

Amsterdam University of Applied Sciences

Video-feedback bij Spirit: 'dit is leerzaam voor de hele organisatie!'

Boendermaker, Leonieke; Kemper, Peter

Publication date

2018

Document Version

Final published version

License

CC BY

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Boendermaker, L., & Kemper, P. (2018). *Video-feedback bij Spirit: 'dit is leerzaam voor de hele organisatie!'*. Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Video-feedback bij Spirit: 'dit is leerzaam voor de hele organisatie!'

Februari 2018



Supervisie aan de hand van beelden

Van december 2015 tot december 2017 deden enkele Spirit collega's mee aan het project 'effectieve reflectie' van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). In het project is een speciale vorm van supervisie aan de hand van beeldmateriaal opgezet. Collega's van een ambulante seksespecifiek programma voor meisjes, genaamd 'Julia'¹, filmde² zichzelf (na toestemming) tijdens een hulpverleningsgesprek en bespraken het beeldmateriaal tijdens supervisie. Daarbij is een 'reflectie-instrument voor een kwalitatief goed hulpverleningsgesprek' gebruikt dat gezamenlijk is ontwikkeld.³ Omschreven is hoe het ontwikkelen van een werkrelatie, toepassing van technieken en doelgericht werken zichtbaar zijn bij de professionals die een hulpverleningsgesprek voeren. Op die manier zijn essentiële onderdelen van een methodische aanpak zoals Julia geoperationaliseerd. Collega's leren door elkaar aan het werk te zien op beeld en worden zich door het zien van de beelden ook meer bewust van hun werkwijze.

De supervisor kreeg specifieke training (ontwikkeld door de HvA in samenwerking met PI-research) om de supervisie te geven. Door het gebruik van beelden, het gericht met collega's naar de beelden kijken aan de hand van het reflectie-instrument en de positieve insteek van de supervisie wijkt deze vorm van supervisie af van de gebruikelijke intervisie of werkbegeleiding.

Achtergrond

Waarom is dit opgezet? We weten uit eerder onderzoek naar evidence based interventies (zoals bijvoorbeeld Multidimensional Family Treatment, MDFT) dat gerichte ondersteuning van professionals tijdens hun werk nodig is, wil een interventie op lange termijn kwalitatief goed uitgevoerd worden.⁴ We weten ook dat interventies die met goede kwaliteit uitgevoerd worden (hoge behandelintegriteit in onderzoekstermen) effectiever zijn dan interventies die kwalitatief minder goed uitgevoerd worden.⁵ In dit project is getoetst of gerichte ondersteuning ook bij 'gewone' interventies, die als 'care as usual' worden uitgevoerd, leidt tot kwalitatief beter uitvoering. Als dat zo is, kunnen organisatie door het

¹ zie: <https://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Effectieve-Jeugdinterventies/Erkende-interventies/Julia>

² Medewerkers hebben bij de start van het project deelgenomen aan een korte training over het opnemen van beelden. Voor de instructiefilm: zie: www.hva.nl/zorgvoorjeugd, thema 'leren op de werkvloer'.

³ Nieuwsgierig naar het instrument? Het is te vinden op www.hva.nl/zorgvoorjeugd, thema 'Leren op de werkvloer' -> reflectie instrumenten.

⁴ Goense, P.B.; Pronk, S.; Boendermaker, L.; Bakker, R.; Ruitenberg, I.; Bertling, L. (2015). Leren op de werkvloer Organisatie en inhoud van leren op de werkvloer Pauline Goense, Sanne Pronk, Leonieke Boendermaker, Rosan Bakker, Inge Ruitenberg & Lianne Bertling

⁵ Goense, P.B.; Assink, M.; Stams, G.J.; Boendermaker, L.; Hoeve, M. (2016). Making 'what works' work: A meta-analytic study of the effect of treatment integrity on outcomes of evidence-based interventions for juveniles with antisocial behavior. *Aggression and Violent Behavior*. Vol.31 2016, pp. 106-115.

bieden van mogelijkheden voor 'leren op de werkvloer' gericht werken aan (het verbeteren van) de effectiviteit van de geboden zorg.

