NEXT GEN

Van pionieren (2015-2020)

Naar professionaliseren (2021-2022)



Werkdocument | Uitwerking van Bestuursopdracht 2021

Maart 2021 | Ter bespreking in Bestuurscommissie

Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland | Corette van Dijke

inkooporganisatie
jeugdhulp zeeland

Inhoud

Inleiding: van eilandjes naar vertrouwen 3

1. Wat gaat goed? 5

2. Wat wordt beter? 7

3. Nadat alle verbeteringen zijn doorgevoerd 11

4. Lerende organisatie met deadlines 12

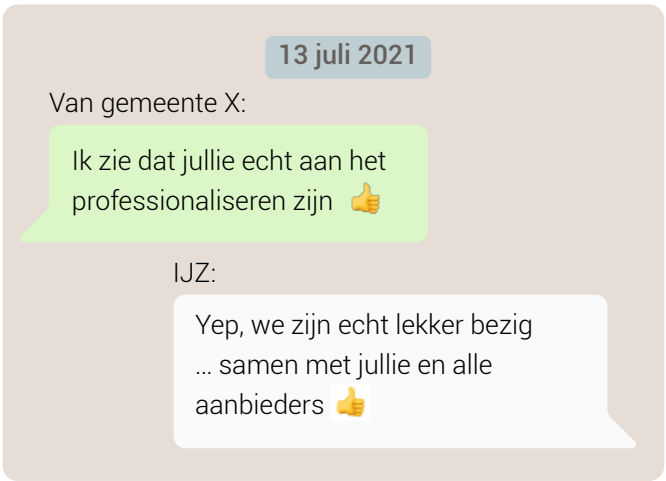
5. Wat heeft IJZ nodig? 13

6. Tot slot: een stukje context 14

Bijlage 1: Begroting 2021 16

Bijlage 2: Nieuw organogram 17

Bijlage 3: Voorbeeld beschikbaarheidswijzer 18



Inleiding: van eilandjes naar vertrouwen

Voor u ligt de basis voor de nieuwe Bestuursopdracht voor de Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland (IJZ). Met deze opdracht wil de Inkooporganisatie haar doorontwikkeling en verdere professionalisering met u afstemmen. Hierdoor wordt IJZ nog beter in staat om haar kerntaken en dienstverlening naar zowel haar dertien gemeentelijke opdrachtgevers als de ca. 120 aanbieders van jeugdhulp in Zeeland vakkundig uit te voeren. Tegelijkertijd doen wij hiermee recht aan onze inzichten op de inkoopstrategie en de huidige (landelijke) ontwikkelingen.

Een nieuwe Bestuursopdracht is nodig om het vertrouwen in IJZ en tussen de betrokken partners te verhogen èn de verantwoordelijkheden en taken van alle partners opnieuw duidelijk op het netvlies te krijgen. In de loop van 2020 werd steeds duidelijker dat het onderlinge vertrouwen en de helderheid over rollen, taken en bevoegdheden onvoldoende aanwezig is. Uiteraard speelden hier externe factoren als corona en tijdrovende perikelen rondom bijvoorbeeld Intervence een rol in, maar nog belangrijker waren de zaken die IJZ zelf nog niet voldoende op orde had. Denk hierbij aan:

- Het systeem voor contractmanagement en relatiebeheer dat nog niet optimaal is ingericht en daardoor geen goede output levert
- Een weinig geautomatiseerde en daardoor tijdrovende (financiële) administratie, waar o.a. nog voor een stukje met papieren inkoopfacturen wordt gewerkt
- Een inefficiënt contractmanagement door gebrek aan structuur in dossiervorming en daardoor te weinig inzicht in de laatste informatie
- Forse achterstanden in dossiers en geen eenduidige, geautomatiseerde archivering hiervan
- Onduidelijkheden over werkprocessen die ook onvoldoende zijn gestandaardiseerd
- Een organisatiecultuur die onvoldoende proactief en veranderingsgezind is

