

Inspiratiebijeenkomst SEJN 13 november 2025

'Veranderen met ambitie'



Op 13 november 2025 vond weer een online inspiratiebijeenkomst van SEJN plaats. Deze stond in het teken van het ZonMw-project 'Veranderen met ambitie- samen lerend op weg naar een betere jeugdhulp', waarin vier SEJN-organisaties samen onderzoeken hoe jeugdhulp écht kan leren, veranderen en verbeteren.

Aanleiding van het project (René Robins, Avans Hogeschool)

"Hoe voelt het als iemand over jouw leven beslist, zonder uit te leggen waarom, zonder te vragen wat jij zelf wilt? Hoe voelt het als niemand een lampje aan steekt terwijl jij in het donker je eigen weg probeert te vinden?"

René Robins, projectleider van het ZonMw-onderzoek en in opleiding tot ervaringsdeskundige bij Stichting ExpEx, startte de sessie met zijn eigen ervaringen in de jeugdhulp. Hij beschreef hoe het voelt wanneer er beslissingen over jou gemaakt worden in plaats van met jou. Er waren geen hulpverleners die uitlegden waarom bepaalde dingen moesten gebeuren. Hij voelde zich alleen en in het donker gezet.

Pas later realiseerde hij zich wat hij toen nodig had gehad: iemand die uitleg geeft, luistert en probeert te begrijpen hoe het voor hem was. René vertelt dit verhaal om te laten zien wat reflectie kan betekenen. Het was niet dat mensen het slecht bedoelden, maar hulpverleners namen weinig ruimte om stil te staan bij het effect van hun handelen. En dat terwijl reflectie zo belangrijk is. Reflectie is het moment waarop je terugkijkt, probeert te begrijpen wat er gebeurd is en leert wat de volgende keer beter kan. Zo maak je niet alleen verschil voor dat ene kind, maar juist ook voor alle kinderen die daarna komen. René besluit dit inzicht met de woorden:

"Liefdevolle jeugdzorg is dus niet alleen zorg voor het kind, maar ook oog hebben voor je eigen handelen. Durven kijken, durven leren, en durven toegeven: hier ging iets goed, en hier ging misschien iets mis. Niemand in de jeugdzorg heeft een toverstaf, maar we hebben allemaal lucifers. Dat zijn namelijk de momenten van inzicht, van reflectie, van groei. En wanneer we die lucifers met elkaar verbinden, ontstaat een groot warm licht van kennis; van samen beter worden. Reflectie, en leren van fouten en successen zijn cruciaal om de zorg te blijven verbeteren. En dat is precies de startpunt van dit onderzoek'.



De onderzoeksvraag die in het ZonMw-onderzoek centraal staat is: "Wat is ervoor nodig om alle jeugdhulporganisaties nog meer een lerende organisatie te laten zijn, zodat ze in staat zijn de hulp blijvend te verbeteren?" Het onderzoek is opgedeeld in verschillende fases:

1. Inzicht krijgen in bestaande leercultuur + experimenten uitvoeren om de lerende cultuur te versterken
2. Inzicht krijgen in rode draden en de factoren die de verschillen tussen deze organisaties verklaren
3. Kennisdeling en kennis blijven verrijken door een leerinfrastructuur op gang te brengen

Het onderzoek bevindt zich nu in de tweede fase. Het uiteindelijke doel is om door te stromen naar de derde fase, en deze inspiratiebijeenkomst is daar een hele mooie eerste stap in.

Tot slot neemt René ons mee in wat participatief actieonderzoek nou precies inhoudt; hoe dit verschilt van traditioneel onderzoek; en hoe dit eruit ziet in de praktijk.

Aspect	Traditioneel onderzoek	Participatief actieonderzoek
Doel	Nieuwe kennis ontwikkelen	Nieuwe kennis ontwikkelen én de praktijk direct verbeteren
Onderzoeks-proces	Vraagstuk wordt door onderzoeker bepaald Lineair: vraag > dataverzameling > analyse > conclusie	Vraagstuk samen met de praktijk vormgeven Cyclisch: Oriënteren > ontwerpen > uitvoeren > reflecteren > vastleggen
Rol van de onderzoeker	De onderzoeker observeert en analyseert van buitenaf	De onderzoeker werkt samen met de praktijk
Rol van deelnemers	Aanleveren van informatie	Mede-onderzoeker: ze denken, handelen en reflecteren mee

"Actieonderzoek is niet onderzoeken op de achteruitkijkspiegel van een bepaald model, maar vooruitkijkend je weg zoeken."

