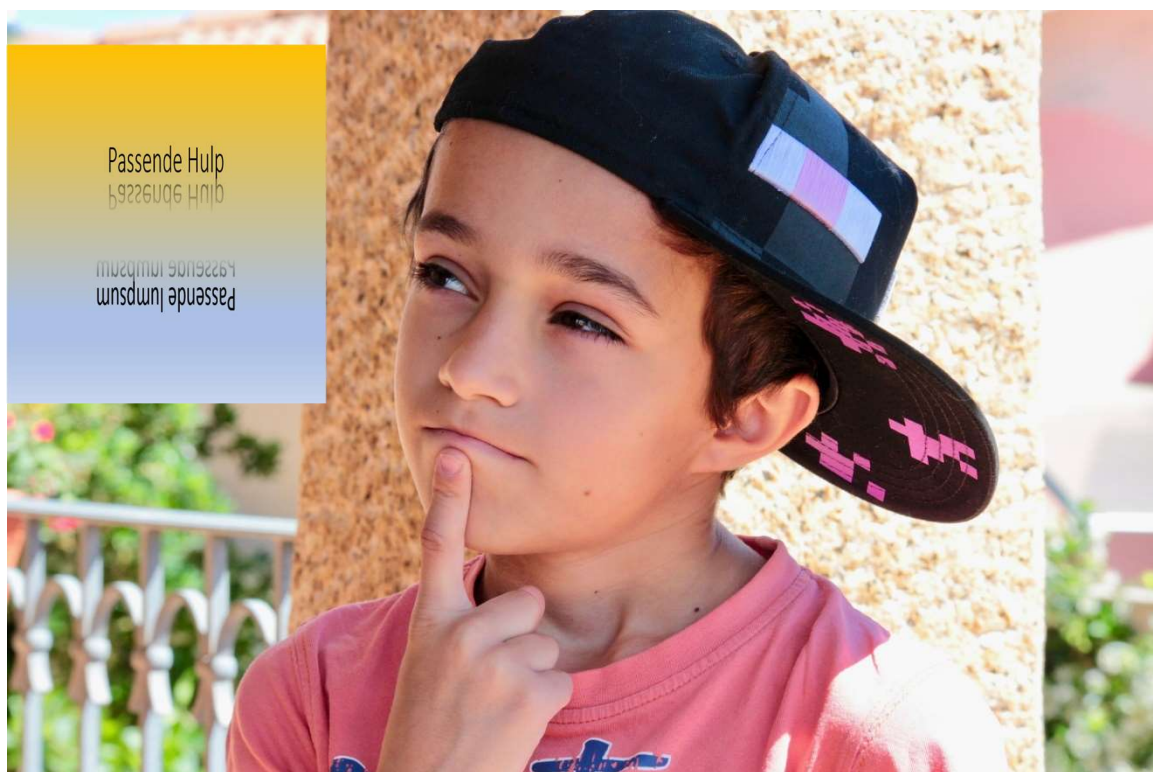


OP WEG NAAR EEN PASSENDE LUMPSUM



Van: P. Megens MBA
Aan: Opdrachtgever
Betreft: **Reactie op zienswijze JENS op het rapport: “Op weg naar een passende Lumpsum”.**
Datum: 09-09-2025



Algemeen.

Begin juli 2025 is het rapport verschenen, “Op weg naar een passende lumpsum”. Daarin is de onderzoeksvraag beantwoord welke lumpsum passend is bij de opdracht die aan JENS in 2022 voor de periode 2023 tot 2028 gegund is.

Het rapport heeft onderbouwd aangegeven dat het **niet** noodzakelijk is dat er meerkosten worden gemaakt, en dat daarmee het vastgestelde budget toereikend is. Daarnaast geeft het rapport aanbevelingen hoe het budget toereikend is (kan worden gemaakt) zonder dat dit ten koste gaat van cliënten. Het rapport gaat zelfs verder dan de onderzoeksvraag. Het doet ook aanbevelingen voor een toekomstbestendige samenwerking die vooral transparantie bewerkstelligt. Nodig voor de verbinding tussen inhoudelijke en financiële doelstellingen, waarbij de kwaliteit van de geboden hulp prioriteit heeft. Een dergelijke transparantie ondersteunt het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Om het rapport te ontdoen van feitelijk onjuistheden is begin juli 2025 aan JENS gevraagd om het rapport daarop te screenen.

JENS heeft begin juli een eerste schriftelijke reactie (vraag/schriftelijke onjuistheid) gegeven en daarna in de zienswijze van 13 augustus 2025. De laatste reactie is vastgelegd in het document *zienswijze JENS op het onderzoeksrapport ‘passende hulp, passende Lumpsum’*.

Zoals de titel van het document al doet vermoeden bevat het meer dan het aangeven van de feitelijke onjuistheden. Er wordt ook vanuit de zienswijze van JENS gereageerd op de inhoud van het rapport. De zienswijze wordt op prijs gesteld en zal zeker onderwerp van gesprek zijn in het verloop van het proces nadat het rapport is ontdaan van de feitelijke onjuistheden. De strekking van het rapport blijft om de dialoog te voeren over de werkelijke kosten.

De aanbevelingen uit het rapport zijn bedoeld als handreiking om de werkelijkheden van de opdrachtgever en opdrachtnemer dichterbij elkaar te brengen, nodig om het partnerschap en de samenwerking te verstevigen. In de zienswijze komt de reflectie vanuit de bedoeling van het rapport beperkt terug; wij zien dit juist als belangrijk uitgangspunt voor de verdere dialoog.

Correctie op de beeldvorming zienswijze.

In de zienswijze wordt steeds de onderzoeker aangehaald, bijvoorbeeld.: “*De onderzoeker heeft zich daarbij gebaseerd op het verlagen van de opslag voor de overhead....*”. Om te voorkomen dat de suggestie kan ontstaan dat er sprake is van een persoonlijke opvatting van de onderzoeker, is het wenselijk om de inhoud van het rapport als bron te benoemen. Bijvoorbeeld.: “*In het rapport is de keuze gemaakt om als basis voor het verlagen van de opslag voor overhead...*”. Het rapport is immers een uitwerking en weerslag van verschillende (wetenschappelijke) theoretische en praktisch opvattingen van verschillende instituties, partijen en personen.

Feitelijke onjuistheden en zienswijze.

Dit document bevat een reactie op de zienswijze van 13 augustus. In de tabel zijn ook de eerder door JENS schriftelijk aangeleverde feitelijke onjuistheden van begin juli meegenomen.

In de reactie op de zienswijze wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- feitelijke onjuistheden die aangepast dienen te worden in het rapport, en
- punten uit de zienswijze JENS die voortkomen uit interpretatie of aannames.

De feitelijke onjuistheden worden gecorrigeerd. Opmerkingen die hun oorsprong vinden in aannames of interpretatieverschillen zoals verwoord in de zienswijze worden toegelicht. Er is geen aanleiding om de inhoud van het rapport aan te passen als deze refereren aan onjuiste aannames of veronderstellingen die niet ten grondslag liggen aan de inhoud van het rapport.

