

Verlag

Inspiratiesessie

Bouwen aan pedagogische community's
- van curatie naar preventie -
jeugdhulp en sociaal werk trekken samen op

5 oktober 2018

10.00 - 13.00 uur

De Observant, Amersfoort

Hoe maken we de beweging van curatie naar preventie? Naar meer hulp in gezinsverband, meer verbinding tussen informele en formele zorg en van individuele hulp naar collectieve arrangementen? Het streven om in de buurt, rondom scholen of kinderopvang, het pedagogisch vermogen te versterken, vraagt inzet van zowel sociaal werk als jeugdhulp. En een gemeenschappelijk beeld over de bijdrage van eenieder. Er zijn veelbelovende innovaties en nieuwe samenwerkingsverbanden, op het snijvlak van jeugdhulp en sociaal werk. Hoe versterken we dergelijke innovaties over de grenzen van deelsectoren heen? Deze vragen stonden centraal tijdens de inspiratiesessie "Bouwen aan pedagogische community's: van curatie naar preventie". Zo'n veertig leden van de Associatie voor Jeugd en van Verdiwel gingen met elkaar in gesprek onder leiding van communicatiestrateg Ferenc van Damme. 'Er komt veel energie vrij!' concludeerden Marenne van Kempen en Greet Bouman. Dus wordt er op 30 november een tweede bijeenkomst georganiseerd.

"Meer stappen zetten en verder kijken" door Greet Bouman

'Als lid van de Vereniging Associatie Jeugdzorg heb ik met andere leden interessante studiereizen naar Engeland en Denemarken gemaakt. Geïnspireerd door buitenlandse voorbeelden hebben we toen Learning Together ontwikkeld. Dat deden we onder de inspirerende leiding van Gerdi Meyknecht, die ons altijd uitdaagde om meer stappen te zetten, verder te kijken. Vandaag zijn we bij elkaar om van gedachten te wisselen over het bouwen van pedagogische community's en de slag van curatie naar preventie!'

Aan het woord is Greet Bouman, directeur-bestuurder van Stimenz in Apeldoorn en voorzitter van Verdiwel. Daarvoor was zij als directeur-bestuurder van Bureau Jeugdzorg Flevoland ook lid van de voorloper van de Associatie voor Jeugd: de Vereniging Associatie Jeugdzorg.

Na een voorstelronde onder de deelnemers, geeft zij het woord aan Marenne van Kempen, directeur-bestuurder van Lokalis in Utrecht en bestuurslid van de Associatie voor Jeugd.

"Nieuwe kansen voor samenwerking" door Marenne van Kempen

'Jeugdhulp en sociaal werk staan in mijn beleving voor een gezamenlijke opdracht,' zegt Van Kempen. 'We helpen gezinnen, samen met de voor hen belangrijke anderen, om vraagstukken van vandaag op te lossen en duurzame verbetering te realiseren. We dragen bij aan de prioriteiten van wijken en scholen en dus aan het versterken van de context van gezinnen.' De zaal herkent deze gezamenlijke en duurzame opdracht.



Aan de hand van een kaart met de verschillende stadswijken van Utrecht laat Van Kempen zien dat basishulp vooral wordt verstrekt in sociaal-economisch zwakke wijken als Kanaleneiland, waar ook kindbeschermingsmaatregelen, schoolverzuim, veiligheidsproblematiek en schuldenproblematiek hoog scoren. In deze wijken komt meervoudige problematiek bovengemiddeld voor. De basishulp omvat het welzijnswerk, maatschappelijke dienstverlening en de inzet van Buurtteams Jeugd & Gezin en van de sociaal wijkteams of buurtteams. Specialistische jeugdzorg wordt

in deze wijken veel minder verstrekt dan in Leidsche Rijn. Er zijn meerdere mogelijke verklaringen voor dit verschil. Hoog opgeleide ouders uit hogere inkomensgroepen willen het beste voor hun kind, zijn mondiger en hebben meer mogelijkheden om dat 'beste' voor elkaar te krijgen. In gezinnen met meervoudige problematiek zijn schulden vaak het belangrijkste probleem. Zolang dat niet is opgelost, krijgen problemen rond opgroeien en opvoeden minder aandacht. En als ze dat krijgen, worden ze eerder aangepakt met ambulante gezinsbegeleiding. Er zijn ook multi-problem gezinnen waar hulpverleners niet zo makkelijk achter de voordeur komen.