Spirit heeft ervoor gekozen om de nieuwe vorm van supervisie uit te testen in individuele gesprekken met jongeren. Deze gesprekken zijn de kern van een effectieve aanpak zoals onder meer het programma Julia. Hierin is onder meer te zien hoe een hulpverlener een goede werkrelatie met een cliënt opbouwt maar ook hoe hij/zij hem/haar motiveert tot gedragsverandering . Aan de hand van een herhaald n=1 onderzoek is getoetst of de nieuwe vorm van supervisie leidt tot een hogere kwaliteit van de hulpverleningsgesprekken. Twee collega's maakten opnames van in totaal 15 gesprekken met jongeren.⁶ Zij maakten zowel opnames vóór de start van de nieuwe vorm van supervisie, als tijdens de periode dat zij die supervisie kregen. Deze opnames zijn gecodeerd met behulp van het ontwikkelde instrument.⁷ Aan de hand daarvan kon berekend worden of de kwaliteit van de gesprekken verbetert bij toepassing van deze vorm van supervisie.

Betere hulpverleningsgesprekken

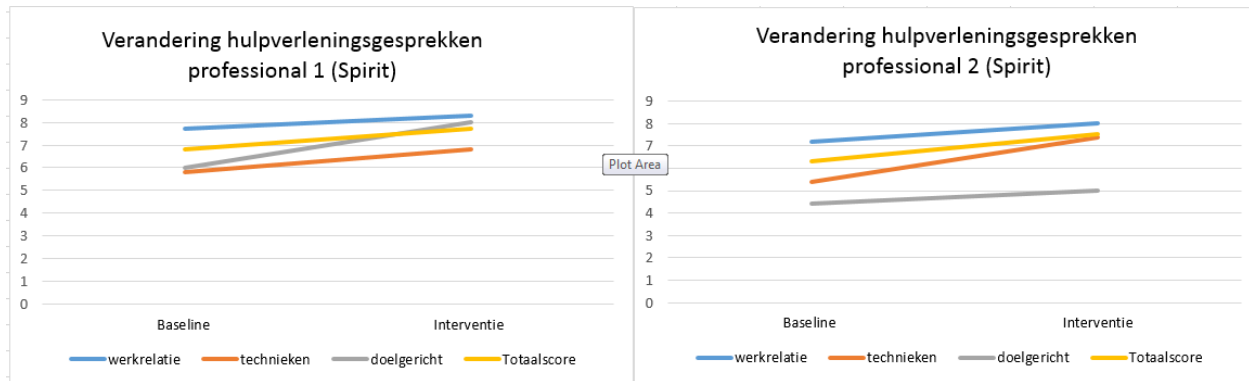
De kwaliteit van de hulpverleningsgesprekken gaat bij beide professionals die meededen aan het project omhoog en wel zodanig dat dit 'betekenisvol' is en niet gebaseerd op toeval (figuur 1). Bij Professional 1 is er na supervisie sprake van een betekenisvolle verbetering op alle onderdelen: werkrelatie, toepassing interventies/technieken en doelgericht werken. Professional 2 verbetert zich op de beide eerste onderdelen (tabel 1). Omdat er van Professional 1 slechts één opname beschikbaar is tijdens supervisie, moeten de veranderingen wel voorzichtig geïnterpreteerd worden.⁸

⁶ Het ging om gesprekken met vijf verschillen jongeren die allen toestemming gaven voor de opnames en voor deelname aan het onderzoek.

⁷ Dit coderen is gedaan door twee onderzoekers van Spirit. Bij de aanvang van het coderen is één van de HvA onderzoekers aangeschoven is de codering besproken en zijn afspraken gemaakt over de wijze van interpreteren hierbij. Vervolgens hebben de drie aanwezigen dezelfde beelden gecodeerd. De interbeoordelaarbetrouwbaarheid daarvan was voldoende (ICC .74). Steekproefsgewijs is daarna nog twee maal met twee of drie personen dezelfde opname gecodeerd. De interbeoordelaarbetrouwbaarheid was beide keren goed (ICC .80).

⁸ We hebben als startdatum van de supervisie februari 2017 aangehouden, omdat vanaf dat moment is gewerkt met het reflectie-instrument. Er zijn twee eerdere bijeenkomsten geweest, die als introductie van de nieuwe werkwijze voor supervisie opgevat kunnen worden. Professional 1 heeft door deze keuze slechts 1 opname tijdens de supervisie.