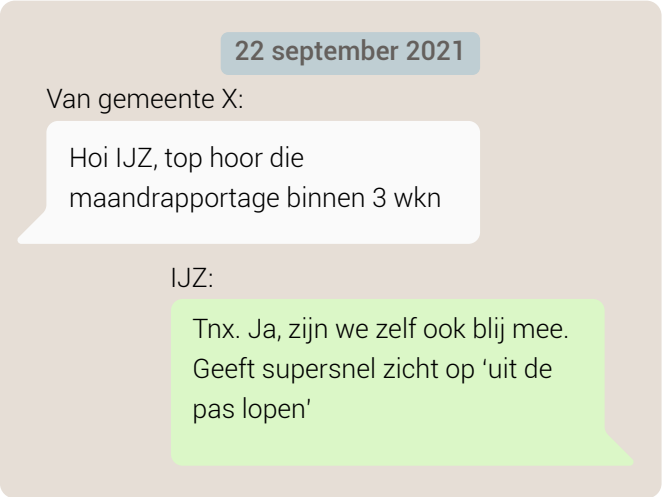
Doordat de rol van IJZ onvoldoende duidelijk was - ook voor IJZ zelf - ontstond er tussen de verschillende stakeholders te vaak discussie over regels in contractering. Met als gevolg onderling wantrouwen, wrijving en het continu zoeken en vinden van de 'mazen' in de contracten. Hierdoor lijken de belangen van de ketenpartners soms zelfs tegenstrijdig, terwijl ze dat niet zijn. Iedereen in Zeeland wil namelijk:

"Iedere Zeeuwse jongere zo snel, zo goed en zo tijdig mogelijk hulp bieden"

In dit document leest u hoe IJZ vanaf 2021 bouwt aan vertrouwen en duidelijkheid. Dit gaat meteen in 2021 al zichtbaar de volgende resultaten opleveren:

1. Het contractmanagement wordt effectiever en efficiënter georganiseerd
   → beter sturing op uitvoering contracten, kwaliteit en kosten
2. De contractering wordt duidelijker en transparanter
   → door maandelijkse managementrapportage wordt sneller geacteerd op trends en prognoses
3. De samenwerking tussen toegang, aanbieders en IJZ wordt minder bureaucratisch
   → Vragen over toegang naar jeugdhulp worden binnen twee werkdagen beantwoord. Daardoor kunnen onder andere toewijzingen sneller worden verwerkt, is er aanzienlijk minder fte op administraties nodig en versnellen de doorlooptijden

De juiste hulp op het juiste moment tegen de juiste prijs. Afschalen waar kan, opschalen waar nodig. Duidelijke afspraken meteen bij de toegang naar jeugdhulp en daar alleen in uitzonderingssituaties op terugkomen. Vertrouw op elkaars expertise en integriteit, in plaats van contracten van 40 pagina's die nooit waterdicht zijn. We kennen de uitgangspunten allemaal. Die zijn namelijk zeer eenvoudig. Aan ons allemaal de (Bestuurs)opdracht om weer op basis van deze uitgangspunten samen te werken.



1. Wat gaat goed?

Het is verleidelijk om te focussen op wat niet goed gaat en te 'vergeten' wat allemaal wel lukt. En dat is veel. De afgelopen jaren hebben we gepionierd. In die fase hebben we een goede basis gelegd voor doorontwikkeling en verdere professionalisering. Dat er nu veel verbeterpunten zijn, is na de intensieve start niet meer dan logisch. Hieronder de Top-5 zaken waar we graag op voortborduren.

1. Schaalvoordelen door gezamenlijke inkoop

Alle dertien gemeenten in Zeeland werken samen in één uitvoeringsorganisatie voor jeugdhulp. Hierdoor zijn belangrijke schaalvoordelen en inkoopwinsten behaald. Want wat zou er gebeurd zijn als iedere gemeente separaat met meer dan honderd aanbieders contracten had moeten sluiten en een financieringsstructuur had moeten opzetten? Waarschijnlijk meer bureaucratie en meer administratieve lasten. Uiteraard hebben de schaalvoordelen ook een positief effect op het aantal controles en daarmee op de accountantskosten voor gemeentelijke jaarrekeningen.

2. Met 120 aanbieders een werkend contract en een kwalitatief hoog aanbod van jeugdhulp

Met meer dan honderd contracten met aanbieders ligt er een stevige basis voor een gedegen zorglandschap jeugdhulp voor heel Zeeland. De contracten zijn juridisch op orde en bruikbaar in de praktijk. Het feit dat dertien gemeentelijke toegangen en individuele aanbieders de contracten regelmatig naar eigen inzicht interpreteren, geeft wel aan dat de contractering geëvalueerd en doorontwikkeld moet worden.