Beeldvorming en onderbouwingen.

De zienswijze van JENS vraagt op onderdelen om een reactie omdat en naar hun oordeel, sprake is van onjuistheden.



Deze vermeende feitelijke onjuistheden vragen om uitleg en/of toelichting waarom er geen aanleiding is het rapport hierop aan te passen.

Appels en peren.

Een ander aspect dat van invloed is op de zienswijze is dat een coöperatie andere eisen stelt aan het beoordelen van kostprijsselementen dan een reguliere uitvoeringsorganisatie. Dat onderscheid is van belang en moet steeds goed in beeld blijven.

Bijvoorbeeld: de uitvoerings- (moeder-) organisaties zijn enerzijds ‘verleners’ van personeel en in opdracht van JENS opdrachtnemer in uitbestede zorg.

JENS is de feitelijke uitvoeringsorganisatie wanneer zij zelf de hulp uitvoert met de professionals die zij inleent (K1 en K2), en tegelijkertijd opdrachtgever van de uitvoeringsorganisaties bij de uitbestede zorg.

In het rapport is het percentage overhead van de uitvoeringorganisaties **niet** als uitgangspunt genomen bij de normberekening aan de ‘verleners’ van personeel. Daarvoor zijn twee redenen:

1. Het verlenen van personeel is niet de corebusiness van de verleners; hun kern is uitvoeren van zorg/hulp. De daarmee samenhangende overhead is al gedekt door de tarieven en vergoedingen die daarover met de financiers van die zorg (gemeenten en zorgkantoren) zijn afgesproken (op basis van (PxQ) financieringsafspraken).
2. Wanneer gewerkt wordt met normvergoedingen kan er niet gestuurd worden op de werkelijke kosten. Voor de inleener JENS is dit juist essentieel in het kader van de lumpsum doelstelling. Bij het werken met tarieven worden kosten vergoed (zoals overhead, materiele kosten, kapitaallasten, opleiding, ziekteverzuim en risico) die verleners niet in die omvang maken. De percentages horen bij tariefberekeningen voor uitvoeringsorganisaties, niet bij het verlenen van personeel.

Daarom is in het rapport geadviseerd uit te gaan van de werkelijke overhead en kosten die samenhangen met het verlenen van personeel. Omdat de werkelijke kosten per functiegroep en verlener uiteenlopend zijn (bijvoorbeeld, het werkelijke langdurig verzuim per verlener verschilt) worden vergoedingen betaald voor niet gemaakte kosten, of kosten worden gemaakt die niet worden vergoed.

In het rapport wordt aangegeven dat deze percentages vervangen moeten worden door de werkelijke kosten per fte. In het rapport is toegelicht dat 23% meer in lijn ligt met de werkelijke kosten per fte.

HBC's

Van belang is ook dat de zienswijze elementen bevat die in het rapport zelf niet aan de orde zijn geweest. Het rapport geeft geen oordeel over de tarieven van HBC's en uitbestede zorg. Uit de zienswijze kan de indruk ontstaan dat dit wel zo is.

In het rapport is er bewust voor gekozen om de uitbestede zorg buiten beschouwing te laten. De overhead die van toepassing is op de HBC's is gelijk aan de normbedragen voor inleenen. Omdat hier sprake is van afgesproken **tarieven** met de uitvoeringsorganisaties (moeders en onderaannemers), is deze overhead buiten de analyse gelaten. Kenmerkend voor lumpsumfinanciering is dat er gestuurd wordt op de werkelijke kosten. Om efficiënt gebruikt te maken van het beschikbare budget maakt JENS scherpe afspraken met uitvoerders. Het is aan JENS om te beoordelen of ze “waar voor hun geld krijgen”.

Het rapport geeft een antwoord op de mogelijkheid om binnen het afgesproken budget te werken. Daarbij wordt gesteld dat de meerkosten niet noodzakelijk zijn wanneer andere keuzes worden gemaakt. De focus lag daarbij vooral op de overhead voortvloeiend uit de coöperatie en de inrichting van de bedrijfsvoering van JENS zelf, en niet op de overhead van uitvoeringsorganisaties bij uitbestede zorg.

Verbinding deelvraag.

In de zienswijze wordt verwezen naar de deelvraag: “Waar is de omvang van de huidige contractuele



basis lumpsum op gebaseerd”?

Deze vraag is feitelijk al beantwoord bij de aanbesteding en maakt dus geen onderdeel uit van het vraagstuk “Op weg naar een passende lumpsum”. Bij de aanbesteding en het aangaan van de overeenkomst mag aangenomen worden dat JENS zelf calculaties heeft gemaakt over de toepassing van de beschikbare budgettaire ruimte in relatie tot de noodzakelijke uitvoeringsactiviteiten. Daarmee heeft JENS zelf ook invulling gegeven aan de vraag waarop de lumpsum gebaseerd is

JENS maakt vervolgens eigen keuzes in de besteding, waarbij het beschikbare budget leidend is. Dat is het kenmerk van lumpsumfinanciering. Vanuit de opdrachtgever is er daarbij transparant gecommuniceerd over het beschikbare budget en de bijbehorende opdracht..

[Reactie op de zienswijze van JENS.](#)

Hieronder wordt een reactie gegeven op de belangrijkste onderleggers van het rapport die in de zienswijze van JENS als onjuist worden beschouwd of geduid.

Overhead is een relatief begrip en geen absolute waarde. Elke sector heeft een eigen definitie en welke functies of afdelingen hieronder vallen. Ook kan iedere organisatie daarvan afwijken. Het naast elkaar zetten van overheadcijfers roept vaak meer vragen op dan het antwoorden geeft. Overheadcijfers vergelijken (benchmarks) vragen om inzicht in de bedrijfsvoering van de betreffende organisaties. Factoren die hierbij een rol spelen zijn onder andere de omvang van de organisatie, sectorale verschillen, strategie en besturingsfilosofie, inrichting en fases van organisatieontwikkeling.

Daarom zijn tarieven zijn niet één-op-één representatief voor de werkelijke kosten. Dat geldt ook voor de percentages die die destijds door de ontwikkeltafel in Maastricht zijn gebruikt voor het vaststellen van normbedragen (op basis van tarieven) bij uitvoeringsorganisaties.

Wanneer bijvoorbeeld gekozen zou zijn voor het onderbrengen van de inleen via een shared service centrum, zouden de kosten er anders uitzien. Vanuit dit perspectief is in het rapport aangesloten bij het onderzoek van Berenschot, dat een handreiking biedt voor het berekenen van de kostprijzen per opleidingsniveau en cao.

[Overheadopslag 37,25 % \(2B\)](#)

Het rapport gaat uit van werkelijke **kostprijzen**. Het beschrijft de relatie tussen, en de noodzaak van, het werken op basis van werkelijke kosten bij taakgerichte of lumpsum financiering. Daarbij ligt de focus op het maximaal benutten van het budget in relatie tot de opdracht, en niet op tarieven (de opbrengst) van een product of dienst (PXQ).

