen: deze verbetering lukt alleen indien...? Herhaal die vraag net zo lang tot je alle randvoorwaarden op een rijtje hebt.
- Een mix van middelen. Bijvoorbeeld middelen die mensen informeren, maar ook overtuigen en ze ‘het nieuwe’ in de vingers leren krijgen.
- Snel en zichtbaar resultaat kunnen laten zien; dat motiveert enorm!
- Slim meeliften met andere verbeteringen waar al aandacht voor is.
- De verbetering eerst op kleine schaal uitproberen.
- Een verbetering in stukjes opknippen en deze stap voor stap doorvoeren.
- Van begin af aan belangrijke sleutelpersonen betrekken bij je vernieuwing – ook cliënten!
- Een open en veilige sfeer, waarin je mag leren van fouten.
- Tussendoor laten horen wat de vorderingen zijn met de vernieuwing.
- Aangeven wat je vernieuwing níet kan oplossen – en zo de verwachtingen managen.

De zachte landing van SPARK

Jeugdverpleegkundigen hebben er straks een hulpje bij: SPARK. Dat is een nieuw instrument waarmee je bij heel jonge kinderen opvoedings- en ontwikkelingsproblemen beter kunt signaleren. Omdat uit onderzoek blijkt dat het werkt, kan het zinvol zijn om het instrument op grote schaal in te voeren. Hoe gaat dat?

‘Eigenlijk zijn we sinds de ontwikkeling van SPARK in Nederland al met de implementatie ervan bezig’, vertelt Ingrid Staal, stafverpleegkundige en verplegingswetenschapper bij GGD Zeeland. ‘Wij zagen als onderzoekers veel in dit nieuwe instrument. Maar zien de gebruikers ook wat wij erin zien? We hebben gelijk een team van verpleegkundigen in Zeeland gevraagd om met ons mee te denken en mee te werken.’

De verpleegkundigen reageerden positief op het idee voor dit instrument. Ze schoven aan, dachten mee en probeerden uit. Staal: ‘Door ze er van begin af aan bij te betrekken, loop je minder kans iets te maken wat niet past. Je voorkomt een hoop weerstanden. In de samenwerking kwam bijvoorbeeld aan het licht dat het instrument op een aantal punten beter kon. Zo bleek de volgorde van de vragen in de praktijk niet zo handig. De verpleegkundigen vielen daardoor direct met gevoelige vragen in huis, terwijl je het gesprek met ouders zorgvuldig moet opbouwen. Was dit ‘weef-foutje’ niet uit het instrument gehaald, dan was de invoering ervan een stuk lastiger geweest. Zo hebben we met de verpleegkundigen het instrument steeds beter bruikbaar gemaakt voor de dagelijkse praktijk.’ Staal is dan ook overtuigd van het belang om een goed team om je heen te verzamelen. Met daarin ook kritische mensen, benadrukt ze. ‘Dat levert meer leerzaams op dan alleen met gelijkgestemden.’

De betrokken verpleegkundigen kregen ook daarna een belangrijke rol. Zij coachten hun collega’s in het werken met het instrument. En ze waren het aanspreekpunt voor vragen. ‘Vanwege hun ervaring met het instrument konden ze op veel ‘ja-maars’ een antwoord geven. De hulp van een vakgenoot schept vertrouwen en maakt dat je meer tegen elkaar kunt zeggen. Er is ruimte om vragen te stellen, je onzekerheid te delen en de struikelblokken te benoemen. Maar ook om elkaar aan te spreken: heb je gedaan wat nodig is? Heb je echt zorgvuldig geregistreerd? Dat helpt allemaal.’

Ook onmisbaar bij implementeren is een goed verhaal, zo heeft Staal ervaren. ‘Iedereen heeft zijn belangen. Zo zal de professional willen weten hoe hij het instrument moet gebruiken. Terwijl de gemeente wil weten wat het kost – en wat het oplevert. Zet dat duidelijk neer.’

Alles is nu goed uitgezocht in Zeeland. De kinderziektes zijn eruit. Dat is het moment om te overwegen het instrument op andere plekken in te voeren. Staal: ‘Ook dat doen we dan weer samen met de praktijk. We hebben goed gekeken naar waarmee we de verpleegkundigen kunnen helpen. We maken middelen waarmee ze zelf direct aan de slag kunnen in hun eigen situatie. Want hoe dan ook, implementeren is toch iets wat je zelf moet doen.’