Figuur 1 Verandering hulpverleningsgesprekken Spirit



Tabel 1: Gemiddelde scores voor de onderdelen op het feedbackinstrument per professional (range 1-9)

Spirit	Zonder supervisie	Aantal opnames ⁹	Met supervisie	Aantal opnames
Professional 1				
Werkrelatie (item 1-6)	7,7	6	8,3	1
Toepassen interventies/ technieken (item 7-11)	5,8	6	6,8	1
Doelgericht werken (item 12)	6,0	6	8,0	1
Totaal	6,8	6	7,7	1
Professional 2				
Werkrelatie (item 1-6)	7,2	5	8,0	3
Toepassen interventies/ technieken (item 7-11)	5,4	4	7,4	3
Doelgericht werken (item 12)	4,4	5	5,0	3
Totaal	6,3	5	7,5	3

De beide professionals die meededen aan het project zijn ervaren professionals.¹⁰ Dit zien we terug in de scores op de onderdelen van het reflectie-instrument. Vooral op het onderdeel werkrelatie is de kwaliteit al hoog voordat de supervisie van start ging. Desondanks is er op alle onderdelen sprake van een stijgende lijn (zie figuur 1).

Aan de hand van een zgn. NAP score kan bij een n=1 onderzoek uitgerekend worden of het gevonden verschil 'betekenisvol' is (geen toeval). De NAP-score drukt de mate van *non-overlap of all pairs* uit tussen de scores op twee meetmomenten (Parker & Vannest, 2008)¹¹. De NAP-score is een waarde tussen 0 en 1. Bij een NAP boven de 0,65 is er sprake van een betekenisvolle verandering (een

⁹ Het doel van hulpverleningsgesprekken verschilt, daardoor kan het voorkomen dat niet elk onderdeel van het reflectie-instrument van toepassing is en de gemiddelde score op een kleiner aantal opnames gebaseerd is.

¹⁰ Beide professionals zijn vrouw en hebben een HBO opleiding. Professional 1 is 32 jaar en heeft 11 jaar werkervaring, professional 2 is 36 jaar en heeft 14 jaar werkervaring.

¹¹ Parker, R.I., Vannest, K. (2008). An improves effect seize for single-case research: non-overlap of all pairs. Behavior Therapy, 40, 357-367.

verandering die niet aan toeval te wijten is). Op basis van de NAP scores kunnen we concluderen dat bij beide professionals sprake is van een betekenisvolle verandering (tabel 2). Met de zgn. CIT-score kan bepaald worden hoe groot de verandering is ten opzichte van de maximaal haalbare (tabel 2). Deze methode is afgeleid van de Combinatorial Inference Technique¹² waarin alle mogelijke veranderingen worden afgezet tegen de maximale verandering. Professional 1 heeft in totaal 82% vooruitgang geboekt en professional 2 boekt een vooruitgang van 78%.

Tabel 2: NAP- en CIT scores voor de beide professionals van Spirit ($\geq 0,65$ cursief)

Spirit	Professional 1		Professional 2	
	<i>NAP</i>	<i>CIT</i>	<i>NAP</i>	<i>CIT</i>
Werkrelatie	<i>0,690</i>	0,81	<i>0,710</i>	0,76
Toepassing interventies/technieken	<i>0,683</i>	0,60	<i>0,740</i>	0,81
Doelgerichtheid	<i>0,750</i>	0,96	0,533	-
Totaal	<i>0,693</i>	0,82	<i>0,689</i>	0,78

Uitvoering supervisie

Voor zowel de supervisor als de deelnemers was het uitvoeren van de supervisie nieuw. In de periode november 2016 – juni 2017 vonden vijf supervisie-bijeenkomsten van ongeveer 2,5 uur plaats. Deze frequentie is lager dan de bedoelde één keer per maand en had te maken met praktische zaken als ziekte en vakantie. Van de vijf keer waren er twee bijeenkomsten met één professional. Uit de checklist-supervisie die de supervisor na elk van de vijf supervisie-sessies invulde blijkt dat het toepassen van de vaste supervisie-onderdelen (kader 1) enige tijd nodig heeft. Vanaf de derde sessie is gebruik gemaakt van het observatie-instrument en het element van agendasetting, refereren aan eerdere afspraken en verhelderen van de leervraag van de inbrenger had wat aandacht nodig. De laatste sessie had de supervisor het gevoel dat alle onderdelen voldoende aanwezig waren.¹³

Zoals bij hulpverleningsgesprekken de focus ligt op de krachten van jongeren, ligt bij de supervisie de focus op de krachten van professionals. Deze ‘mindset’ wordt prettig gevonden, het creëert een veilige

¹² Rouanet, H., Bernard, J. M., Bert, M. C., Lecoutre, B., Lecoutre, M. P., & Le Roux, B. (2000). *New ways in statistical methodology: From significance tests to Bayesian inference* (2nd ed.). Bern, Switzerland: Peter Lang AG.