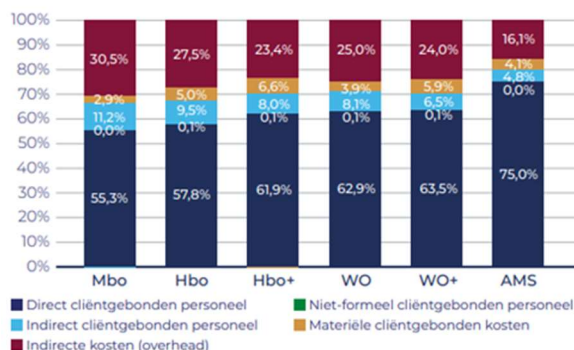
In de praktijk worden de begrippen kostprijs en tarief soms door elkaar gehaald. Het zijn echter twee verschillende grootheden: het tarief is wat een aanbieder ontvangt, de kostprijs is wat het product of de inzet de aanbieder werkelijk kost.

In de huidige werkwijze bestaat de kostprijs van een fte voor de **uitvoeringsorganisatie JENS** bestaat uit de normbedragen en de daarin opgenomen **toeslag overhead**, waarbij uitgegaan wordt van cao, functieniveau en opleidingsniveau. Berenschot heeft op basis van onderzoek gemiddelde overheadpercentages van de kostprijs berekend per opleidingsniveau, voor zowel J&O aanbieders en GGZ aanbieders.

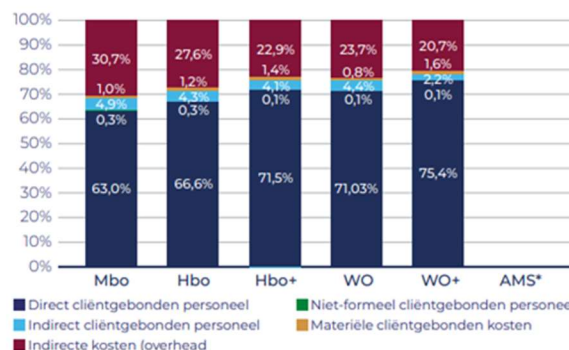
Deze percentages zijn in het rapport gebruikt als referentiekader, niet als norm. Het rapport van Berenschot “*Kostprijzen in de Jeugdwet*” is bedoeld als handreiking voor gemeenten en aanbieders om goed onderbouwde en reële kostprijzen te bepalen. Vandaar de toepasselijkheid van deze onderzoeksgegevens. Zie tabel Berenschot.

Het gaat daarbij om de **kostprijs** van JENS als uitvoeringsorganisatie. Anders gezegd: de werkelijke kosten per fte inleen voor JENS. Vanuit die benadering ligt het gehanteerde percentage overhead van 37,25% duidelijk hoger dan de gemiddelde kostprijs die uit het onderzoek van Berenschot volgt.

Opbouw kostprijs per opleidingsniveau bij Jeugd-GGZ aanbieders 2020



Opbouw kostprijs per opleidingsniveau bij J&O aanbieders 2020



“Appels en Peren”.

In het rapport is uitgegaan van de **overheadopslag** van 37,25% die JENS hanteert in de **normbedragen** per fte en functieniveau. Deze opslag is gebaseerd op een standaard anciënniteit van 75% en bijhorende inschaling. Het gaat om een **vastgestelde vergoeding** en dus niet om de werkelijke kosten.

De overheadopslag van 37,25% wordt ook op de HBC tarieven toegepast. Omdat beiden niet vergeleken kunnen worden (appels en peren) wordt in het rapport uitgegaan van de normbedragen die aan de verleners worden vergoed.

In de zienswijze stelt JENS dat de overheadpercentages niet gehanteerd kunnen worden zonder naar de totale kosten te kijken. In het rapport is echter uitgegaan van de overhead van JENS zelf en niet die van de moederorganisaties. JENS betaalt immers een overheadtoeslag van 37.25%, en **dat** zijn kosten die rechtstreeks aan de definitie van overhead bij JENS zijn toe te rekenen. De overhead van de moederorganisaties wordt gedekt door de tarieven (inkomsten) die voor hun zorgactiviteiten gelden.

Het rapport bepleit daarom dat moederorganisaties alleen **die overhead mogen toerekenen die rechtstreeks betrekking heeft op het verlenen van personeel**. Daarmee wordt voorkomen dat kosten worden vergoed die niet zijn gemaakt, of juist dat werkelijke kosten ongedekt blijven.

VNG-handreiking

Het rapport verwijst daarnaast naar de publicatie: *“Inzicht in tarieven Jeugdhulp; een handreiking voor het goed gesprek tijdens contracteren”* (VNG, December 2024).

Hierin wordt personele overhead omschreven als;

- Niet- loonkosten van opleiding, stageplaatsen en ontwikkeling van beroepskrachten en indirect cliëntgebonden personeel.
- Alle kosten van overig personeel, zoals bestuur en management, secretariële ondersteuning van lijn en administratieve ondersteuning, P&O , F&C, I&A marketing communicatie en juridische en facilitaire zaken.

Voor de inleen is in de normbedragen een opslag van 18,65% opgenomen. Omdat niet alle genoemde functies in dezelfde mate van toepassing zijn bij enkel het verlenen van personeel. Denk aan dat de personele overhead lager ligt omdat secretariële ondersteuning van de lijn, F&C, marketing en communicatie, juridische en facilitaire zaken beperkt van toepassing zijn bij het verlenen van personeel, wordt in het



rapport uitgegaan van een lager percentage (15%). Een uitwerking per verlener van de werkelijke kosten wordt daarbij aanbevolen.

Samenvattend

De werkelijke kosten per verlenende organisatie lopen uiteen. Daarom zijn de overheadpercentages per opleidingsniveau en cao, zoals onderzocht door Berenschot, een passend referentiekader.

Het rapport heeft de overige kosten (overhead) die JENS in haar jaarrekening vermeld toegevoegd aan de **totale overhead**. In de zienswijze wordt dit als een onlogische optelsom aangeduid, maar het rapport sluit juist aan bij gangbare theoretische definities van overhead:

- a. Alle indirecte kosten die niet direct aan de productie zijn toe te rekenen,
- b. Vaste lasten die iets zeggen over de efficiëntie van de organisatie.

De grafiek zoals opgenomen in het rapport laat zien welke percentages overhead per functiegroep relevant zijn. Conform de Berenschot-methode zijn de bepalende factoren voor de kostprijs: de ingezette functiemix in het primair proces, de productiviteit van deze professionals en **de opslagen voor overhead en overige kosten**. Het rapport sluit hierbij aan.

De gesuggereerde verschillen in uitgangspunten ("appels en peren") zijn hiermee verklaard. Er is daarmee geen aanleiding om de inhoud van het rapport aan te passen.