Met deze schets onderstreept Van Kempen het belang van samenwerking tussen jeugdhulp en sociaal werk: 'Professionals in de wijk kunnen samen op zoek gaan naar hoe het er voor staat. Wat daar moet gebeuren. Daarbij kunnen zij hun eigen opdracht en perspectief overstijgen.'

Van Kempen ziet vier belangrijke kansen:

1. In de huidige fase van de transformatie is in veel gemeenten het financiële en organisatorische stof een beetje gedaald, is aan de meeste randvoorwaarden voldaan en is het nu meer dan vier jaar mogelijk om samen aan inhoud te werken.
2. Er komen steeds meer inzichtelijke data beschikbaar, waardoor datagedreven sturing mogelijk wordt.
3. In steeds meer gemeenten worden wat men in Utrecht noemt 'buurtpacten' gesloten, waarin verschillende organisaties samen vaststellen wat er in buurten speelt en welke prioriteiten zij in die buurten stellen.
4. Als organisaties zijn we groot geworden vanuit onze eigen branche, maar nu zien we dat iedereen erop vooruit gaat als we over onze eigen grenzen heen kijken en in netwerkconstructies gaan samenwerken.

"JIM Werkt" door Suzanne de Ruig

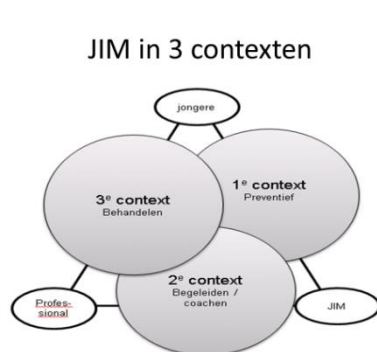
JIM staat voor Jouw Ingebrachte Mentor: dat is een familielid, vriend of bekende van de jongere. Vergelijkbaar met de peetoom en peetante uit vroeger tijden. JIM moet goed bij de jongere passen, maar ouders moeten ook achter de keuze van een JIM staan. JIM is een vertrouwenspersoon en ambassadeur van de jongere en vertegenwoordigt hem of haar richting ouders en professionals. Suzanne de Ruig is inhoudelijk leider van Stichting JIM. Zij begon haar carrière als maatschappelijk werker en werkte vaak met gezinnen met meervoudige problematiek, waaronder schuldproblematiek. Vervolgens werd zij systeemtherapeut en werkte onder meer met criminele jongeren. Toen ze voor een jeugdhulporganisatie ging werken, ging ze pionieren met JIM. 'Aanleiding was de transformatie in het sociaal domein,' vertelt De Ruig. 'We wilden uithuisplaatsingen zoveel mogelijk voorkomen en de omgeving van jongeren duurzaam versterken en ondersteunen om met complexe situaties om te kunnen gaan.' En zo werd JIM geboren. De Ruig toont de zaal twee filmpjes. In het eerste filmpje zien we Kevin, die vroeger een meisje was en nu een jongen is. In dat hele proces was zijn oma een belangrijke steun voor hem. Kevin en zijn oma houden van elkaar, dat blijkt duidelijk uit het filmpje. Oma wist vroeger niets van transgenders, maar kiest onvoorwaardelijk voor haar kleinzoon. Ze heeft hem altijd gesteund, emotioneel en financieel, en bedacht zelfs de naam Gavin. 'Ik kan me geen betere kleinzoon wensen,' zegt ze aan het eind van het filmpje.



In het tweede filmpje wordt uitgelegd wat JIM inhoudt en hoe JIM werkt. Jongeren maken soms heftige dingen mee of groeien op in complexe situaties. Naast hun ouders kunnen zij dan de hulp nodig hebben van andere volwassenen, bijvoorbeeld professionele hulpverleners. Maar die hulp is altijd tijdelijk. Soms worden jongeren uit huis geplaatst en dat is niet altijd effectief. Jongeren kunnen in hun omgeving een volwassene uitkiezen die als JIM gaat functioneren. Dat kan een familielid, een vriend of een buurvrouw zijn. JIM focust op samenwerking met ouders en formele hulpverleners en op