3. Bestaand factureringsproces dat doorontwikkeld kan worden naar dashboard

Er is één functionerende systematiek voor de declaraties vanuit aanbieders en de betaling vanuit gemeenten in plaats van dertien aparte systematieken. Zoals gezegd zijn hiermee veel administratieve en financiële lasten bespaard bij beide partners. Nee, nog niet alles is 100% op orde, waardoor er nog geen adequate sturing mogelijk is op trends en het maken van prognoses. Het goede nieuws is dat dit oplosbaar is binnen afzienbare termijn en dat er een goede basis ligt voor de ontwikkeling van een adequaat dashboard.

4. Aanbieders werken steeds beter samen

De afzonderlijke aanbieders werken steeds vaker in samenwerkingsverbanden om een gezamenlijk aanbod te creëren, met weinig *waste*. Dit voorkomt een overdaad aan contracten en een versnippering van het zorglandschap, waar moeilijk regie op te voeren is. We zijn dus op weg naar onze gezamenlijke ambitie om overeenkomsten af te sluiten met een realistisch en werkbaar aantal samenwerkingsverbanden. Nu nog de stap om inderdaad enkel en alleen vanuit die samenwerkingsverbanden met IJZ zaken te doen.

5. Er is een gevarieerd en compleet aanbod

Vanuit de gezamenlijke inkoop kan iedere inwoner gebruikmaken van alle gecontracteerde jeugdhulp, dicht bij huis. Hier deden en doen we het voor en dat is goed gelukt. Uiteraard is er sporadisch hulp en expertise nodig vanuit buiten de regio. De gemeente kan deze hulp in samenwerking met de zorgmakelaar snel, specifiek en kostenefficiënt contracteren.





2. Wat wordt beter?

IJZ heeft vier hoofdtaken. 1. Financiële administratie, 2. Contractmanagement, 3. Zorgmakelaar en 4. Sturingsinformatie. Bij al deze taken gaan dingen niet helemaal zoals we zouden willen. Hierdoor is ruis ontstaan in afspraken, contracten, rollen en verantwoordelijkheden. Deze ruis heeft het vertrouwen in IJZ geen goed gedaan. Ditzelfde geldt voor het vertrouwen tussen de toegang en aanbieders. Vanaf 2021 zetten we grote stappen voorwaarts. Op weg naar dat ene gezamenlijk belang: De juiste zorg op het juiste moment tegen het juiste tarief. In dit hoofdstuk de Top-5 professionaliseringslagen die we doorvoeren. Het spreekt voor zich dat deze verbeteringen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

1. Efficiency bij (financiële) administratie door heldere werkprocessen en automatisering

We gaan onze systemen beter inrichten en benutten. Met behulp van een Customer Relationship Managementsysteem (CRM) zorgen we voor een heldere (financiële) administratie en goed relatiebeheer. In het systeem slaan we gegevens centraal en uniform op en beschikken we altijd over actuele afspraken. Ook kunnen we hierdoor de papieren facturatiestroom sterk verminderen.

IJZ ontvangt wekelijks tientallen of meer zorginhoudelijke berichten en vragen vanuit opdrachtgevers en aanbieders die 1. soms niet bij IJZ neergelegd hadden moeten worden en 2. indien wel relevant veel sneller beantwoord hadden moeten worden. IJZ gaat niet over de zorginhoud, maar realiseert zich dat onduidelijkheden in het werkproces en in de vindbaarheid van informatie zorgen voor veel en soms onnodige mails en telefoontjes. Dit lossen we op met heldere informatie en spreekuren over afspraken en werkprocessen.

Onze stappen

- Beter gebruikmaken van de mogelijkheden van bestaande systemen
- Inrichten en vullen CRM
- Vereenvoudigen van werkprocessen en duidelijke communicatie hierover
- Nieuwe website



2. Power bij contractmanagement door heldere contracten en nakomen afspraken

Laten we eerlijk zijn: de afgelopen jaren is een forse stamboom van percelen en codes voor zorgproducten opgetuigd. Ondertussen wordt het aanbod in zeventig producten opgeknipt. Dit kan eenvoudiger als we met vertrouwen in elkaars expertise werken. IJZ kan contracten vereenvoudigen en de vindbaarheid van informatie vergroten, maar gemeenten en aanbieders zijn aan zet als het gaat om afspraken bij de intake niet nodeloos ingewikkeld maken en alleen in uitzonderingssituaties tussentijds aanpassen.