SPARK?

SPARK is een instrument dat opvoedings- en ontwikkelingsproblemen op jonge leeftijd bij kinderen opspoorst. Het geeft meer houvast dan handelen op basis van uitsluitend niet-pluisgevoelens. Want wat is dat: niet-pluis? Dit instrument laat snel zien wat er speelt in het gezin en het helpt de risico's inschatten. Ook helpt het om gestructureerd de behoefte aan opvoedingsondersteuning te bespreken.

Wacht niet op een doorbraak, organiseer er zélf een

‘Mensen die lucht krijgen van deze aanpak, willen het vaak ook’, stelt Karel Diephuis. En hij kan het weten. Al jaren begeleidt hij als adviseur organisaties om nieuwe kennis en goede voorbeelden versneld door te voeren in de praktijk. Bij de Bureaus Jeugdzorg bijvoorbeeld. De Advies- en Meldpunten Kindermishandeling. En ook in de jeugd-ggz. Hij liet de organisaties volop experimenteren met de zogeheten Doorbraakmethode. En wat bleek? Processen waar organisaties soms vier maanden over deden, konden ineens binnen een week.

‘We doen heel veel dingen waarvan we ergens wel weten dat het sneller kan. En beter. Er zijn kinderen die onze hulp nodig hebben. Sommigen schreeuwen zelfs om hulp. Die laten we tijden wachten omdat we het logistiek niet voor elkaar krijgen. Toch lukt het de havens van Rotterdam ook om in één dag de containers vanaf de vele schepen op de trein te zetten voor verder transport. Dat is schrikken, als je je dat realiseert. Maar we kunnen er ook iets van leren. In onze werkprocessen is zoveel routine geslopen. We zijn maar bezig, zonder onszelf kritische vragen te stellen. Je moet de routine durven doorbreken, en soms zelfs radicaal.

Ik begeleid organisaties nu zes, zeven jaar met de Doorbraakmethode. En ik heb veel verrassende resultaten gezien. De kracht van de methode is dat deze de professionals zelf eigenaar maakt van hun veranderingsproces. Dus niet iemand van buiten die zegt: dit doe jij niet goed. Maar met vijf tot tien instellingen tegelijkertijd werken aan een urgent probleem. Ook dat is een belangrijk element van de methode: werken aan iets waar cliënten aanwijsbaar last van hebben. En geloof mij: hoe groter die last, hoe meer ergernis op de werkvloer en hoe groter de wil om er iets aan te doen. Dat geeft een enorme duw vooruit.

Ik geef je een voorbeeld. In een organisatie bleek dat van de honderd uur waarover professionals beschikten er slechts 30 procent besteed werd aan direct cliëntencontact. De verantwoordiging bij de professionals was groot: dit moet toch beter kunnen? En daar achteraan kwam direct een ambitie:

we gaan alleen nog maar voor 60 procent! Dat heeft véél meer effect dan als de directeur zo’n ambitie van bovenaf oplegt. Van onderaf krijg je een heel andere beweging.

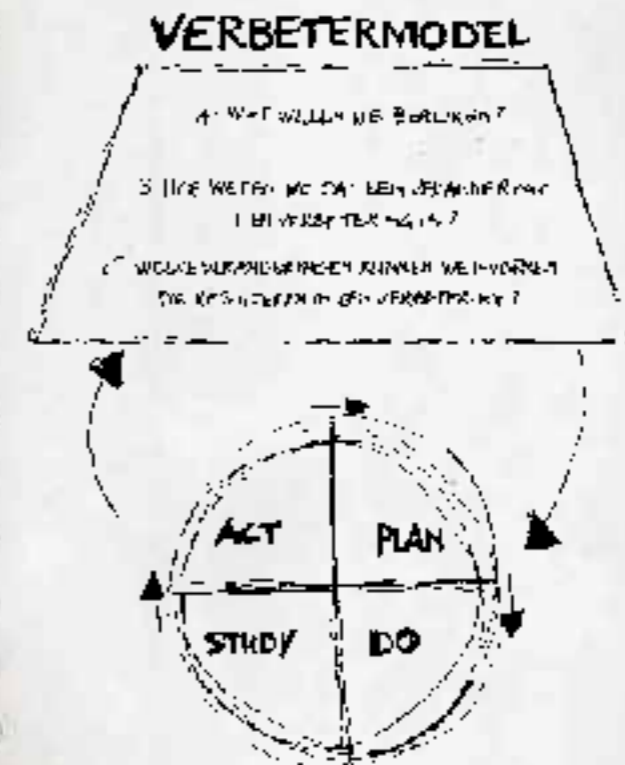
Ook stimuleert de methode om *out of the box* te denken. Wat daarbij helpt is om jezelf een echt doorbrekend doel te stellen. Neem de wachttijden. Die ga je dan dus niet terugdringen van drie maanden naar tweeënhalve maand. Maar naar één week! Wanneer je gaat voor iets drastisch, ga je gelijk heel kritisch kijken naar je werkprocessen.