Verantwoording en opbouw percentages Opslag overhead.(2b.4. Overige onderdelen van de 'opslagen')

Een andere invalshoek in het rapport is de gegeven onderbouwing van de 37,25%.

In de zienswijze wordt aangegeven dat dit onder meer gebaseerd zou zijn op de tabel die voorkomt uit de ontwikkeltafels Zuid-Limburg 2020: (bron tarief onderbouwing 2020 jeugdhulp, ontwikkeltafel Z-Limburg, met verwijzing naar Berenschot data).

Eerder is toegelicht dat deze tabel niet kan dienen als onderbouwing van de overhead bij het verlenen van personeel. De tabel is opgesteld voor het vaststellen van **tarieven van uitvoeringsorganisaties** binnen een PxQ systematiek, en is daarmee niet rechtstreeks toepasbaar op de berekening van kostprijzen bij lumpsumfinanciering.

Hercalculatie.

In de afgelopen vijf jaar zijn er verschillende wijzigingen geweest in wetgeving en in kostprijsberekeningssystemen voor de jeugdzorg. Een voorbeeld hiervan is het document "*Kostprijzen in de jeugdzorg*" van Berenschot (2022), waarnaar ook in het rapport wordt verwezen.

In de zienswijze wordt niet ingegaan op een toetsing van de in 2020 gehanteerde percentages en uitgangspunten van de normtarieven, mede in relatie tot de hernieuwde aanbesteding in 2023. De ontwikkeling in wet- en regelgeving en nieuwe inzichten zouden aanleiding kunnen zijn geweest voor een tussentijdse hercalculatie van gehanteerde percentages en een hernieuwd beoordeling van de kostprijzen. Het rapport sluit hierbij aan door te refereren aan deze nieuwe inzichten en grondslagen bij het berekenen van de kostprijs.

Uit de zienswijze blijkt niet dat er een dergelijke herbeoordeling van de overheadopslag heeft plaatsgevonden. Het rapport wijst er juist op dat de wijzigingen in wetgeving een noodzaak tot herbeoordeling aannemelijk maken, passend binnen een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).

Een concreet voorbeeld hiervan is het besluit van 11 maart 2024 tot wijziging van het Besluit Jeugdwet en het Uitvoeringsbesluit WMO 2015, waarin regels zijn opgenomen om een betere verhouding tussen prijs en kwaliteit van gemeentelijke bekostigde jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen en jeugdreclassering te bevorderen, naast enkele technische aanpassingen.

Verzuim (2.b.2)

Zoals in de zienswijze onder 2.b.2 wordt aangegeven, is de 3,0% die in de overheadopslag is opgenomen gerechtvaardigd. Daarbij wordt verwezen naar feitelijke kosten voor de moederorganisaties 731k in

de periode april 2024 tot juni 2025. De 3% zou daarmee een compensatie vormen van 198k, en daarmee een veronderstelt tekort.

Het is echter ongebruikelijk om geen volledig boekjaar te gebruiken. Het werken met cijfers uit de laatste en eerste maanden van twee verschillende boekjaren kan een vertekend beeld geven. De verwachte kosten voor verzuim en de onderliggende percentages kort, middel en langdurig verzuim vormen normaliter het uitgangspunt voor de kostenraming en de sturing daarop in het betreffende boekjaar.

Het percentage langdurig verzuim dient dus berekend te worden over een heel boek(kalender)jaar. Daarnaast kunnen de **werkelijke kosten per fte en verlener sterk verschillen**. In de aangeleverde onderbouwing is dit onderscheid niet zichtbaar. De feitelijke onderbouwing van de genoemde 731 k per verlener ontbreekt. Het langdurig verzuim per 'verlener' is verschillend, terwijl de compensatie (3%) voor alle verleneren gelijk is, ongeacht of een verlener nauwelijks of juist veel langdurig verzuim kent.

Om te zorgen dat de daadwerkelijke kosten correct worden vergoed én tegelijkertijd de prikkel om verzuim terug te dringen in stand blijft, is het van belang om dit samen met de Arbodienst van de betreffende verlener te monitoren en actief mee aan de slag te gaan.

Verzuimkosten zijn beïnvloedbaar en daardoor niet statisch. Daarom pleit het rapport voor het verrekken van de werkelijke kosten per 'verlener'.

In het rapport wordt uitgegaan van de landelijke verzuimcijfers in de jeugdzorg. Zoals de grafiek laat zien is **7,1%**, (incl. langdurig verzuim) tot 2025 een reëel percentage.



In het rapport is dit percentage van **7,1% opgenomen bij de bruto/netto berekening**. Dit percentage is dus verwerkt bij de berekening van de productieve (netto 1300) uren. Daarmee worden bij de berekening in het rapport de totale verzuimkosten door JENS gedragen. Kortom, als men uitgaat van 1300 of meer uren dan wordt daar normaliter 5-7% verzuim in doorberekend. In het rapport is het landelijke percentage gebruikt.

In het rapport is aangegeven dat de aanvullende opslag van 3% in de overhead leidt tot een meervoudige dekking namelijk:

- Bij de berekening van de netto productieve uren is 7,1 % in mindering gebracht (kostprijs JENS) om verzuim uren - en dus kosten- te compenseren (minder productieve uren per fte beschikbaar),
- JENS betaalt (kostprijs JENS) altijd de eerste 3 maanden van het kortdurend verzuim door verzuimkosten voor JENS,
- JENS betaald (kostprijs JENS) 3% verzuim in de overheadtoeslag.

De in de zienswijze aangehaalde tekorten op langdurig verzuim pleiten voor de aanbevelingen hieromtrent uit het rapport. Er is daarom geen aanleiding om de inhoud van het rapport aan te passen.

Werkgeverslasten

Op pagina 15 van de zienswijze wordt gesteld dat 28% werkgeverslasten een scherpe koers van JENS laat zien, mede gezien een benchmark percentage van 30%.

Het door JENS opgegeven percentage van 28% is in het rapport overgenomen. Er is dus geen reden om dit te wijzigen. Wel is het van belang te benadrukken dat ook hier geldt dat sturen op **werkelijke** werkgeverslasten een beter beeld geeft van de kostprijs. Dit is extra relevant omdat op de werkgeverslasten ook de opslag van 37,25 % overhead van toepassing is.



De **werkelijke werkgeverslasten** zijn per werknemer inzichtelijk te maken en zouden op basis daarvan feitelijk verrekend kunnen worden door de 'verlenende' organisatie. Het rapport heeft de 28% van JENS overgenomen, maar pleit er voor waar mogelijk om uit te gaan van de werkelijke kosten. Daarbij spelen factoren als omvang van de verlener, cao, en type dienstverband een rol.

Werkgeverslasten bedragen gemiddeld 20% tot 35% van het brutoloon in Nederland, afhankelijk van sector en contractvorm. Deze lasten omvatten onder andere premies voor sociale verzekeringen (zoals Awf en Aof), maar kunnen ook kosten voor werkplekken, Arbo-voorzieningen en secundaire arbeidsvoorwaarden omvatten.