Via Negometrix wordt de aanmelding en inkoop van jeugdhulp verder geoptimaliseerd. Dit voorkomt veel over-en-weer-correspondentie over *missing fields* en arbeidsintensieve invoer. In Q2-2021 is een fors deel van de tienduizenden bestanden volgens een vaste systematiek afgesloten en gearchiveerd.

Toegangsmedewerkers blijken regelmatig shop-gedrag te vertonen: *"Als ik niet het gewenste antwoord krijg ga ik puzzelen of bel ik een dag later naar een andere contractmanager."* Door deze ruis ontstaan te vaak discussies over 'goedkopere' codes in plaats van de èchte inhoud. Dit lossen we op door nieuwe werkprocessen en teamstructuur bij de contractmanagers. Zo gaan we vanuit een vier-ogen-principe vragen eenduidig en niet-interpretabel beantwoorden.

Onze stappen

- Optimaliseren aanmeld- en inkoopproces
- Achterstanden in dossiers wegwerken volgens een standaardsystematiek
- Duidelijker omschreven zorgproducten
- Nieuwe werkprocessen en teamstructuur bij contractmanagement
- Grote accounts worden door twee contractmanagers bediend
- We onderzoeken digitale oplossingen voor de kleinere aanbieders
- *Quick response* werkwijze via Zorgmakelaar en contractmanagers



3. Snellere en betere afstemming tussen vraag en aanbod in complexe situaties

Ca. 10% van de cases is complex en vergt extra ondersteuning vanuit IJZ om de juiste bouwstenen in te zetten. Met deze serviceverlening door IJZ wordt er sneller een eenvoudiger geschakeld in cases waar meerdere aanbieders bij betrokken zijn. Onze nieuwe zorgmakelaar is hiervoor sinds november 2020 actief en zorgt in Q1 en Q2 2021 voor meer zichtbaarheid van deze service. Ook komt er een duidelijke routing voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod van niet-gecontracteerd aanbod. Via de zorgmakelaar wordt IJZ meer en meer een kenniscentrum waarmee de toegang juiste combinaties in het aanbod kan maken.

Onze stappen

- Betere vindbaarheid van zorgmakelaar
- Meer positionering als kenniscentrum bij complexe vraag
- Training en bijscholing voor toegangsmedewerkers over zorglandschap
- Introductie beschikbaarheidswijzer

4. Actuele sturingsinformatie via toegankelijk dashboard

Gemeenten willen acteren op trends en prognoses op basis van actuele managementinfo, regionaal en lokaal. Dit betekent dat we het managementinformatiesysteem moeten herinrichten en actief beheren. Daarnaast willen we vanaf 2022 een sneller declaratieproces en schakelen we in Q2 2021 over van kwartaal- naar maandrapportages. Met een goed dashboard kunnen we ook op regionaal en lokaal niveau benchmarken en sturen op bijvoorbeeld zwaarte inzet zorgsoorten, wachttijden, doorlooptijden, verwijsstromen et cetera. Eind 2021 hebben we gezamenlijk het vernieuwde dashboard op een acceptabel niveau gebracht.

Onze stappen

- Herinrichting managementinformatiesysteem
- Sneller declaratieproces bij aanbieders
- Ontwikkelen van dashboard met sturingsinformatie op regionaal en lokaal niveau
- Van kwartaal- naar maandrapportage