Krachtig is ook het experimentele karakter van de methode. De bedoeling is dat je op zoek gaat naar verbeteringen in klein verband. Met mensen die ook beter willen. Je probeert zaken uit, je presenteert aan elkaar. Dat kost echt allemaal niet zoveel. Weet je, strikt genomen ben je eigenlijk gewoon met je werk bezig; verbeteren is je werk.

Ook een Doorbraakmethode kan natuurlijk niet zonder steun van het management. De taak van het management is om de doorbraak te faciliteren. Het loont om mensen de kans te geven om te experimenteren en fouten te maken. En om te leren van wat anderen op andere locaties, in andere organisaties, in andere regio’s hebben bedacht. Professionals zijn vaak veel creatiever en radicaler dan je als manager zou denken. Bovendien is een idee veel duurzamer als professionals het zelf verzonnen hebben!’

Zo werkt het

De Doorbraakmethode bestaat uit een set met drie sleutelvragen. En uit een cyclus waarmee je eerst op kleine schaal je verbetering kunt uitproberen, toetsen en bijstellen. Net zo lang tot de verandering klaar is voor gebruik.



Zo pas je het toe

Het werkt het beste om in je organisatie met meerdere Doorbraakteams aan de slag te gaan. Of om teams te vormen met een aantal andere organisaties. Begin met een startconferentie. De teams presenteren daarin een nulmeting en hun ambities. Vervolgens gaan ze hun huidige werkproces in kaart brengen op een groot vel – bijvoorbeeld van aanmelding van een cliënt tot eerste gesprek. Wie doet wat? Hoeveel tijd kosten de activiteiten, en de gehele fase? De teams formuleren dan hun eerste verbeterideeën en verbeteracties. Daarmee gaan ze aan de slag. Ze meten eenvoudig de resultaten. Tijdens werkbijeenkomsten presenteren zij de uitkomsten en wisselen ze hun ervaringen uit – waarna ze weer verder gaan. Tijdens een slotbijeenkomst presenteren ze de resultaten aan de instelling(en). Vaak vormt dit het opstapje om de verbetering te verspreiden.

PRAKTIJKVOORBEELD

Behandeltijd verkorten

Een Doorbraakteam besluit om de duur van een behandeling te optimaliseren. De ambitie: de behandelperiode inkorten tot maximaal zes maanden. Het team maakt een behandelkaart, een A4'tje met daarop allerlei afspraken met de klant. Tijdens het eerste gesprek met de klant besteden teamleden veel aandacht aan het afstemmen van verwachtingen. Ook formuleren ze met de klant concrete, meetbare doelen. Ze plannen gelijk alle afspraken voor de behandeling. Die behandeling wordt niet automatisch verlengd. Eerst wordt dan in kaart gebracht waarom de doelen niet zijn gehaald. Het resultaat? Cliënten komen vaker opdagen voor hun afspraak, de behandelingen zijn een stuk korter en de dossiers kunnen sneller gesloten worden.

PRAKTIJKVOORBEELD

Wachttijd wegwerken

Voor kinderen met ADHD loopt de wachtlijst soms op tot zelfs een half jaar. En dan duurt het nog drie maanden voordat de diagnostiek rond is. Een team krijgt het voor elkaar om de diagnostiek in één ochtend rond te krijgen door de boel om te draaien. Niet de agenda van de professionals is het uitgangspunt, waardoor je weken moet wachten op het eerste gesprek. En daarna weer weken op het diagnostisch onderzoek. Maar de agenda van de cliënt is uitgangspunt. Die prikt een ochtend in zijn agenda en de professionals zorgen ervoor dat zij die hele ochtend voor hem beschikbaar zijn.

Rondscharrelen in het implementatie- magazijn

Welkom in het implementatiemagazijn!
Hier vind je allerlei middelen die je
helpen een verbetering door te voeren.
Vind je niet wat je zoekt? Bezoek dan ook
eens www.zonmw.nl/implementatie.