Factoren die de hoogte beïnvloeden zijn bijvoorbeeld:

- Dienstverband: Flexibele contracten leiden doorgaans tot hogere werkgeverslasten dan vaste contracten.
- Omvang van de werkgever: Dit beïnvloedt onder meer de Aof-premie.
- Sector: De branche waarin een organisatie actief is, heeft invloed op de totale kosten.

*Hieruit blijkt dat de werkelijke werkgeverslasten per organisatie kunnen verschillen en daarom het best op basis van werkelijke kosten k doorberekend kunnen worden naar de 'inlener'.

Ter vergelijking en indicatie zijn in onderstaand overzicht de werkgeverslasten 2024 en de werkgeverslasten 2025 naast elkaar gezet.

Premie	2024	2025 (definitief)
Awf-laag*	2,64%	2,74%
Awf-hoog	7,64%	7,74%
Uitvoeringsfonds voor de overheid (Ufo)	0,68%	0,68%
Aof-kleine werkgevers	6,18%	6,28%
Aof-grote werkgevers	7,54%	7,64%
Uniforme opslag kinderopvang (Aof)	0,50%	0,50%
Werkhervattingskas (rekenpremie) (Whk)	1,22%	1,33%
Werkgeversheffing zvw	6,57%	6,51%
Werknemersbijdragen zvw	5,32%	5,26%
Maximum premieloon/bijdrageloon	€ 71.628	€ 75.864

Wanneer is een lage Awf premie van toepassing?
Wanneer de arbeidsovereenkomst aan de volgende voorwaarden voldoet:

- Het gaat om een arbeidscontract voor onbepaalde tijd.
- Het contract is schriftelijk vastgelegd.
- Het arbeidscontract is geen oproepcontract.

TOTAAL	
	2025
Kleine org	23,30%
Grote org.	24,66%

Per verlener kan een aanvullend percentage worden toegevoegd dat specifieke kosten dekt, afhankelijk van cao en arbeidsovereenkomsten. Denk aan pensioenregelingen, reis- en verblijfkosten, secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld leaseauto, fiets of telefoon), personeelsverzekeringen (zoals ziekteverzuimverzekeringen), alsook kosten voor werkplekken, werkmiddelen, werkkleding en Arbo-voorzieningen.. Daarnaast de kosten voor werving, selectie en opleiding van personeel worden meegenomen.

2.c. Noodzaak om uit te gaan van anciënniteit 75% als gemiddelde trede in de loonschalen.

Bij de uitvraag die door de onderzoeker aan JENS is gedaan is gevraagd om inzicht te geven in de daadwerkelijk formatie, functiemix en daadwerkelijke inschaling. Die informatie bleek niet beschikbaar. Daarom geeft het rapport in algemene zin aan dat er op een formatieplaatsenplan gemanaged moet worden, afgestemd op een functiemix die beantwoordt aan de **inhoudelijke opgave**, in kwaliteit en omvang, en een gemiddelde **anciënniteit van 50 %**. Dat is anders dan te stellen dat er tegenover 1fte in de max.



schaal ook 1 fte werkt met trede 0 of 1. De feitelijke formatie geeft inzicht en de daarop van toepassing zijnde standaarddeviatie per maand. Dat geeft inzicht in het werkelijke percentage per maand en op welke afwijking t.o.v. de aanbevolen 50% geacteerd kan worden.

Standaard onderdeel van een formatieplaatsenplan is de reserveerde omvang formatie voor inwerken, begeleiding en vervangingen. Het verloop bepaalt of, en hoeveel, aanspraak gemaakt wordt op de gereserveerde uren. Het rapport bepleit het werken met een formatieplaatsenplan en het inzichtelijk maken van de werkelijke verrekening van anciënniteit met de verlener.

Arbeidsmarktomstandigheden kunnen druk zetten op deze doelstelling. Indien dat het geval is zal de consequentie daarvan doorgerekend moeten worden in productiviteit, kwaliteit en mogelijke **extra** kosten. Welk kostprijs opdrijvend effect heeft dat bij welke 'verlener'. Het standaard opnemen van een norm van 75% geeft dat inzicht niet en vertroebelt het beeld van de werkelijke kosten. Het rapport zou graag een uitwerking gegeven hebben van dit inzicht op basis van de werkelijke formatie als die beschikbaar zou zijn geweest.

Het rapport pleit voor het sturen op werkelijke formatiekosten en niet op normvergoedingen. Een onderzoek op basis van de werkelijke formatie geeft inzicht. Niet de gehanteerde steekproef op één moment in 2025 over 143 fte. Hierbij is geen rekening gehouden met het verloop per periode (boekjaar), de totale formatie (185 fte in 2024) en functiemix binnen de 143 fte. Het gepresenteerde percentage van 73,3% ligt al lager dan de gehanteerde 75% in de normvergoeding. Een afwijking van 1,7% lijkt marginaal, maar toegepast op 143 fte in de normvergoeding (en daarover de overheadtoeslag van 37,25% gerekend) resulteert dit al in een aanzienlijk bedrag ten opzichte van de werkelijke kosten.

Het werken met een steekproef is onnodig als maandelijks de feitelijke formatie en de werkelijke anciënniteit inzichtelijk is. Het rapport appelleert daaraan in het kader van sturen op werkelijke kosten.

Het rapport ziet sturen op 50% als een belangrijke bijdrage in de kostenbeheersing. Een aanpassing van deze opvatting in het rapport is niet aan de orde.

Kwaliteit bedrijfsvoering en accountancy zijn twee verschillende grootheden.

In de zienswijze wordt aangegeven onder 3c dat er geen sprake is van een gebrekkige bedrijfsvoering. Verwezen wordt naar de controleverklaringen op de jaarrekeningen van de accountant.

Een controleverklaring bij een jaarrekening, waarin een significant niet gedekt negatief resultaat (verlies) wordt gedekt door baten op te nemen die niet zeker zijn, verliest sterk in waarde. Immers, de jaarstukken geven inzicht in de financiële stabiliteit en gezondheid van de organisatie. Buiten dat een accountant geen expliciet oordeel geeft over de kwaliteit van de bedrijfsvoering, zou een negatief resultaat juist een wake up call moeten zijn. Ook het opnemen van baten in de begroting 2025, die op voorhand niet gedekt zijn stellen extra eisen aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Het mogelijke negatieve resultaat moet verantwoord worden om in rechtmatige dekking te voorzien.