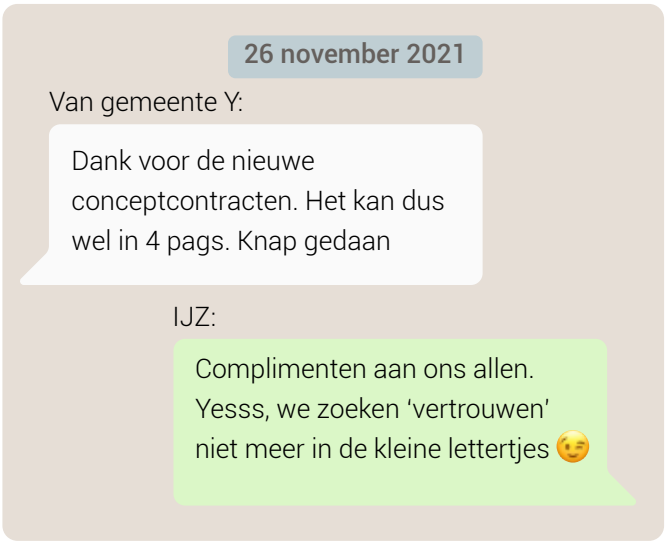


5. Toekomstbestendig maken van organisatie

Efficiënter en effectiever werken kan met slimme systemen en duidelijke werkprocessen, maar *bottom line* is en blijft ons werk mensenwerk. En dat is maar goed ook, want we werken allemaal vol passie voor het goud van de toekomst: de jeugd in Zeeland. Om IJZ toekomstbestendig te maken, willen we onze organisatiecultuur aanpassen aan wat nodig is voor doorontwikkeling en focus op resultaten. Allereerst willen we een lerende organisatie zijn die bedrijfsmatige ruimte heeft om te experimenteren. Daarnaast willen we meer dan ooit aanspreekbaar zijn op wat we leveren en waar we niet aan de verwachtingen voldoen. Tot slot willen we in het zorglandschap dat snel verandert zelf ook continue veranderen en flexibel zijn. *Practice what you preach* wordt onze lijfspreuk: transparant, duidelijk, leergierig, opbouwend, proactief en aanspreekbaar. Deze omslag maken we met bestaande en nieuwe medewerkers/expertise.

Onze stappen

- Huidige medewerkers betrekken en helpen bij het uitvoeren van de nieuwe werkwijzen
- Aantal medewerkers met bijzondere expertise en ervaring aannemen (zie bijlage 1)
- Heldere in- en externe communicatie
- Aanpassen van verantwoordelijken en taken van teams en medewerkers en daar duidelijk over zijn
- Evaluatie inbedding bij GGD Zeeland en onderzoek naar alternatieven als een zelfstandige stichting





3. Nadat alle verbeteringen zijn doorgevoerd

Eind 2021 is het zover: dan hebben we alle verbeteringen òf doorgevoerd òf in stelling gebracht. Verbeteringen zijn geen doelen op zich, maar middelen om resultaten te boeken. Hieronder de Top-5 resultaten die IJZ op 31 december 2021 heeft bereikt. En ja, daar kan iedereen ons op aanspreken.

1. In control

We sturen en beheersen contracten op basis van actuele productiegegevens. Daarnaast heeft de doorontwikkeling contractering geleid tot een optimaal aantal gecontracteerde partijen. We kunnen ook cijfermatige KPI's voor 2022 opstellen.

2. Dashboard

Maandrapportages en bijbehorend dashboard zijn op acceptabel niveau, zodat we regionaal en lokaal kunnen benchmarken en sturen.

3. Werkprocessencyclus geïmplementeerd

Er is een standaardprotocol voor ontwikkelen, uitvoeren, evalueren, bijstellen en wederom uitvoeren van werkprocessen (Plan-Do-Check-Act).

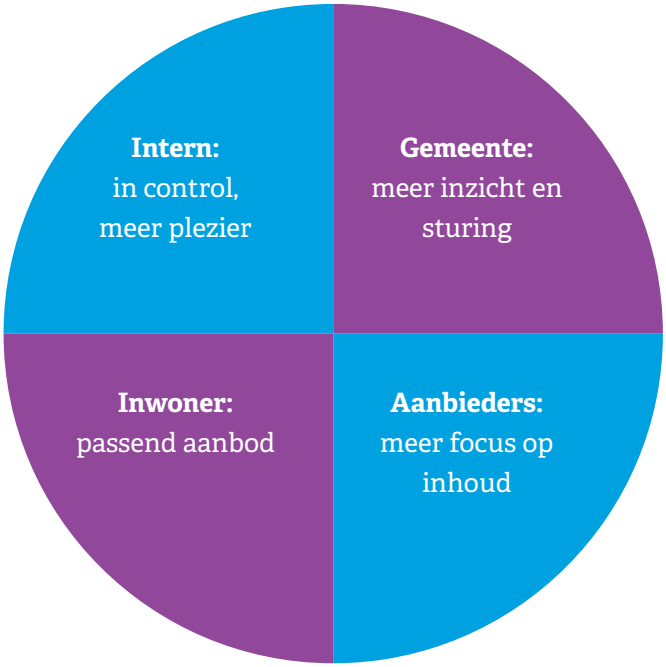
4. Zorgmakelaar, communicatie en kenniscentrum

Er is minder ruis door de inzet van de zorgmakelaar, heldere communicatie en toegankelijke werkprocessen. Daarnaast staat er een meerjarenplan om IJZ neer te zetten als expertisecentrum voor inkoop en contractering.

5. Stakeholdersmanagement

Eind 2021 zien alle dertien gemeenten de meerwaarde van IJZ.