Persbericht

Folders

Brochures

Tweets

Presentatie

Artikel
in vakblad

Digitale
nieuwsbrief

Persoonlijk
contact

Intercollegiaal
contact

Opinieleiders
inzetten

Mee kunnen denken
in werkgroepen

Bloggen

Feedback op je
werkwijze

Lunchbijeenkomst

Uitwisselings-
bijeenkomsten

Testimonials van
mensen met ervaring

MENSEN INFORMEREN

MENSEN MEEKRIJGEN

Workshops

Intervisie

Ruimte om te oefenen

Helpdesk

Reminders

Persoonlijk advies

Uitwisselings-
bijeenkomsten

Een nieuwe
richtlijn

....

Agendapunt op
werkoverleg

Coaching

Buddysysteem

?

Trainingen

Elkaar opleiden
en begeleiden

Demonstraties

MENSEN DE VERNIEUWING AANLEREN

VERNIEUWING LATEN VOLKROEDEN

Prestaties openbaar
maken

Meedingen
naar kwaliteits-
keurmerk

Klachtenregistra-
tie cliënten

Cliënten aanmoedigen om te
vragen naar de vernieuwing.

DRUK OPVOEREN OM TE VERNIEUWEN

Taken anders
verdelen

Samenwerkings-
verbanden aangaan

Prestaties meten

Communicatie verbeteren

Kennis goed managen

ORGANISATIE VERBETERKLAAR KRIJGEN

Even voorstellen: onze projectleider

Iemand moet leiding nemen om een vernieuwing in gang te zetten. Maar wie kan dat het beste doen?

Onze ideale projectleider

- heeft het lef om projectleider te zijn
- weet waar hij het over heeft
- kan goed communiceren
- kan stevig onderhandelen
- weet anderen te motiveren
- kan conflicten aan
- kan goed organiseren en delegeren
- schrikt niet terug voor werken onder druk
- kan strategisch denken
- is initiatiefrijk
- weet anderen te inspireren
- kan omgaan met onzekerheid
- heeft een gezonde portie doorzettingsvermogen

Tips uit de wandelgangen

TIP
'Ga niet mopperen in je team als het even tegenzit.'

TIP
'Iedereen heeft zijn allergieën. Bijvoorbeeld voor mensen die 'draaien' of die zich niet aan afspraken houden. Hou je allergieën in de gaten. Die worden vaak erger als de druk oploopt in je project.'

TIP
'Sla niet door in je sterke kanten. Ben je bijvoorbeeld van nature behulpzaam? Neig dan niet naar bemoeizucht.'

TIP
'Laat je niet verleiden om alle taken op je te nemen, ook niet als het project moeizaam verloopt.'

HET BELANG VAN EEN FEESTJE

WAT VIERDEN ZIJ?



Home-Start

Geeft steun aan ouders met jonge kinderen. Ervaren vrijwilligers bezoeken de ouder een dagdeel per week – gemiddeld een jaar lang. De methode is ooit bedacht door een vrijwilliger die merkte dat ouders graag met haar, bij hen thuis, wilden praten. De methodiek heeft in vijftien jaar in Nederland haar bestaansrecht bewezen. Maar nog niet alle ouders met een ondersteuningsvraag worden bereikt. Daarom zijn er extra vrijwilligers nodig.

Meer geworven dan gehoopt

Wat vieren jullie?

'We hebben in korte tijd veel meer vrijwilligers kunnen werven dan we hadden gehoopt. Ons doel was 2.100. Maar halverwege onze planning zitten we al op 2.400. Straks huldigen we onze 2.500ste vrijwilliger.'

Waarom is dit een mijlpaal?

'Vrijwilligers zijn het goud van Home-Start. Zonder hen kunnen we deze vorm van ondersteuning niet bieden. Het is niet de makkelijkste tijd om te werven. De moderne vrijwilliger blijft minder lang aan je verbonden, dus moet je veel werven. En dat doen de andere vrijwilligersorganisaties ook.'

Nog uitdagingen voor de toekomst?

'Onze methode bewaken. Uit onderzoek van de Universiteit van Amsterdam blijkt dat Home-Start werkt. Om de kwaliteit vast te houden hebben we een kwaliteitssysteem ontwikkeld. Zo komt het voor dat een organisatie Home-Start vraagt om informatie aan te dragen over een gezin. Of om een bezoekregeling van een ouder te begeleiden. Dat kunnen we niet doen, want de vraag komt niet vanuit het gezin. Dan zouden we het vertrouwen beschamen. Het gezin bepaalt de agenda, dat is de kern van ons werk.'