gezamenlijke besluiten. In het filmpje wordt verteld dat er onderzoek is gedaan onder 200 jongeren. Daarvan waren er 104 uit huis geplaatst en residentieel behandeld. De andere 96 kregen een JIM en daarvan kreeg 90% ambulante hulpverlening als alternatief voor uithuisplaatsing. JIM helpt dus uithuisplaatsingen te voorkomen en maakt het mogelijk dat jongeren in hun vertrouwde omgeving opgroeien. Met de combinatie van informele en formele hulp worden duurzame resultaten behaald. De Ruig legt uit dat aan JIM ideeën ten grondslag liggen over normaliseren, de-medicaliseren en werken met burgers. Hulpverleners zetten soms vraagtekens bij een JIM, zoals bij de oma van Gavin. Zij heeft immers geen verstand van transgenderproblematiek en is toch al zo oud? Ook in de zaal is discussie over de vraag aan welke eisen een goede JIM moet voldoen. Volgens De Ruig kan zelfs een drugsdealer die een goede relatie met zijn neefje heeft, voor hem een goede JIM zijn. Zij benadrukt dat jongeren heel goed weten wie hun JIM kan zijn en als het een enkele keer gebeurt dat de match niet goed is, dan is het volgens De Ruig effectiever als de jongere dat zelf ervaart dan wanneer de professionele hulpverlener daar mee komt.

Belangrijk is dat zowel de JIM als professionele hulpverleners een goede klik hebben met de jongere. De meeste mensen hebben volgens De Ruig een binnencirkel met drie tot vijf belangrijke personen. De JIM behoort in principe tot die binnencirkel en is nabij, de relatie met de jongeren is duurzaam. Jongerenwerkers bouwen ook duurzame relaties met jongeren op. Vaak fungeren zij als vertrouwenspersoon en als mentor, zeggen meerdere leden van Verdiwel. Ook vormen jongerenwerkers vaak een brug naar professionele hulpverlening. Zij problematiseren zo weinig mogelijk en focussen op kansen en talenten van de jongere. Zijn zij niet vergelijkbaar met JIM? Er volgt een discussie in de zaal, waarin wordt gezegd dat jongerenwerkers uiteindelijk professionals zijn die het contact met jongeren ook weer beëindigen. Waar tegenin wordt gebracht dat het om hulp en begeleiding op vrijwillige basis gaat, die doorgaat als de jongere achttien jaar zijn geworden.



Naarmate de ontwikkeling van jongeren meer verstoord is, hebben zij meer gespecialiseerde hulp nodig, oplopend van coaching tot begeleiding en tot een behandelcontext. De Ruig is van mening dat iedere jongere een JIM verdient.

JIM heeft met drie contexten te maken. De eerste is preventief, daar ligt de nadruk op de contacten tussen de jongere en JIM. De tweede is die van coaching en begeleiding, daar ligt de nadruk op de contacten tussen JIM en de professional(s). De derde context is die van de behandeling en daar ligt de nadruk op de contacten

tussen jongeren en professionals. Er is een hybride relatie tussen JIM en de professionals. JIM kan taken van professionals overnemen.

'Maatschappelijke Business Case Jongerenwerk' door Else Leih

Goed jongerenwerk levert flinke besparingen op de zorg op. Dat blijkt uit de maatschappelijke Business Case Jongerenwerk (mBC) die Participe Advies in opdracht van het ministerie van VWS ontwikkelde. 'Het is geen wetenschappelijk onderzoek, maar met deze mBC maken we inzichtelijk wat ons werk voor jongeren en voor stakeholders als gemeenten, de politie en organisaties voor jeugdhulp betekent,' vertelt Else Leih. 'Bovendien laten we zien dat de inzet van jongerenwerk leidt tot lagere zorgkosten.' Participe voerde deze mBC uit in samenwerking met het lectoraat Youth Spot van de Hogeschool van Amsterdam en met zeven andere welzijnsorganisaties: De Schoor, Combiwel, DOCK, MOOI!, Stichting Jeugd- & Jongerenwerk, ContourdeTwern en Streetcornerworks. Ambtenaren van de gemeenten Utrecht, 's-Hertogenbosch en Amsterdam deden mee, evenals jongeren en stakeholders van het jongerenwerk. Leih was projectleider. 'Met deze mBC is de preventieve werking van jongerenwerk aangetoond,' legt Leih uit. 'Door vroegsignalering en de vertrouwensrelatie van jongerenwerkers met jongeren kun je vaak duurdere zorg voorkomen. Maar er zijn ook situaties waarin jongerenwerk en met zorg gecombineerd wordt. Als het goed gaat, kun je dan zorg afschalen. We zien dat jongeren dan sneller weer op de been zijn. Maar ook dat broertjes dan geholpen worden. Zo



voorkom je ook weer nieuwe problemen. Uit onze mBC blijkt dat je door de inzet van jongerenwerk jaarlijks 45 miljoen euro kunt besparen. Een ander effect van het jongerenwerk is dat het de sociale cohesie in wijken versterkt. Persoonlijke vaardigheden en zelfvertrouwen van jongeren groeien als zij actief bij kunnen dragen aan de wijk. Dat heeft een positieve effect op hun ontwikkeling.'