Stakeholderstevredenheid



28 februari 2022

Van zorginkoop Deventer:

Hé hoi, de afgelopen jaren zijn wij vaak als best practice in de pers gekomen. Wat tof dat ik nu ook regelmatig over jullie aanpak lees #goedbezig

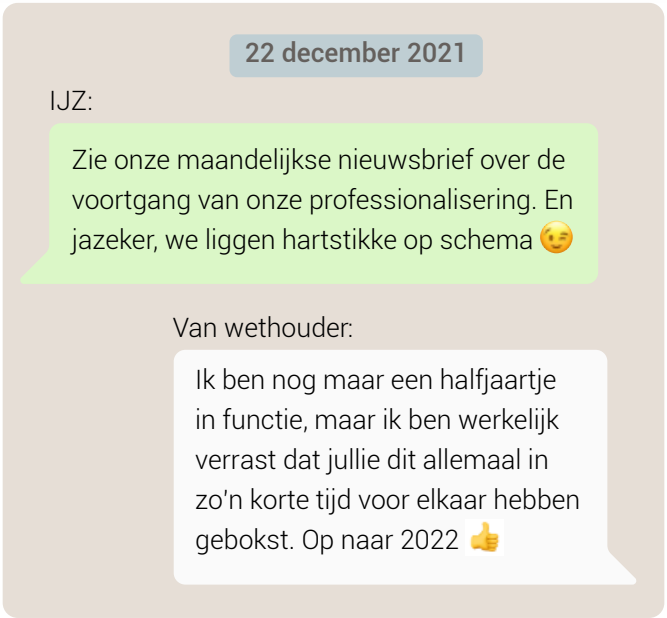
IJZ:

Hihi, wet van de remmende voorsprong maar dan omgekeerd 😉 Dank voor die waardevolle contacten het afgelopen jaar

4. Lerende organisatie met deadlines

De titel van dit document geeft het al aan: we gaan van pionieren naar professionaliseren. Daar hoort ook een strakke planning bij.

Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021
Optimaliseren bestaande systemen Optimaliseren aanmeld- en inkoopproces Toekomstbestendig maken organisatie, incl. personeel Heldere communicatie		
• Inrichten en vullen CRM • Wegwerken achterstanden • Heldere interne werkprocessen • Aangepast werkproces contractmanagement • Twee contractmanagers op grote accounts • Introductie maandrapportages • Start mondelinge terugkoppeling gemeenten	• Nieuwe website • *Quick response* werkwijze • Introductie beschikbaarheidswijzer • Zorgmakelaar *full swing* • Bijscholing toegangsmedewerkers	• Duidelijkere zorgproducten / codes • Sneller declaratieproces • Adequaat dashboard • Keuze entiteit IJZ • Opstellen KPI's 2022 in cijfers



5. Wat heeft IJZ nodig?

De juiste hulp op het juiste moment tegen de juiste prijs. We kunnen het niet alleen. Daarvoor moeten alle hens aan dek. Bij gemeenten, bij aanbieders en bij onszelf. Dit is de Top-4 van wat we per stakeholder vragen.

Interne organisatie

- Minder reageren, meer acteren
- Openstaan voor aanvullende expertise en ervaring
- Aanspreekbaar zijn
- Zelfvertrouwen: *yess we can!*

Gemeentelijke opdrachtgevers

- € 285k incidenteel + € 150K structureel tot 2024
- 10 maanden voor verbeteringen
- Nog meer vertrouwen in expertise aanbieders
- Terughoudendheid in individuele afspraken en zelfstandige lokale dashboards

Aanbieders

- Nog meer onderlinge samenwerking
- Meedenken over alternatieve financieringsmethoden, zonder perverse prikkel
- Flexibiliteit bij ingezette trajecten
- Nog meer vertrouwen in het proces

NEXT GEN IN:

- **Samenwerking**
- **Kwaliteit**
- **Kosten**
- **Professionaliteit**
- **Zeeuwse jeugd**

6. Tot slot: een stukje context

De jeugdhulp in Zeeland staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van drie megawetten waarover gemeenten nu de regie moeten voeren: Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Participatiewet en Jeugdwet. Een enorme opdracht waar iedere gemeente nog zoekt naar de juiste invulling. De gemeenten in Zeeland zijn daarin niet uniek. Tegelijkertijd kunnen we van elkaar leren. IJZ heeft de ambitie om in 2021 ervaringen die elders zijn opgedaan op te halen en te delen met haar stakeholders. Blijf op de hoogte via onze nieuwe managementnieuwsbrief.