Neel de Bruyn
senior-beleidsmedewerker en trainer Home-Start

Verantwoording

Hoe komen we aan de tips?

Door veel mensen in het jeugdveld te bellen die bezig zijn met verbeteringen. Of die net een verbetering achter de rug hebben. Maar ook door te grasduinen in allerlei boekjes en websites. Verder hebben we op onderdelen gebeld met mensen die veel van een onderwerp afweten.

Wie hebben we geïnterviewd?

Inge Anthonijsz (Nji) | Hedwig van Bakel (Universiteit Tilburg) | Janet van Bavel (Jeugdriagg NHZ) | Janine Bezem (Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden) | Janine Benjamins (Icare) | Linda Bijl (Opvoedpoli) | Suzanne Borgharts (plattelandsjongeren.nl) | Neel de Bruyn (Home-Start) | Wybe Cnossen (Elker) | Hester Diderich (Medisch Centrum Haaglanden) | Karel Diephuis (Partners in jeugdbeleid) | Marleen Faber (Vincent van Gogh) | Wim van Geffen (MST-Nederland) | Anne Heinsbroek (SodaProducties) | Bernhard Hoeve (Pro Persona Jeugd) | Mascha Kamphuis (TNO) | Leontien Kremer (EKZ/AMC) | Anna Lichtwarck-Aschoff (Radboud Universiteit Nijmegen) | Conchita Lie (Stichting BOENG) | Juanita Linnemann (OKC Slotervaart) | Marieke Mulder (CNV Jongeren) | Ferko Öry (adviseur TNO) | Hans van Putten (De Drie Notenboomen) | Hans du Prie (Horizon) | Jan Willem Roseboom (Family Factory) | Ariëlle de Ruijter (Landelijk Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie) | Caroline Sarolea (Al Amal) | Renske Schappin (Wilhelmina Kinderziekenhuis) |

Lidwien Schulten (Expertisecentrum William Schrikker) | Ingrid Staal (GGD Zeeland) | Roxanne Vernimmen (Altrecht) | Marco van Westerlaak (NOV) | Leerlingen van de Prinses Margrietschool in Utrecht: Chaima, Delano, Demi, Efe, Iker, Jeremy, Lië, Mateo, Michael, Numidia, Yolenney.

Wie wezen ons zoal de weg?

Marcel van Aken (Universiteit Utrecht) | Hans Bellaart (FORUM) | Bas Bijl (PI Research) | Denise Bodden (Universiteit Utrecht) | Marlie Cerneus (Academische Werkplaats Jeugd Twente) | Lucienne van Eijk (C4Youth) | Saskia Daru (MOVISIE) | Rutger Engels (Radboud Universiteit Nijmegen) | Marjan de Gruijter (Verwey-Jonker Instituut) | Marian Jongmans (Universiteit Utrecht) | Sanne Koet (Expertisecentrum William Schrikker) | Anne Maaskant (Universiteit van Amsterdam) | Bernadette de Mol (Erasmus MC) | Trees Pels (Verwey-Jonker Instituut) | Elena Ponzoni (Vrije Universiteit Amsterdam) | Mariken Spuy (Universiteit Utrecht) | Luuk van Term (Blauwe Noordzee) | Hettie Zeilemaker (Bureau Jeugdzorg Groningen) | De deelnemers aan de ZonMw-projectleidersbijeenkomst oktober 2011 | Leerkrachten Marleen de Vries en Richelle Romijnders en de leerlingen van groep 1-2 en groep 4 (Prinses Margrietschool in Utrecht) | En alle anderen die ons met handige suggesties een slinger in de goede richting gaven.

Welke bronnen hebben we gebruikt?

WILLEN

Zelf kansdenken De tips en voorbeelden zijn voor een belangrijk deel afkomstig uit: Gunster B. Ja-maar...huh?: de techniek van het omdenken. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers, 2011.

Moet je dit wel willen Voor het stoplichtmodel hebben we ons laten inspireren door een techniekje in: Byttebier I. Creativiteit. Hoe? Zo! Inzicht, inspiratie en toepassingen voor het optimaal benutten van uw eigen creativiteit en die van uw organisatie. Tielt: Uitgeverij Lannoo nv, 2008. De vragen in het schema zijn gebaseerd op informatie op: zonmw.nl/implementatie.