Jacqueline van Veen van Stichting Jeugd- en Jongerenwerk Midden-Holland is erg enthousiast over de mBC Jongerenwerk. 'Wij werken in zestien verschillende gemeenten en de beleidsambtenaren van al die gemeenten willen graag weten wat ons jongerenwerk oplevert,' vertelt Van Veen. 'Maar ook voor jongerenwerkers is het handig om daar inzicht in te hebben. Met deze mBC zijn we met al die beleidsambtenaren in gesprek gegaan over de effecten van het jongerenwerk. Die laat zien hoe daadkrachtig het jongerenwerk is. Met de verhalen uit de mBC overtuigen we onze opdrachtgevers.'

'Zoektocht naar nieuw samenspel' door Ferenc van Damme

'Ik weet niets van jullie vakgebied maar herken de zoektocht naar een nieuw samenspel, zoals we dat ook zoeken in het openbaar bestuur,' zegt Ferenc van Damme, communicatiestrateg, dwarsdenker en beleidsontwikkelaar Participatie bij de provincie Overijssel. Dat nieuwe samenspel is nodig, omdat de hele samenleving snel verandert. Hij citeert professor Rotmans: 'Dit is geen tijdperk van veranderingen, maar een verandering van tijdperken'. Er is sprake van een digitale revolutie, waardoor vrijwel iedereen kan profiteren van allerlei vormen van informatie. Google, Netflix, Facebook en Spotify zijn in korte tijd megagroot geworden. Dat geldt ook voor Buurtzorg, Airbnb en Uber. De 'oude' hiërarchische wereld van zuilen en klassen die statisch en voorspelbaar was, maakt volgens Van Damme plaats voor een 'nieuwe', egalitaire wereld die draait om netwerken en individuen, die dynamisch en onvoorspelbaar is, waarde aandacht voor immateriële zaken groeit en veranderingen zich steeds sneller voltrekken. We zijn steeds minder lid van politieke partijen, omroepen en verenigingen en gaan steeds meer 'zwermen'. Dat geldt vooral voor de jongere generaties. Opvallend is dat steeds meer mensen vinden dat Nederland 'de verkeerde kant op gaat' (43% in 2007 en 57% in 2018), dat het vertrouwen in de politiek en in de pers daalt (resp. 74 en 78% in 2018). In de top 3 van 'meest onbetrouwbare beroepen' staan bankiers op de eerste plaats, politici op de tweede en ambtenaren op de derde. Steeds meer burgers vinden: 'Alles wat je voor mij doet, maar niet met mij doe je tegen mij!'.



Wanneer organisaties niet op deze ontwikkelingen inspelen, doen ze er straks niet meer toe en zullen ze verdwijnen. Om draagvlak te krijgen of mensen mee te krijgen, moet je ze volgens Van Damme in een zo vroeg mogelijk stadium bij jouw initiatief of aanpak betrekken en mee laten doen. In dat opzicht is JIM interessant omdat die goed aansluit op wat de jongere zelf wil. De aansluiting van formele op informele hulp past goed bij de nieuwe wereld. De mBC Jongerenwerk past meer bij de systeemwereld, maar het is handig als je daarmee het ministerie en gemeenten kunt overtuigen van de effecten van het jongerenwerk. Als je daarmee bereikt dat problemen van jongeren vroegtijdig worden opgelost en daardoor duurdere zorg wordt voorkomen, past dat eveneens goed bij de nieuwe wereld.

Wat volgens Van Damme goed werkt, is 'innerlijke overtuiging en passie, authenticiteit, kwetsbaarheid, helderheid/openheid, lef, gezond verstand en vooral ècht samen'. En een echte participatiesamenleving, waarin inwoners naast politici en professionals scheppers van

instituten en voorzieningen zijn'.

'Is het erg als we morgen een soort V&D zijn?' vraagt een deelnemer uit de zaal. 'Misschien is het goed als wij er morgen niet meer zijn.'