Werken met ambities binnen de jeugdhulp (Martijn van Dam, aanjager Beweging van Nul)

Martijn van Dam, betrokken bij het ZonMw-project als veranderekundige, neemt ons mee in 'hoe breng je nou een lerende beweging op gang?'

Binnen de beweging van 0 zijn ze op zoek gegaan naar professionals die erin geslaagd zijn om steeds beter te worden en stappen vooruit te zetten, bijvoorbeeld bij het afbouwen van gesloten jeugdzorg of



het traumasensitief werken. Door deze mensen te interviewen ontdekten zij dat ze vaak dezelfde dingen deden: ze begonnen vanuit een persoonlijke ambitie of vanuit een gevoel van ongemak en zochten vervolgens andere mensen op die hetzelfde wilden bereiken. Samen met deze mensen hebben zij onderzocht 'wat is nou onze gezamenlijke ambitie, en aan welke knoppen kunnen we draaien?' Ze zochten naar patronen die ervoor gezorgd hebben dat de ambitie (nog) niet bereikt is. Dit leidt

weer tot zicht op nieuwe factoren waaraan gewerkt kan worden om toch tot realisatie van de ambitie te komen. Vanuit deze manier van werken ontstond de flow van de beweging van 0, die aanknopingspunten biedt om een lerende beweging op gang te brengen.

Eén van de kernpunten van de flow van de beweging van 0 is de kracht van kennis en onderzoek benutten. Martijn benoemt dat SEJN hierin al goed weg is: er is een leernetwerk met mensen die hetzelfde willen, er is voldoende data om van het verleden te leren, en de vaardigheden en kennis om patronen te ontdekken en doorbreken zijn aanwezig. De vraag die er volgens centraal staat is: "hoe zit het met onze ambitie?"

Tijdens een interactieve werkvorm bespraken de deelnemers aan de inspiratiesessie welke ambities en ongemakken er leven rondom de hulpverlening aan kinderen. Dit leverde waardevolle input en mooie gesprekken op, die meegenomen kunnen worden bij het opstellen van de nieuwe agenda van SEJN.

Korte terugblik op de deelsessies met de organisaties

De Rading (Lonneke Jansen (de Rading) en Jessica Muda (PI Research))

De Rading heeft als ambitie: "Samen met ouders en jongeren bouwen we aan een lerende jeugdhulporganisatie die structureel vernieuwt, zodat elk kind kansrijk en liefdevol opgroeit."

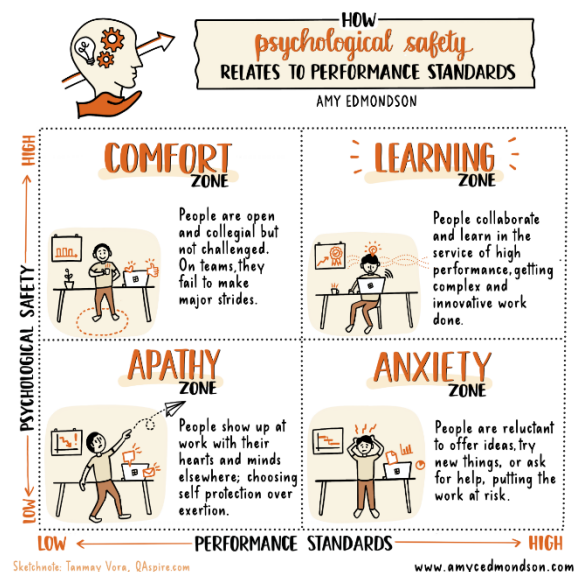


Deze deelsessie begon met een plenaire vraag: "wat maakt het leren in jouw organisatie lastig?" Een aantal antwoorden die de deelnemers hierop gaven waren:

- werk- en regeldruk
- te weinig tijd
- te weinig ondersteuning om leren structureel te doen
- gebrek aan borging nadat iets geïmplementeerd is.

Ook voor de Rading is dit herkenbaar. Zij zijn hard bezig met het ontwikkelen van (structurele) leercirkels. Eén van de dingen die ze meenemen bij het ontwikkelen van deze leercirkels, is kijken naar hoe het ervoor staat met de psychologische veiligheid binnen teams. Zij doen dit aan de hand van experimenten, waarbij collega's bij elkaar komen om te praten over een bepaald onderwerp dat speelt binnen de organisatie, en dat spanning op kan roepen. In hoeverre durft en kan iedereen zich uitspreken, en in hoeverre hanteren teams op deze verschillende onderwerpen een hoge standaard?