De kracht van een doel Hiervoor hebben we geraadpleegd: Tiggelaar B. Dromen, durven, doen. Houten-Antwerpen: Uitgeverij Unieboek I Het Spectrum bv, 2010.

Waar zit het geld? De tips zijn geschreven op basis van Smit C, De Wit M, Vossen C, e.a. Handboek patiëntenparticipatie in wetenschappelijk onderzoek. Den Haag: ZonMw, 2006. En op basis van: Vossen C. Tips om een idee verder te brengen. In: Aandeel in elkaars kracht. Magazine Nationale Zorgvernieuwingsprijs 2010. Den Haag: ZonMw, VSBfonds, 2010. Ook zijn enkele tips afkomstig van de trainingen die de Blauwe Noordzee geeft.

Wat wil je nou eigenlijk? De tips zijn deels gebaseerd op de workshop 'elevator pitch' van Richard van Kray op de Nationale Zorgvernieuwingsdag 2010.

WETEN

Weten wat werkt Voor deze compilatie hebben we ons gebaseerd op uiteenlopende nieuwsberichten die verschenen in de media.

In de keuken van het jeugdonderzoek Bron: Ten Haaft G, Scholten M, Vossen C. Gesneden koek?! Tips voor jeugdonderzoek. Den Haag: ZonMw, 2011.

Samen verbeteren levert meer op Informatie over de academische werkplaatsen staat op www.zonmw.nl/awpjeugd.

Kansen in beeld De projecten zijn terug te vinden via www.zonmw.nl/jeugd. De projectleiders hebben meegedacht over de puntige formulering in dit boek.

Wat willen we nog weten? De vragen zijn gebaseerd op signalen die medewerkers van ZonMw bereiken. En op het voorbereidend werk dat ZonMw heeft verricht voor een voorstel aan het ministerie van VWS voor een vervoliprogramma Jeugd.

DURVEN

Als je eigen overtuigingen je in de weg zitten De drie stappen zijn gebaseerd op aanwijzingen in de uitgave: Tiggelaar B. Dromen, durven, doen. Houten-Antwerpen: Uitgeverij Unieboek I Het Spectrum bv, 2010. De overtuigingen kwamen naar voren tijdens het belrondeje met professionals in het veld.

In 1x goed bestaat niet Geraadpleegd is de uitgave: Tiggelaar B. Dromen, durven, doen. Houten-Antwerpen: Uitgeverij Unieboek I Het Spectrum bv, 2010. En de uitgave: Diephuis K, Dronkers F, Janssen I, Van der Zijden Q. Slimmer organiseren: Praktijkgids voor de jeugd-ggz. Utrecht: CBO, 2011.

Bereid je voor op tegenslag Voor de vier stappen hebben we geraadpleegd: Bos J, Harting E (redactie). Projectmatig creëren. Schiedam: Scriptum Management, 1998. Het schema 'wat te doen als' is gebaseerd op Grol R, Wensing M. Implementatie: effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 2006.

Omgaan met weerstanden Hiervoor hebben we gekeken in: Bos J, Harting E (redactie). Projectmatig creëren. Schiedam: Scriptum Management, 1998. Voor het schema over koplopers en achterblijvers raadpleegden we: Grol R, Wensing M. Implementatie: effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg, 2006

Om je verder over de streep te trekken De tips zijn opgetekend uit de vele vraaggesprekken die we hebben gevoerd met mensen in het jeugdveld.

DOEN

Implementeren in een notendop Hierbij hebben we ons laten inspireren door: Grol R, Wensing M. Implementatie: effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 2006. En ook door zonmw.nl/implementatie en de vraaggesprekken.

Wacht niet op een doorbraak Het model komt uit: Diephuis K, Dronkers F, Janssen I, Van der Zijden Q. Slimmer organiseren: Praktijkgids voor de jeugd-ggz. Utrecht: CBO, 2011. De voorbeelden komen deels uit deze uitgave en deels uit een vraaggesprek met Diephuis.

Rondscharrelen in het implementatiemagazijn Voor de strategieën en verschillende middelen hebben we ons laten inspireren door Grol R, Wensing M. Implementatie: effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 2006. En door: zonmw.nl/implementatie.