Een jaarrekening levert weliswaar cruciale informatie op voor strategische en operationele beslissingen, maar kan niet als maatstaf dienen voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Daar kan alleen een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) samenhangend en structureel inzicht in geven. HKZ is daar een voorbeeld van. *HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector en is een keurmerk dat duurzame kwaliteitsverbetering in de zorg en het welzijn aantoonbaar maakt. Het certificaat toont aan dat een organisatie voldoet aan specifieke kwaliteitsnormen en daardoor een basisgarantie biedt aan cliënten, financiers, de overheid en andere stakeholders dat de zorg van hoge kwaliteit is en de bedrijfsvoering daarop ingericht.*

In het rapport wordt aangegeven dat de bedrijfsvoering op onderdelen niet toereikend is om integraal te kunnen sturen op de kostprijs. In de aanbevelingen worden suggesties gegeven om daarin stappen te maken die helpen om als organisatie meer in control te komen. ABC is daar een voorbeeld van. Maar



ook het hanteren van een formatieplaatsenplan en het daarbij sturen op werkelijke kosten en doelrealisatie.

Activity Based Costing.

De door JENS aangegeven argumenten die een onderbouwing vormen voor het niet gebruiken van ABC worden in het rapport niet onderschreven en zijn te weerleggen. Juist met het oog op de kostenbeheersing in de toekomst en de te maken keuzes in relatie met inhoudelijke interventies.

JENS heeft hard gewerkt aan het in kaart brengen en beschrijven van processen ('doelgericht en methodisch handelen' en 'weeg en wegwijzer') in het primair proces. Deze beschrijvingen vormen een uitstekende basis voor de ABC methode. Anders dan gesteld zeer wel bruikbaar in de Jeugdzorg. Het rapport bepleit dat de investering in tijd en middelen zich binnen afzienbare tijd terugverdient.

De aangehaalde beperkte flexibiliteit bij veranderingen bestaat niet. Het model blijft hetzelfde maar kan aanpassingen in kostdrivers gemakkelijk aan. Zeker in de huidige digitale tijd.

Tabel JENS: Feitelijke onjuistheden

Onderstaande tabel geeft de door JENS aangedragen feitelijke onjuistheden weer. In de laatste kolom is per punt aangegeven of dit een feitelijke onjuistheid of een zienswijze van JENS betreft, en welke aanpassingen in het rapport worden opgenomen.

Reactie op nummer 53 uit de tabel - Productieve uren.

JENS geeft aan dat de in het rapport genoemde productieve uren (mbo 1300, hbo en hbo+ 1200) niet juist zijn. Volgens JENS zou dit moeten zijn: mbo 1400, hbo 1300, hbo+ 1250 en wo 1200. In de tabel worden verschillende aantallen genoemd. Op nummer 12 en 53.

De gehanteerde uren in het rapport zijn gebaseerd op een presentatie van JENS aan de onderzoeker en contractmanager. In de schriftelijke uitvraag zijn hierover vragen gesteld, maar hieruit bleek geen aanleiding om de opgegeven uren aan te passen. Het is uiteraard mogelijk dat de aannames uit het rapport niet volledig zijn, omdat de onderliggende gegevens niet afzonderlijk zijn opgevraagd en bevestigd. Dit zou alsnog kunnen gebeuren.

De gebruikte werkkaarten en monitoringoverzichten per fte zouden de aantallen kunnen onderbouwen. De monitoring uit 2024 biedt hiervoor voldoende aanknopingspunten. Op basis daarvan kan een correctie van de productiviteitsnormen in de overzichten worden doorgevoerd en het effect berekend worden. Een hogere productiviteit per fte leidt immers tot een lagere kostprijs per cliënt. Dit vraagt wel om aanvullend onderzoek.

Definitie feitelijke onjuistheid

Met "Feitelijk onjuist" wordt bedoeld: informatie die niet overeenkomt met de werkelijkheid of niet waar is, en die aantoonbaar kan worden weerlegd met documenten of gegevens. Het gaat dus niet om meningen of interpretaties, maar om concrete, controleerbare feiten.

Voorbeelden: Een verkeerd gespelde naam, Een foutief opgegeven geboortedatum, Een onjuiste weergegeven onderzoeksresultaat.

Wanneer de eerste kolom blauw is dan komt dit punt uit de zienswijze JENS.

Wanneer de kolom geen kleur heeft is het punt afkomstig uit de eerste schriftelijke reactie van begin juli 2025. Wanneer de laatste kolom groen is dan betreft dit een feitelijke onjuistheid die leidt tot aanpassing in het rapport. In een enkel geval verwijst de groene kolom naar een aanvulling die zal worden opgenomen.

	Feitelijk onjuist	Aantoonbaar onjuist: Er is bewijs dat de bewering tegenspreekt	
	Gescreend op	Objectief : Het is niet afhankelijk van iemands mening of interpretatie (zienswijze)	
		Concreet : De fout is specifiek en duidelijk te benoemen	
Pag.	Hoofdstuk	Vraag / feitelijke onjuistheid	Reactie onderzoeker
0	Algemeen	JENS stuurt ook en verantwoordt niet alleen (volgens terminologie onderzoeker)	Zienswijze
0	Algemeen	Ontbreken van de opbouw van het lumpsumbedrag en oorzaak- en gevolganalyse	Niet relevant. Men dient uit te gaan van eigen calculaties en keuzes. Aangenomen mag worden dat de opdrachtnemer bij aanbesteding een zorgvuldige weging heeft gemaakt in de kosten voor het uitvoeren van de opdracht en de daaraan gerelateerde kosten. Rapport refereert daaraan.
3	Voorwoord	Integraal is niet alleen jeugdhulp	Het rapport geeft aan dat de jeugdzorg sectoren meer integraal kunnen werken. Daarmee wordt niet gezegd dat dat alleen voorbehouden is aan jeugdhulp.
3	Voorwoord	De overtuiging dat de lumpsum toereikend is, is onjuist.	Het is geen overtuiging. Het rapport geeft aan de meerkosten niet noodzakelijk zijn als er andere keuzes worden gemaakt.
3	Voorwoord	Meerkosten die niet ontstaan door onvoorziene omstandigheden maar door weloverwogen keuzes: onjuist	In het rapport wordt onderbouwd welke keuzes gemaakt kunnen worden. Indien de meerkosten ontstaan door onvoorziene omstandigheden is er de mogelijkheid om hierover vooraf met de gemeenten afspraken te maken. Contract is hier duidelijk over. Het rapport beschrijft de meerkosten die op de reguliere bedrijfsvoering van toepassing zijn. Dus voorzien.
4	Inhoud	Jaarlijks terugkeren van bespreking onrechtmatigheid meerkosten: onjuist Er is nooit gesproken over onrechtmatigheid meerkosten.	Zienswijze. Het rapport refereert aan de gesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de rechtmatigheid van de kosten om de meerkosten te mogen vergoeden en bestuurlijk te verantwoorden.