'Natuurlijk is dat niet goed!' antwoordt Van Damme. 'Jullie werken toch vanuit je passie? Waar het om gaat is dat we ruimte moeten geven aan de vitaliteit van de samenleving. Daarvoor is een urgente en radicale paradigmashift nodig. De bal ligt bij jullie. Jullie moeten jezelf niet opheffen, maar opnieuw uitvinden!'

Van Damme zegt dat hij geen voorstander is van radicale verandering, van 'alles moet anders'. Verstandiger is het ruim baan te geven aan experimenten die geen grote risico's voor de klant met zich meebrengen. Zo zou je in 40 procent van je aanbod kunnen experimenteren en in 60% het reguliere werk voortzetten. Dat is volgens hem de ideale mix. Hij pleit voor kleine, behapbaar experimenten die de systeemwereld niet in paniek brengen en waarvan geleerd kan worden. Bestuurders moeten die experimenten goed faciliteren. Professionals moeten de tijd en middelen krijgen die zij daarbij nodig hebben.

Op Van Damme's vraag wie in de zaal de urgentie niet voelt, steekt niemand een hand op. 'Er is altijd een sense of urgency, maar die is er nu meer dan voorheen,' concludeert Van Damme.

In een paradigmashift is altijd sprake van tegenwerkende krachten. Ook van mensen die zeggen voor te zijn, maar die in werkelijkheid toch blokkades opwerpen of afwachten. Hij wijst op de paradoxale situatie dat bijna iedereen in de sector Jeugdhulp vindt dat kinderen en jongeren het best in hun vertrouwde omgeving kunnen worden geholpen. Maar in werkelijkheid stijgt het percentage jongeren dat in een gesloten jeugdinrichting verblijft.

Klant als schepper van voorzieningen

Als je als organisatie voor jeugdhulp of sociaal werk je klanten de positie wilt geven van 'scheppers van instituten en voorzieningen', als 'coproducent' naast professionals, hoe pak je dat dan aan?

Volgens Van Damme dien je dan per project of thema een vier denkstappen te nemen.

1. **Waarom?** Waarom willen we eigenlijk interactie met de mensen? Snappen alle betrokkenen waarom we dit doen? Waarom zit dit onderwerp op welke positie op de 'Participatieladder'?
2. **Wat?** Wat zijn de 'spelregels' in dit geval? Wat is wiens rol, houding, mandaat en verantwoordelijkheid? Wat is het verwachtingsmanagement?
3. **Wie?** Met wie willen we deze klus gaan klaren? Inwoners of partners zijn niet één soort mensen. Wie ben jij? Belevingswerelden van anderen? Doelgroepsegmentatie!

4. **Hoe?** Je kunt pas echt bepalen hoe je het gaat doen na het bewust doorlopen van de bovenstaande stappen. Een eerdere keuze voor 'gedegen' of 'ludieke' aanpakken is vaak verspilling van geld en energie.

Volgens Van Damme moet je niet in gevecht gaan met de systeemwereld. Die kun je moeilijk veranderen. 'Zoek ruimte voor experimenten en ga het gewoon doen!' De houding die je zaait, zul je oogsten. Van Damme ziet een direct verband tussen bestuursstijlen en vormen van participatie. Hoe opener de inhoudelijke bestuursstijl is, hoe groter de invloed van de participant.

- Een gesloten, autoritaire bestuursstijl biedt participanten geen enkele rol.
- Bij een open autoritaire stijl is de participant toeschouwer, ontvanger van informatie of informant.
- Bij een delegerende stijl is de participant medebelisser.
- Bij een samenwerkende stijl is de participant samenwerkingspartner.
- En bij een faciliterende bestuursstijl is de participant initiatiefnemer, beleidseigenaar en/of bevoegd gezag.

Uitwisselen? Zwermen? Proeftuinen?

'Er zijn goede voorbeelden van nieuwe vormen van samenwerking, zoals JIM bijvoorbeeld,' zegt Greet Bouman. 'We kunnen van elkaar leren.'

'Wie wil er niet van elkaar leren?' vraagt Van Damme aan de zaal. Niemand steekt een arm op. 'We willen allemaal van elkaar leren,' concludeert hij. 'Wie heeft er interessante onderwerpen of wil met een proeftuin aan de slag?'

Susanne de Ruig van JIM steekt haar hand op, evenals Hans Stalknecht van WIEL in Elburg, die met Talenthouse een nieuwe vorm van jongerenwerk heeft.