Wanneer we psychologische veiligheid en het wel of niet hanteren van een hoge standaard naast elkaar zetten, onderscheiden we vier verschillende zones: comfortzone, leerzone, apathie-zone en spanningszone.



Met de deelnemers aan de sessie ontstaat een mooi gesprek. Er wordt besproken in welke zone hun teams / organisaties zich bevinden, maar er wordt ook gespard over welke factoren van invloed zijn op het verschuiven van deze zone naar een andere.

Ambiq (Pijke Dijkema, Emiel Kuipers (Ambiq), Tirsia Kroon (Ervaringsdeskundige ExpEx, Marsha Philipsen (Praktikon))

Ambiq heeft als ambitie: 'De kwaliteit van de zorg voor jongeren verbetert continu op basis van een leer- en ontwikkelcultuur die is geborgd binnen alle lagen van de organisatie.'



Emiel start de deelsessie met vertellen over de start van het onderzoek, en dat zij gelijk bij de start heel voortvarend aan de slag zijn gegaan en zich hebben aangesloten bij diverse projectgroepen. Zo hebben zij diverse sessies georganiseerd met cliënten, ouders en medewerkers waarbij werd ingezoomd op motivatie en bezwaren om dingen wel of niet te delen, reflectiesessies georganiseerd over meten en leren, en als gevolg van deze sessies hebben zij aanpassingen gedaan in hun elektronisch cliënten dossiers (ECD).

In de loop van het onderzoek heeft er bij Ambiq een verschuiving plaatsgevonden van een focus op respons en prestatie-indicatoren naar een focus op leren in de zorg: een beweging op gang krijgen en iedereen hierin mee krijgen. Het belang van het meenemen van ervaringsdeskundigen bij het op gang brengen van deze beweging wordt benadrukt. Tirsia Kroon is als ervaringsdeskundige betrokken bij Ambiq, en zij speelt een cruciale rol in het meenemen van het cliëntperspectief bij het ontwikkelen van deze beweging. Bij het meenemen van het cliëntperspectief is het belangrijk om je te realiseren dat elke cliënt anders is, en andere behoeftes heeft. Het is geen 'one size fits all'.

Ook bij Ambiq zijn ze volop bezig met de vraag 'hoe zorg je ervoor dat je als organisatie een hoge standaard hanteert?' Hiervoor werd input gevraagd vanuit de deelnemers met de vraag 'wat zou volgens jou een kenmerk zijn van een organisatie die met een hoge standaard leert van cliëntervaringen? Een aantal mooie antwoorden die hieruit naar voren kwamen zijn:

- Oud-clënten betrekken en deze ook met cliënten van nu laten praten
- Cliënt meer centraal stellen: wat is relevant voor de cliënt en hoe kunnen we daar op inspelen?
- Er rekening mee houden dat er verschillende manieren zijn om cliëntervaringen op te halen, die verschillende cliënten aanspreken
- Periodiek reflecteren met collega's

Youké (Andrée Sekreve (Youké) en Marloes Jaspers van der Maten (Praktikon))

Youké heeft als ambitie: 'Youké verzamelt gegevens waarvan professional en organisatie leren, zodat elke cliënt bij Youké zich goed geholpen voelt.'



Bij Youké hebben ze hun eigen leercultuur goed onder de loep genomen. Er gaan al veel dingen goed, maar ook zij ervaren dat het vasthouden van dat leren een uitdaging is. In het kader van dit onderzoek zijn zij hard aan de slag de leercyclus die bij Youké op gang aan het komen is, om te zetten in een structurele leerbeweging.

Na een korte introductie wordt aan de deelnemers van de sessie gevraagd om aan aantal focusvragen te beantwoorden omtrent hoe zij leren binnen hun eigen organisatie; wat er al goed lukt en minder goed lukt, en wat verschillende manieren van leren opleveren. Dit leverde onder andere de volgende mooie antwoorden op:

Wat gaat er goed?	Wat gaat minder goed?	Wat levert dit op?
Leren van collega's door te sparren met elkaar	Kennis van het geleerde vasthouden	Meer kwaliteit en passende zorg
Veel bereidheid om nieuwe dingen te ontwikkelen en innoveren	Voldoende aandacht voor randvoorwaarden en processen t.b.v. borgen van kwaliteit	Zicht op verbetermogelijkheden op individueel-, team- en organisatieniveau
Retrospectieve en prospectieve analyses	Breder eigenaarschap creëren (naast kartrekkers)	Vitale medewerkers

Na een korte nabespreking gingen de deelnemers uiteen in break-outrooms om een aantal aanvullende vragen met elkaar te bespreken; wat helpt jullie om leren onderdeel te maken van het dagelijks werk met anderen; hoe geef je samen betekenis aan de informatie die je daartoe ophaalt en zorg je dat daarvan geleerd kan worden; en hoe maak je de cirkel weer rond en borg je dus de verbetering/ontwikkeling? Deze gesprekken leverden een aantal mooie nieuwe inzichten en input op.