4	Inhoud	Met budgetbeheer wordt JENS en gemeenten comfort geboden: onjuist	Het rapport geeft aan dat duidelijk is bij lumpsumfinanciering wat het financiële kader is. Zowel voor opdrachtnemer als opdrachtgever. De doelstelling is om comfort te bieden. Dat comfort wordt feitelijk ook geboden.
4	Inhoud	Rapport laat zien dat de omvang van de huidige lumpsum passend is voor de opdracht [...] kostenreductie door inleen: onjuist	Zienswijze
4	Inhoud	45% totale inleen JENS: onjuist	Zienswijze Rapport geeft onderbouwing 45 %
5	Inhoud	Real-time dashboard: is per definitie reactief	Zodra data beschikbaar zijn kunnen ze actueel worden ingegeven in het systeem. Daarmee is het real-time. Daarmee geeft het rapport aan dat je kunt sturen op de actuele situatie. Bijvoorbeeld actueel wordt via digitale kanalen stop en start gesprek aangegeven met cliënt. Dit geeft actueel inzicht in omvang directe en indirecte tijd.
5	Inhoud	JENS zal conform opdracht binnen het budget dienen te blijven: onjuist	Doelstelling Lumpsumfinanciering
5	Inhoud	Binnen budget te blijven [...] af te stemmen: onjuist	Zienswijze. Het rapport gaat uit van hetgeen is afgesproken binnen het overeengekomen bedrag. Verwachte afwijkingen kunnen alleen vooraf worden besproken en goedgekeurd door opdrachtgever.
5	Inhoud	Richting voor herstel van financiële discipline: onjuist	Het rapport
6	Inleiding	Een zestal aanbieders: onjuist	In 2019 is de opdracht gegund aan een zevental aanbieders: Mondriaan, Xonar, Radar, Koraal, Meander, Alcander en Welsum
6	Inleiding	Integrale aanpak: onjuist	Zienswijze
6	Inleiding	Eerste aanbesteding 2019 - 2023: onjuist	Tot 2019 2022
7	Onderzoeksmethoden	Beide onderzoeken gaven geen antwoord op de vraag naar een passende lumpsum: onjuist	Feitelijk juist. Was het antwoord gegeven dan was deze onderzoeksopdracht niet nodig geweest.
9	Verworven inzichten	Beoogde afname [...] niet zichtbaar afgenomen in de cijfers: onjuist	Het rapport gaat uit van de beoogde afnames zoals aangehaald in de jaarrapportages. Opnieuw kijken naar formulering. Nuanceren nodig
9	Verworven inzichten	Geen structurele daling: onjuist	Zienswijze
9	Verworven inzichten	[...] wordt verwacht dat het aantal unieke cliënten afneemt: onjuist	Zienswijze

9	Verworven inzichten	Toch verdient het de voorkeur [...] te testen: onjuist	Zienswijze
10	Verworven inzichten	Gedachtengang 'niet goed verenigbaar met één gezin één plan': onjuist	Zienswijze
10	Verworven inzichten	Bullit 8: onjuist	Zienswijze
10	Verworven inzichten	Uitgangspunt van 100% bij bullit 9: onjuist	Zienswijze
10	Verworven inzichten	Gezinsplan [...] kan in de praktijk meer methodisch gebruikt worden: onjuist	Nuance aanbrengen
10	Verworven inzichten	Bullit 2: inhoudelijk, logistiek en vanuit capaciteitsbeheer [...] balans tussen generalisten en specialisten, gebaseerd op inhoudelijk resultaat	Zienswijze
11	Verworven inzichten	Sturing- en informatievoorziening: BC en BSC ontbreken, onjuist	Zienswijze
11	Organisatie en structuur	Bullit 1: De monitoring moet expliciet worden ontworpen als sturingsinstrument, niet als verantwoordingsinstrument.	Zienswijze
11	Organisatie en structuur	Vanaf 2024 HBC structuren: onjuist	Vanaf wanneer? Feitelijk. HBC tarievenlijst 2024 als onderlegger gebruikt. Nieuwe structuren? Per 01-01-2023 nieuwe structuur.
11	Organisatie en structuur	Een beter benadering [...] uit het gezinsplan	Zienswijze/aanvulling
11	Organisatie en structuur	Vanuit inhoud [...] in de gebiedsteams	Zienswijze /aanvulling Nuanceren
11	Organisatie en structuur	Financiële houdbaarheid van de activiteiten zoals blijkt uit de jaarlijkse meerkosten.	Het rapport geeft aan dat nieuwe activiteiten kunnen worden financieel houdbaar zijn als de meerkosten afnemen. Het feit dat er sprake is van meerkosten vraagt om een kritisch afweging en altijd in overleg met opdrachtgever.
11	Organisatie en structuur	Budgettaire ruimte is hierin bepalend voor de keuzes	Zienswijze
12		Bullit 3, Norm productiviteit. HBO, HBO + 1300	In rij 54 worden ander getallen genoemd als hier. Eerder is aangegeven hoe deze aantallen in het rapport zijn gekomen. Aanvullend onderzoek is nodig om tot een feitelijk vaststelling te komen.
13	Financiën en kostenbeheersing	Bewijs zien we niet terug in onderzoekscijfers...	Zienswijze
13	Financiën en kostenbeheersing	Voor 2025 heeft JENS € 602.000 gereserveerd voor preventieve activiteiten..	Wordt aangepast. Dit bedrag heeft betrekking op de doorkijk kosten voorliggend veld. Dit bedrag staat voor 2027. Voor 2025 is dit € 560.000

13

24	Context	Een passende lumpsum [...] kwaliteit van hulp en kosten: onjuist	Zienswijze
25	Context	De uitvoeringslast [...] hoog: onjuist	Zienswijze
25	Context	84: onjuist	Gegevens gebruikt uit jaarplan.
28	Klant	2.: scope basishulp: onjuist	De uitleg klopt niet, er wordt niet aangegeven wat niet.
28	Klant	Uitvoering doet JENS zelf [...] specialistische hulp: onjuist	Zienswijze
29	Klant	80% van de beïnvloedbare kosten is voorspelbaar: onjuist	Zienswijze
29	Klant	Hoewel er altijd [...] veiligheidsventiel: onjuist	Zienswijze
30	Klant	Beschikking: onjuist gebruik van de term	Dat wordt ook aangegeven. Beschikkingsvrij.
30	Klant	Het is van belang [...] verbonden zijn: onjuist	Zienswijze
32	Klant	Fig. 7.: Hoe beter de klant [...] resultaten: onjuist	Zienswijze
33	Klant	Een eventueel positief [...] activiteiten: onjuist	Zienswijze
33	Klant	Meetinstrument cliënttevredenheid: onjuist	Zienswijze
33	Klant	In 2023 en 24 is geen CTO uitgevoerd: onjuist	Zienswijze
33	Klant	Die info zien we <i>niet</i> als zodanig <i>niet</i> terug: onjuist	Wordt aangepast. 1 x niet
35	Korte termijn doelen	In 2024/25 is JENS aan de slag gegaan met inrichting van een dashboard: onjuist	Gestart in 2023.
40	Inrichtingsprincipes	Er zijn wachtlijsten en wachttijden tussen K1 en K2: onjuist	Zienswijze
41	Inrichtingsprincipes	Andere, lichtere [...] , ook bij JENS: onjuist	Zienswijze
41	Inrichtingsprincipes	Daarnaast is JENS geen zelfstandige organisatie: onjuist	Zienswijze
41	Inrichtingsprincipes	Daardoor heeft JENS geen zeggenschap [...] actuele hulpvraag: onjuist	Beperkte.. Zienswijze
41	Inrichtingsprincipes	Operationele wijzigingen [...] meerdere moederorganisaties: onjuist	Zienswijze
41	Inrichtingsprincipes	Salarisstructuur [...] vorm te geven: onjuist	Zienswijze
42	Inrichtingsprincipes	Doordat JENS [...] BTW plicht: onjuist	Zienswijze
44	Inrichtingsprincipes	K1: de overhead voor deze inzet is relatief laag: onjuist	Zienswijze Het rapport gaat uit van minder bezetting. Zoals ook blijkt uit de verdeling personeel K1 en K2. Logisch omdat er geen sprake is van unieke cliënten en alles dat daarmee samenhangt. Bv. doelrealisatie, gezinsplan e.d. Deze activiteiten vragen om een andere professionele inzet en een andere functiemix.
46	Diensten	Hoewel er contacten [...] beoordeling: onjuist	Zienswijze.
49	HR	HR functionaris: is in dienst sinds 2019, zit sinds 2020 in het MT JENS	In jaarverslag 2024 wordt gesproken van een nieuwe HR functionaris die aan de slag gaat met speerpunten. Wordt aangepast. Op basis van deze info.