¹³ De supervisors namen deel aan twee trainingsbijeenkomsten van een dagdeel, verzorgd door een ervaren hoofdsupervisor van PI-Research. Daarna vonden er tussen eind 2016 en eind 2017 vijf ondersteuningsbijeenkomsten voor de (drie) supervisors in dit project plaats. Niet alle supervisors namen aan deze bijeenkomsten deel. De ondersteuning binnen het project is afgesloten met een evaluatie-bijeenkomst (november 2017).

sfeer en door de positieve insteek kregen de deelnemers energie van de sessies. Bij de feedback wordt een 5:1 verhouding aangehouden afkomstig uit de gedragstherapie: 5 'tops' voor elke 'tip'.

Kader 1 Inhoud van een bijeenkomst 'supervisie met beelden'

Start van de bijeenkomst

- Er is sprake van een welkom
- Er is een agenda voor de supervisie opgesteld (aan de hand van de vragen van professionals en de fragmenten die worden ingebracht)
- Er is gerefereerd aan de vorige keer en teruggekomen op gemaakte afspraken

Overgang naar bespreking fragment

- De inbrenger heeft het fragment toegelicht (wat is er gefilmd en waarom, welk kernelement wil de inbrenger analyseren)
- De vraag van de inbrenger is verhelderd
- Er is een observatie opdracht gesteld binnen het kader van het reflectie instrument
- Er is naar het fragment gekeken
- De inbrenger heeft gereflecteerd op zijn eigen beelden (welk gedrag zichtbaar is en hoe dat hoort bij het gekozen kernelement)
- Er zijn verdiepende vragen gesteld (bijvoorbeeld wat gebeurde er concreet, wat deed je, wat was het effect?)
- Het is iedereen gelukt te blijven bij het gedrag dat zichtbaar is op de beelden
- Er is besproken hoe dat wat goed gaat, vaker ingezet of uitgebreid kan worden
- Er is gevraagd wat de professional nodig heeft om dat wat goed gaat uit te bereiden
- De vraag van de inbrenger is beantwoord
- De feedback is afgesloten met een positief punt, iets dat goed ging

Afsluiting bijeenkomst

- De inhoud van de bijeenkomst is samengevat
- Er is geëvalueerd (Wat nemen mensen mee, hoe gaan ze het toepassen en waaraan merken of zien jouw collega's en/of gezinnen dit?)
- Er zijn afspraken gemaakt voor de volgende keer

Wat vinden de deelnemers ervan?

Beide professionals en hun supervisor zijn enthousiast over deze manier van werken. Zij vinden dat het echt wat oplevert en dat zij zich bewuster worden van hun handelen. Door het gebruik van het instrument is de feedback concreet en omdat in de supervisie een positieve insteek gehanteerd wordt krijgen deelnemers energie van de sessies (waardoor ook duidelijk wordt hoe een zelfde aanpak richting cliënten kan werken, parallelproces) en voelen zich ondersteund bij de uitvoering van hun werk.

De deelnemers kiezen zelf welk fragment ze willen bespreken en lichten het gekozen fragment toe evenals hun vraag daarbij. De supervisor is getraind in het verhelderen van de leervraag tegen de achtergrond van de essentiële onderdelen van het hulpverleningsgesprek. Door de sessies heen wordt

teruggekomen op deze leervragen, zodat professionals zelf zien hoe zij groeien en zich ontwikkelen.¹⁴ Dit vinden de deelnemers erg positief. Beide professionals vertellen dat zij door het gebruik van het instrument veel 'bewuster' zijn gaan werken. Over het opbouwen van een werkrelatie, toepassen van technieken en doelgericht werken zegt één van de professionals bijvoorbeeld *“Daar ben ik me nu meer bewust van. Bij sommige jongeren heb ik nu gewoon de tijd genomen om contact te maken. Omdat ik merkte dat we eigenlijk vastliepen, omdat er geen contact was. Dat ik een bepaalde richting op ging, en dat die jongere daar bijvoorbeeld nog helemaal niet was. Dus dat ik bewuster een jongere volg in plaats van een jongere leid. Ik merk wel dat daar verschil in zit (..) er is bij mij wel verandering in gekomen”*.