Volhouden Voor de tips hebben we geraadpleegd: Diephuis K, Dronkers F, Janssen I, Van der Zijden Q. Slimmer organiseren: Praktijkgids voor de jeugd-ggz. Utrecht: CBO, 2011. En ook zonmw.nl/implementatie. De fases in het leerproces zijn van Abraham Maslow: Four stages of competence van Abraham Maslow: www.wikipedia.nl.

Even voorstellen: onze projectleider Voor dit onderdeel hebben we verschillende bronnen geraadpleegd:

- Bos J, Harting E (redactie). Projectmatig creëren. Schiedam: Scriptum Management, 1998.
- Grit R. Project management. Schiedam: Noordhoff Uitgevers, 2011.
- Pepels R, Van der Linden B, Huijsman R. Vooral Doen! Handreiking voor succesvol implementeren van transmurale zorg. Assen: Van Gorcum, 2004.

Overzicht projecten

In dit boek komen talrijke jeugdprojecten voorbij die ZonMw helpt financieren. Stuk voor stuk helpen de projecten de zorg voor jeugd verbeteren. Soms worden ze met naam en toenaam genoemd in het boek. En soms ook niet. Dan gaat het meer om de persoon achter het project. In deze index hebben we de projecten opgenomen die in het boek voorbijkomen. Wil je meer lezen over een project? Ga dan naar www.zonmw.nl en zoek op het dossiernummer (zie schema). Vaak zijn er meer initiatieven die gerelateerd zijn aan een project. Zoek ook eens op trefwoord of kijk op www.zonmw.nl/jeugd, en vind zo nog meer initiatieven voor betere zorg voor de jeugd.

Onderwerp	Paginanummer boek	Dossiernummer
WILLEN		
Voorkomen seksueel misbruik in vrijwilligerswerk	15	410321005
Puddingprincipes voor een betere afstemming tussen jeugdhulpverleners	18	157030015
Plattelandsjongeren keuren drankketen	19	41000095006
Richtlijn follow-up kinderkanker	21	150020013
Onderzoek naar Jeugdzorg ^{plus} gericht op jongeren die ernstig vastlopen	32	82200002
WETEN		
Inventarisatie mogelijkheden onderlinge relatieondersteuning ouders	39	15700095002
Onderzoek naar behandeling van angst bij kinderen	47	159010001
Uithuisplaatsing pleegkinderen	54	157004002
Depressies bij adolescenten	55	157004005
Bemoeizorg voor multiprobleemgezinnen	55	157004008
Rouwproblematiek bij kinderen	56	157010002
Problemen herkennen bij 5-6 jarigen	56	157001017
Meer maatwerk in jeugdgezondheidszorg	56	156512002/156512007
Aanpak jeugddelinquentie	57	157001005
Allemaal opvoeders	57	410020001
Meer welbevinden vmbo-leerlingen	58	157004004
Drempel CJG verlagen voor migrantenouders en jeugdigen	58	155030001
Voorlichting mondgezondheid via internet	59	156511009
De zorg voor migrantengezinnen verbeteren	59	155010105

Onderwerp	Paginanummer boek	Dossiernummer
DURVEN		
Geïsoleerde migrantengezinnen in contact brengen met hulpverlening	67	155030026
JGZ-richtlijn huidafwijkingen	70	156000006
Supportsysteem voor migrantenjongeren	71	155030031
Multi Systeem Therapie in Nederland	74	82500005
Aanpak radicalisering op platteland	77	410111005
Taakherschikking in jeugdgezondheidszorg	80	156511003
DOEN		
Academische werkplaats kindermishandeling	93	159010004
Kindermishandeling voorkomen via eerste hulp	95	157004010
Voorlezen aan kinderen met taalachterstand	97	410111014
Zorg voor risicokinderen	100	156511002
Netwerk van en voor ouders	100	410112005
Opvoedcursussen en opvoedadvies migrantenouders	101	159020001
Effectonderzoek zomercursus Plezier op school	101	157002005
Onderzoek naar signalering risicovolle opvoedsituaties rond bevalling	102	157001020
Kennis delen over opvoeding, kinder- en jeugdpsychiatrie en ggz	102	157500003
Interculturele Praatwijzer die communicatie ondersteunt tussen hulpverleners, gezinsvoogden en migrantenouders	103	155030012
Invoeren SPARK, instrument voor signaleren opvoedings- en ontwikkelingsproblemen bij heel jonge kinderen	106	15700095003
Vrijwilligers Home-Start ondersteunen ouders met jonge kinderen	121	410121002
Onderzoek effect opvoedingsondersteuning te vroeg geboren kinderen	122	157001023
Jongeren lichten andere jongeren voor over CJG	123	410121004