49	HR	Percentage van 80% is onjuist	Zienschijze
49	HR	Speerpunt Benutten van talenten en kracht is onjuist	Jaarverslag.
49	HR	JENS zet in op inzetbaarheid enz. spreekt eerdere aannames over personeel tegen	Zienschijze
50	HR	Inzet van 190 fte onafhankelijk van feitelijke hulpvraag is onjuist	Zienschijze
51	HR	Dat de realisatie van 185 niets zegt over de functiemix is onjuist	Zienschijze
51	HR	Bij de uitvraag geeft JENS aan dat de oorzaak ligt in gemaakte keuzes	Zienschijze
51	HR	Aanduiding van fig. 12 is onjuist: instroomcoaches zijn geen overhead	Eigen figuur
51	HR	Overhead JENS verrekenen op basis van werkelijke kosten is onjuist	Zienschijze
51	HR	Voor het primair proces is de BTW op de inleenconstructie onjuist	Zienschijze
51	HR	Risico van de BTW is niet meegenomen in de passende lumpsum is onjuist	Zienschijze
52	HR	Totaal overheadpercentage is 45% is onjuist	Zienschijze
52	HR	Onderbouwing 23% is nodig: onjuist	Zienschijze Die is gegeven figuur 18 en de uitleg.
52	HR	Uitleg 23% versus coöperatie versus 0% ziek kan!	Zienschijze
52	HR	Het risicoventiel toepassen op meerkosten	Het rapport refereert hierbij aan het eigen risicopercentage in de toepassing van het risicoventiel
52	HR	Risico opslag personele overhead is onjuist	Eigen opgave
52	HR	Het risicoventiel toepassen op de meerkosten is onjuist	Zienschijze
52	HR	Het percentage van 3% is onjuist	
52	HR	De gehanteerde vergelijking van de percentages is onjuist	Zienschijze
53	HR	23% en 7,8%: onjuist	Zienschijze Overhead. definitie
53	HR	Productiviteit: tabel met hoe hoger werk-/denkniveau hoe hoger de productiviteit is onjuist	Tabel Berenschot
53	HR	1200 productieve uren WO en HBO niveau: onjuist mbo 1400, hbo 1300, hbo + 1250 en wo1200.	Volgens eigen opgave. Komt overigens niet overeen met eigen opgave onder 12 van de tabel in de zienschijze. Verwezen wordt naar aanvullend onderzoek zoals eerder aangegeven
53	HR	Daardoor ontbreekt sturing en balans op junior en senior medewerkers: onjuist	Zienschijze De beschreven steekproef onderschrijft de bevinding uit het rapport evenals het ontbreken van een formatieplaatsenplan.
54	HR	Overhead: JENS heeft geen normering, is onjuist	Zienschijze
54	HR	Overhead: kosten gaan zich richten op normpercentage i.p.v. werkelijke behoeften: onjuist	Zienschijze. (Onderzoek)
54	HR	Foutieve toepassing van overheadpercentage	Eigen opgave

56	HR	Aanname anciënniteit 50%: onjuist	Zienswijze
56	HR	Fig. 23.: onjuist	Zienswijze
57	Processen	JENS heeft portaal niet uitgerold is onjuist	Verwijzing naar opmerking inspectie dat klant rechtstreeks toegang moet hebben en niet eerst toestemming dient te vragen. Het rapport gaat in op de gewenste interactie tussen client en hulpverlening en het eigenaarschap van het cliëntdossier.
58	Processen	Pluriform is in 2023 aangeschaft, is onjuist	In 2020 aangekocht en in 2021 geïmplementeerd. Wordt aangepast
58	Processen	De term Voorliggend Tenzij is nieuw maar het gedachtegoed niet	Zienswijze
59	Systemen	De koppeling levert aan het berichtenverkeer inzichten op voor regionale en landelijke benchmarks: onjuist	Zienswijze.
59	Systemen	Pluriform sinds 2023 ondergebracht: onjuist	Vanaf 2023 data beschikbaar.
59	Systemen	Gegevens dragen bij aan sociaal domein maar worden beperkt door JENS gebruikt voor interne sturing: onjuist	Zienswijze
59	Systemen	Real-time is ook achteraf verantwoorden	Zienswijze
60	Informatie	2024/2025 is onjuist	Aanvullen : Jens heeft vanaf 2023 afspraken over dashboard.
60	Informatie	Data uit verschillende systemen worden periodiek extracomptabel ingevoerd is onjuist	Zienswijze
60	Informatie	Real-time: zie eerder	Zienswijze
61	Bronnen	Doelgericht en methodisch handelen JENS ontbreekt (document van JENS)	Opnieuw wegen naar aanleiding van documenten uit april 2025. Echter dat laat de onderbouwing in stand dat dit heeft ontbroken.
61	Bronnen	Weeg- en wegwijzer ontbreekt (document van JENS, hierin zit het gezinsplan)	Opnieuw wegen naar aanleiding van documenten uit april 2025. Echter dat laat de onderbouwing in stand dat dit heeft ontbroken
62	Bronnen	Functie Linda Wiers onjuist	Operationeel manager
62	Bronnen	Functie Renée Keulemans onjuist	Transformatie manager
62	Bronnen	Benchmark Berenschot ontbreekt	Zie pagina 61 onder documenten
62	Bronnen	Lijst gesprekspartners is incompleet	Gesprekken met enkele medewerkers op de meeloopdag. Wordt toegevoegd.
62	Bronnen	Overzicht zorgaanbieders onjuist	Xonar wordt bij onderaannemers gezet. Mondriaan en Lionarons apart.