Essentieel voor het uitvoeren van de supervisie is het zorgen voor veiligheid, een veilige sfeer. Collega's moeten beelden durven inbrengen, ook - of juist - van zaken waar ze vragen bij hebben. En, zo voegen de deelnemende professionals er aan toe: het moet ook gaan om feedback op hún leervragen. Ook al komen er in de beelden ook andere punten naar voren, “die moet je dan kunnen laten” (aldus een van de deelnemers). Verder wordt het 'leren tussen de sessies in' belangrijk gevonden. Dit wordt gestimuleerd door bij de start van de supervisie-sessie de afspraken en leerpunten van de vorige keer kort terug te halen en de sessie af te sluiten met evaluatie en de vraag wat de deelnemers meenemen en anders gaan doen in hun volgende hulpverleningsgesprek. De video-feedback helpt niet alleen leerpunten helder te krijgen, maar maakt ook duidelijk wat goed gaat. Dit geeft professionals veel zelfvertrouwen.

Organisatorische randvoorwaarden

Er zijn voldoende en goede camera's nodig. Nu was opnames maken soms erg ingewikkeld omdat er eerst op een andere Spirit locatie een camera opgehaald moest worden. Ook zouden beelden overal bekeken moeten kunnen worden (uploaden en downloaden in beveiligde, online omgeving). Het verkrijgen van toestemming van cliënten om te filmen wordt lastig gevonden. Daar zou een goed geformuleerde en op de doelgroep gerichte tekst of folder bij helpen. Het wordt makkelijker als de professionals zich zelf prettig voelen bij de werkwijze. Dan lukt het beter om het als 'vanzelfsprekend' te presenteren. Het duurt enige tijd voordat dit makkelijk gaat. Tot slot: het kost tijd. Om opnames te maken, om ze te bekijken, om de supervisie voor te bereiden. Dat moet duidelijk zijn en die tijd moet beschikbaar zijn, dat werd tijdens het project 'te makkelijk' gebracht. Het moeten maken van een

¹⁴ Voor meer informatie over de inhoud van de supervisie verwijzen we naar Goense, P.B.; Ruitenbergh, I. (2016). Leidraad Supervisie met video-opnames en rollenspellen. Amsterdam: Lectoraat Kwaliteit & Effectiviteit in de zorg voor jeugd. <http://www.hva.nl/zorgvoorjeugd/leidraad-supervisie>

bepaald aantal opnames gedurende het onderzoek werd ervaren als grote druk, er werd te veel 'gepusht'.

Wat levert het op?

Zelfvertrouwen en ontwikkeling bij professionals. Dat blijkt uit de vooruitgang op de gecodeerde beelden, maar ook uit gesprekken met de deelnemers: "je kunt het niet mooier maken, maar je kan het ook niet slechter maken. Van de week heb ik een filmpje terug zitten kijken samen met de supervisor, waarvan ik het gevoel had: dit was geen goed gesprek. Toen ik het terugkeek dacht ik: 'waarom heb ik dat gevoel eigenlijk: ik heb echt heel veel bereikt met dit meisje'. Dus het werkt naar beide kanten". "je kijkt gericht: wat zijn nou speerpunten (...) wat moet je inzetten, welke interventies, noem maar op".

Conclusie

De uitkomsten laten zien dat op de *toepassing van de methode gerichte supervisie* een direct effect heeft op de kwaliteit van het werk van professionals. In dit geval verbeterde de kwaliteit van de hulpverleningsgesprekken, ondanks dat er sprake was van een beperkt aantal supervisie bijeenkomsten en een (logischerwijs) beginnende vorm van supervisie. Organisaties kunnen door het bieden van deze mogelijkheid om te leren op de werkvloer, werken aan de kwaliteit van de geboden hulp.

In dit project is in samenwerking met PI-research een specifieke wijze van supervisie ontwikkeld. Er is gewerkt met beelden waarnaar is gekeken aan de hand van een observatie-instrument. Zoals gezegd zijn supervisors getraind in het geven van feedback op waarneembaar gedrag, dit met een positieve insteek, gebaseerd op de principes van de gedragstherapie (zie Goense et.al, 2015). De uitkomsten laten zien dat deze manier van supervisie leidt tot leren op de werkvloer en betere toepassing van de te hanteren methode (in dit geval: Julia). Voor een bredere toepassing van deze vorm van video-feedback binnen Spirit is aandacht nodig voor de volgende punten:

- Het vragen van toestemming vergt aandacht: een goede uitleg die aansluit bij de doelgroep kan hierbij helpen. Als voorbeeld is een folder/tekst genoemd. Er kan ook gedacht worden aan een aansprekend filmpje.
- De supervisie vond nu plaats met één of twee medewerkers, die bovendien zeer ervaren waren. Het verhelderen van de vraag van de inbrenger en het linken daarvan aan het observatie-instrument en de onderdelen van de methodiek die moeilijk gevonden worden, is iets wat nu redelijk 'vanzelf' ging. Bij meer onervaren en beginnende collega's is hier wellicht nadrukkelijker aandacht voor nodig.