De jeugdzorg in Nederland

JEUGD
BESCHERMING

Kinderen hebben het recht om veilig op te groeien. Ouders zijn hiervoor het eerst verantwoordelijk. Als die hun verantwoordelijkheid niet kunnen of willen nemen, kan jeugdbescherming nodig zijn.

→

JEUGD
RECLASSERING

Een jongere die met de politie in aanraking is geweest en een proces-verbaal heeft gekregen, kan begeleiding opgelegd krijgen. Deze vorm van zorg heet jeugdreclassering.

→

JEUGD
HULP

Kinderen moeten veilig en gezond kunnen opgroeien. Als opgroeien of opvoeden (even) niet goed gaat, kunnen kinderen en hun ouders jeugd- en opvoedhulp krijgen.

→

PLEEGZORG

Soms kunnen kinderen (tijdelijk) niet bij hun ouders wonen, omdat het opgroeien of opvoeden daar niet goed gaat. Voor hen is er pleegzorg.

→

Ja
stuur mij de nieuwsbrief

Jeugdzorg is in Zeeland wél eerlijk verdeeld, kleintjes lopen niet met de grootste winst weg

GOES - Aanbieders van jeugdzorg krijgen in Zeeland een eerlijke prijs. Voor de ingewikkeldste zorg betalen de gemeenten de hoogste vergoeding. Dat betekent dat kleine, nieuwe zorgaanbieders hier niet met de grootste winsten gaan lopen.
Ernst Jan Rozendaal 06-10-20

Aantal jongeren dat zorg nodig heeft daalt flink, maar tóch is Reimerswaal dit jaar een miljoen euro extra kwijt

KRUININGEN - Het aantal kinderen in Reimerswaal dat zorg nodig heeft, daalt flink. Maar toch is Reimerswaal dit jaar ruim een miljoen euro meer kwijt. Hoe kan dat?
Willem Adriaansens 24-11-20

Zeeland komt straks 45 miljoen tekort voor jeugdhulp

GOES - De Zeeuwse gemeenten hebben aan minister Hugo de Jonge (Volksgezondheid, CDA) een brandbrief geschreven over de kosten van de jeugdhulp. Ze moeten steeds meer geld uit hun eigen reserves putten om de zorg voor jongeren in de benen te houden.
Theo Giele 01-10-18

Jeugdzorgorganisatie Intervence is nu zelf kind van de rekening: hoe kon het zo misgaan?

MIDDELBURG - Het is bijna gedaan met Intervence. De Zeeuwse wethouders hebben besloten de jeugdzorgorganisatie definitief de nek om te draaien, met alle risico's van dien voor de zorg. Hoe kon het zo misgaan bij Intervence?
Rolf Bosboom 02-12-20

Maandenlang geen hulp voor suïcidaal kind, wethouder wijt het 'aan de contracten'

MIDDELBURG - Een achtjarige jongen uit Middelburg met ernstige psychiatrische problemen krijgt maandenlang geen hulp. De Middelburgse wethouder Carla Doorn (LPM) wijt dit aan de inkoopcontracten met zorginstellingen en de daarmee gepaard gaande gemeentelijke bureaucratie.
Omroep Zeeland 16-12-20

DUSSSS BETERE COMMUNICATIE #TEAMWORK

Bijlage 1
Begroting 2021

	Kosten in €	Kosten in €	Tekort in €
Structurele personeelskosten			
Financiele administratie	232.128		
Control en informatie	223.645		
Contractmanagent en zorgmakelaars	434.143		
Management en ondersteuning	169.156		
Totaal structurele personeelskosten		1.059.072	
Structurele materiele kosten			
Ondersteuning GGD Zeeland	112.200		
Overige materiele kosten	221.090		
Totaal structurele materiele kosten		*333.290*	
Totale structurele kosten		**1.392.362**	
Programmabegroting 2021		**1.246.255**	
Totaal structureel tekort			**146.107**
Incidentele meerkosten 2021			
Ontwikkeling BI-tooling (Van Dam en Oosterbaan)	25.000		
Vernieuwing website Inkooporganisatie	25.000		
Implementatie beschikbaarheidswijzer	15.000		
Meerkosten interim-ondersteuning	220.890		
Totaal incidentele meerkosten			**285.890**
Totale tekort 2021			**431.997**