'Onder die concrete voorbeelden zitten waarden,' merkt Meyknecht op. 'Hoe kun je als professional in een professioneel systeem van jeugdhulp of sociaal werk de eigen kracht van mensen versterken, samen met ouders het gezinssysteem versterken?'

'Door het van hén te laten zijn,' antwoordt Van Damme.

'Je kunt van elkaar leren waarom je wat doet,' zegt Meyknecht. 'Wat gedeelde waarden zijn. Ik zou willen weten: waar ben ik naar op weg?'



'Het welzijnspaaradigma ligt per definitie dicht bij de binnencirkel van de klant,' zegt Bouman. 'Erg gericht op eigen regie. Overall zijn maatjesprojecten voor jongeren en eenzame mensen of mensen met een beperking. Veel welzijnsorganisaties hebben Home Start: getrainde vrijwilligers bieden dan hulp in gezinnen met problemen. Het is interessant om met elkaar te verkennen hoe je met informele hulp gezinnen kunt versterken, met behoud van hun eigen regie.'

'Wij ondersteunen jonge mantelzorgers,' zegt Trix Cloosterman van Welzijn Meierijstad in Schijndel.

'In het voorjaar hebben we een proeftuin gedraaid over de samenwerking van ambulante begeleiders en welzijnswerk voor de doelgroep mensen met Wmo-indicaties en dat leverde goede resultaten op,' vertelt Henrieke Boeve van Carrefour in Emmeloord.. Omdat het zo

succesvol was, gaan we hiermee verder met verschillende organisaties voor jeugdhulp.'

'Achter dit gesprek zit de aanname dat professionals met elkaar kunnen samenwerken,' zegt Suzanne de Ruig. 'Er is vaak wantouwen. Bijvoorbeeld professionals uit de GGZ vinden dat zij meer spreekrecht en besluitmacht hebben dan professionals uit de jeugdzorg. Transformatie begint bij onszelf. Wat kun je hier en nu?'

'Hoe verder?' vraagt Van Damme aan de zaal. Daarop komt een aantal suggesties:

- 'We kunnen themabijeenkomsten organiseren, partners bij elkaar laten komen, van elkaar leren, casussen in brengen.'

- 'Ik wil zwermen, me niet ergens toe verhouden, gebruik maken van mensen om me heen van wie ik iets kan leren.'
- 'Wij willen minder spelregels, paradigma's onderuit halen.'
- 'Als professional ben je meer een coach dan iemand die alles bepaalt.'
- Twee deelnemers benadrukken dat zij meer willen dan alleen met elkaar in gesprek gaan over casussen.
- Er volgt een discussie over de vraag van wie de zorg is: van organisaties? Van de financiers? Of van de klant? De afnemer?
- 'Om verder te komen, moet je elkaar ontmoeten. Dan volstaan sociale media niet.'
- 'Bij ons werken jeugdhulp, sociaal werk, het kinderdagverblijf en de woningcorporatie samen. We willen uit die hokjes, over elkaars grenzen kijken. Bijvoorbeeld jongeren laten wonen op leegstaande kamers in een zorgcentrum die in ruil daarvoor vrijwilligerswerk doen ten behoeve van ouderen in dat zorgcentrum.'
- 'Twee dames gingen ontmoetingen organiseren in een leegstaand pakhuis. Nu komen er honderden mensen. Daar komen nu honderden mensen die liever hun problemen met elkaar bespreken dan met professionals.'

Tweede bijeenkomst in november of december

Van Damme vraagt de zaal: 'Wie zouden mee willen doen aan een tweede bijeenkomst, waarin we op zoek gaan naar nieuwe spelregels aan de hand van concrete werksituaties?' Er gaan veel handen de lucht in.

Van Kempen en Bouman sluiten de bijeenkomst af met de conclusie dat deze bijeenkomst veel energie losmaakte, duidelijk meerwaarde heeft en dat er eind november of begin december een tweede bijeenkomst wordt georganiseerd. De deelnemers aan deze eerste bijeenkomst zijn daar welkom, maar ook andere leden van de Associatie voor Jeugd en Verdiwel. Nadere info volgt!



Website JIM: <http://www.jimwerkt.nl/>

Download hier de mBC: <https://www.participieadvies.nl/maatschappelijk-resultaat-inzichtelijk/maatschappelijke-business-case>