Verantwoording foto's en illustraties

Audras, Eric/Hollandse Hoogte [p. 68]
Burgler, Roel/Hollandse Hoogte [p. 46, 59, 107]
Brown, Matthew/iStockphoto [p. 56]
Engbers, Herman/Hollandse Hoogte [p. 58]
Franssen, Flip/Hollandse Hoogte [p. 57]
Friedman, Rob/iStockphoto [p. 55]
Goslinga, Ringel [p. 20, 38, 66, 92]
Hans van Oostrum Fotografie [p. 24, 32, 33, 48, 51, 55, 71, 74, 85, 86, 87, 88, 89 en foto op omslag]
Huibers, Rob/Hollandse Hoogte [p. 57]
Jans, Jean-Pierre [p. 13, 14, 15]
Joosten, Sabine/Hollandse Hoogte [p. 59]
Kievit, Arie/Hollandse Hoogte [p. 56, 80]
Klamer, Jaco/Hollandse Hoogte [p. 54]
Klein Wolterink, Erik [p. 44] uit de serie Kitchportraits:
Keuken Vluchtelingenopvang Amsterdam, 2008,
c/o Pictoright Amsterdam 2012
Miller, Amaury/Hollandse Hoogte [p. 58]
Muller, Bram [p. 123]
Muller, Frank/Hollandse Hoogte [p. 95]
Oeder, Marc/Hollandse Hoogte [p. 30]
Ontwerpstudio Spanjaard [p. 22]
Petraeus, Bram/Hollandse Hoogte [p. 114]
Platform VoorleesExpress [p. 96]
Post, Patrick/Hollandse Hoogte [p. 10]
Thomas, Christine [p. 121]
Verdonk, Suzanne [p. 122]
Wendel de Joode, Ries van [p. 76]

Hoopwerk.nl illustraties [p. 16, 17, 18, 119]
Ontwerpstudio Spanjaard illustraties [28, 52, 110]
Spanjaard, Sarah illustratie [p. 64]
Wessels, Gert ontwerp graffiti [p. 24, 26]

Colofon

Colofon

Titel

Meer willen, weten, durven, doen in de zorg voor jeugd.
Inspiratieboek

Concept en tekst

Cecile Vossen, Utrecht

Suggesties en aanvullingen

Medewerkers cluster Jeugd ZonMw

Grafisch ontwerp

Ontwerpstudio Spanjaard, Maartensdijk

Eindredactie

ZonMw i.s.m. Marc van Bijsterveldt, Baarn

Druk

Quantas Artoos, Rijswijk

Uitgave ZonMw, mei 2012

Teksten overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

ZonMw en de jeugd

ZonMw investeert in de gezondheid en het welzijn van de jeugd. Dat gebeurt via uiteenlopende programma's. Deze bestrijken een heel scala aan maatschappelijke onderwerpen. Van kindermishandeling tot leefstijl. En van opvoedingsondersteuning tot ernstige gedragsproblemen

Meer weten?

Kijk voor de laatste ontwikkelingen op www.zonmw.nl/jeugd en meld u gelijk aan voor de ZonMw Nieuwsbrief Jeugd.

Inspiratieboek bestellen?

Dat kan kosteloos via www.zonmw.nl/jeugd.



ZonMw
Laan van Nieuw Oost Indië 334
Postbus 93245
2509 AE Den Haag
Tel 070 349 51 11
Fax 070 349 51 00
www.zonmw.nl

Meer willen, weten, durven, doen in de zorg voor jeugd

Hoe weet je wat wel en wat níet werkt in de zorg voor jeugd? Hoe verander je iets wat je al jaren op een bepaalde manier doet? Hoe krijg je je collega's daarin mee? En wat kun je doen om een verbetering vol te houden? We gingen op zoek naar de antwoorden op dit soort vragen. In boekjes bijvoorbeeld. In projectbeschrijvingen. Op websites. Maar nog veel interessanter: we vroegen het de mensen in het veld die zelf bezig zijn om de zorg voor jeugd te verbeteren. Wat zijn hun belevenissen en avonturen? Het resultaat van dit alles is dit ongewone inspiratieboek. Vol prikkelende tips, verrassende invallen én inspirerende verhalen uit de praktijk!