- Uitdiepen van de link tussen het proces met de cliënten en het proces in supervisie (parallel proces): verandering van gedrag van hulpverleners verloopt langs dezelfde lijn als die van cliënten.
- Er dient nagedacht te worden over de frequentie van de supervisie-sessies en het aantal opnames dat professionals daarvoor maken.
- Er is aandacht nodig voor de vraag wie de supervisie gaat geven en op welke wijze voorzien wordt in structurele ondersteuning van de supervisor(en).
- Er dient bepaald te worden op welke momenten opgenomen beelden beoordeeld (gecodeerd) worden en hoe de terugkoppeling naar coaches en supervisor zodanig ingericht kan worden dat het bijdraagt aan de aanpak in de supervisie en aan het leerproces.

In dit project hebben we nog niet kunnen kijken naar de gevolgen die de supervisie heeft voor de uitkomsten voor cliënten. Nu duidelijk is dat supervisie op deze manier ‘werkt’ voor professionals is dat een logische volgende stap.

De aanpak van de supervisie zelf vergt nog nader onderzoek. Het organiseren van maandelijkse supervisie met beide professionals tegelijk bleek in de praktijk (vaak) niet mogelijk. Ook was het werken met video-feedback gericht op de kwaliteit van de methodiek (logischerwijs) nieuw voor de supervisor. Onbekend is derhalve nog wat de beste frequentie van de supervisie is, wat het beste aantal deelnemers, wat de uitkomsten zijn als er gewerkt wordt met een op dit punt ervaren supervisor en professionals langer deelnemen aan supervisie.

Hoe nu verder?

Binnen het project werkten HvA en PI-research samen in de training en coaching van de supervisors. De HvA gaat samen met PI-research een opleiding ontwikkelen voor supervisors én supervisie van supervisors bieden. Daarnaast wordt in de eerste helft van 2018 uitgezocht of en hoe op langere termijn beelden opgenomen en gecodeerd kunnen worden.

Wie deden er aan het project mee?

Het project vond plaats bij drie verschillende programma's van Altra Onderwijs & Jeugdhulp (School2Care), Jeugdbescherming Regio Amsterdam (Intensief Systeemgericht Casemanagement) en Spirit Jeugd & Opvoedhulp (hulpverleningsgesprek Julia). Er is samengewerkt met PI-research (ontwikkelen en ondersteuning supervisie). Het project werd gefinancierd vanuit het programma Effectief werken in de jeugdsector van ZonMW, onderdeel algemeen werkzame factoren, projecten type 2 (handvatten) met co-financiering vanuit het Netwerk Effectief Jeugdinstel Amsterdam NEJA)

Auteurs: Leonieke Boendermaker & Peter Kemper met dank aan Claire Bernaards (HvA), Erwin Landman en Marinus Spreen (NHL Stenden Hogeschool) voor hun bijdrage aan de data-analyse

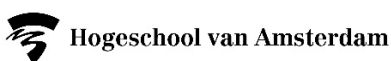
Meer weten?

Kijk voor meer informatie op de website van het Lectoraat Kwaliteit & Effectiviteit in de zorg voor jeugd of neem contact op met Leonieke Boendermaker via l.boendermaker@hva.nl of de contactpersonen binnen uw eigen organisatie:

Altra Onderwijs & Jeugdhulp
Sanne Pronk: s.pronk@altra.nl

Jeugdbescherming Regio Amsterdam
Inge Busschers: i.busschers@jbra.nl

Spirit Jeugd & Opvoedhulp
Carolien Konijn: c.konijn@spirit.nl



© HvA AKMI: 2018

AMSTERDAMS KENNISCENTRUM VOOR MAATSCHAPPELIJKE INNOVATIE

Lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd
Wibautstraat 5a / Postbus 1025 / 1000 BA Amsterdam
www.hva.nl/zorgvoorjeugd