Levvel (Julian Lookman (Levvel) en René Robins (Avans Hogeschool))

Levvel heeft als ambitie: 'Elke jongere die TOPGGz-hulp nodig heeft, ontvangt deze ook.'



Waar bij andere organisaties de ambitie gedurende het onderzoek is ontwikkeld, was de ambitie van Levvel aan de start van het onderzoek snel duidelijk. De urgentie om naar deze ambitie toe te werken is gedurende het onderzoek zelfs toegenomen vanwege de Visitatie TOPGGz. Hieruit bleek dat Levvel niet goed inzichtelijk had wie nou de jongeren waren die TOPGGz nodig hadden, en dat deze jongeren daardoor niet altijd aan de juiste behandelaars werden gekoppeld. Eén van de oorzaken hiervan, is dat Levvel heel goed is in veranderingen doorvoeren, maar minder goed in het vasthouden van verandering. Daarom is ervoor gekozen om dit onderwerp centraal te stellen binnen dit onderzoek.

Om hiermee aan de slag te gaan, heeft Levvel een team van mensen georganiseerd die op het proces zitten van aanmelding voor TOPGGz en het koppelen aan de juiste behandelaar. Samen hebben zij aan de hand van een nulplaat (<https://www.bewegingvannul.nl/samen-een-0-plaat-maken/>), onderzocht welk patroon hieraan ten grondslag ligt, welke factoren maken dat de ambitie nog niet bereikt is. Vervolgens is gekeken naar aan welke knoppen gedraaid kan worden om dichterbij de ambitie te komen. Hier zijn vier mooie knoppen uit naar voren gekomen:

1. Duidelijk maken wat TOPGGz inhoudt en waarom het belangrijk is
2. Aantekeningen in de dossiers: TOPGGz behandelaars besteden minimaal 8 uur aan TOPGGz
3. Kennisnetwerk TOPGGz is beschikbaar voor meerdere cliënten
4. Er voor zorgen dat er in gebiedsteams gebruik wordt gemaakt van specialistische kennis die binnen Levvel beschikbaar is

ASH-themabijeenkomst, "ASH in een gedwongen kader (opgelegd) – overwegingen en uitdagingen die de uitvoering van ASH zoals bedoeld in de wet staan". (Emke Luking-Geurtsen (VanMontfoort) en Anneke ten Barke (Triade Vitree))

ASH-professionals gingen met elkaar in gesprek over hun ervaringen met het uitvoeren van ASH in een gedwongen kader, en welke uitdagingen dit met zich mee brengt. Ze gingen plenair aan de slag, waarbij de deelnemers werd gevraagd om drie vragen te beantwoorden.

Wat was lastig?	Wat was helpend?	Kon je de ASH-methodiek aanhouden?
Ouder zijn vaak niet echt gemotiveerd	Vervolg hulp kon sneller worden ingezet doordat de verwijzer ook gezinsvoogd is	Niet altijd. De verwachtingen van gezinsvoogd of RvdK maken dit soms lastig
Verschillende belangen tussen gezinsvoogd en ASH'er	Goede samenwerking en taakverdeling	Vaak was er al onderzoek gedaan, waardoor het meer dossieronderzoek werd dan eigen onderzoek.
Informatie werd soms dubbel of langs elkaar heen opgevraagd	Heldere kaders helpen om veiligheid te borgen	

Belangrijke lessen die worden meegenomen uit deze sessie, zijn dat een goede samenwerking en duidelijke afspraken essentieel zijn, en dat bij de toegang de afweging *wel of niet uitvoeren* van belang is.

ALV

Naast de workshops vond de **Algemene Ledenvergadering** plaats voor de **bestuurders** van SEJN-organisaties. Hier werd gesproken over de algemene SEJN-ontwikkelingen, het concept SEJN-jaarplan van 2026, en de kernpunten van het meerjarenplan.

Hoe hebben SEJN-leden de inspiratiebijeenkomst ervaren? Wij kregen een aantal mooie reacties van jullie terug:



Save the date:

De volgende inspiratiebijeenkomst in 2026 vindt plaats op **donderdag 28 mei** van **10.00u tot 13.00u!**