▶ *Hiermee krijgt IJZ basis op orde*

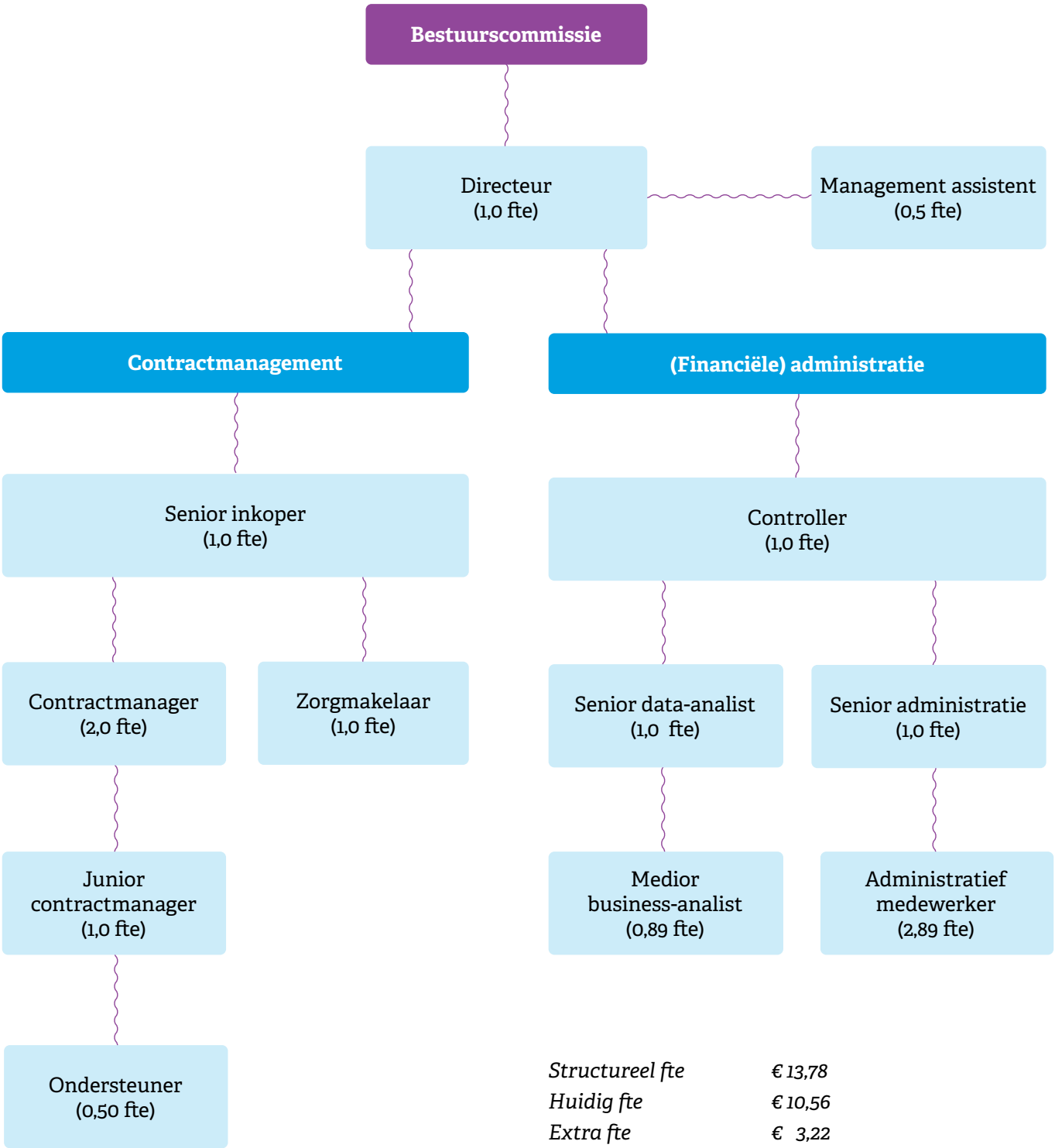
▶ *(Deels) terugverdienen door efficiencyslagen, meer inzicht en sturing*

Structureel fte	13,78
Huidig fte	10,56
Extra fte	3,22

Toelichting personeel in fte en kosten

	Mutatie fte	Mutatie in €
Financiele administratie	1,33	81.059
Control en informatie	0,33	43.495
Contractmanagement	1,06	13.316
Management en ondersteuning	0,50	-11.969
	3,22	**125.901**

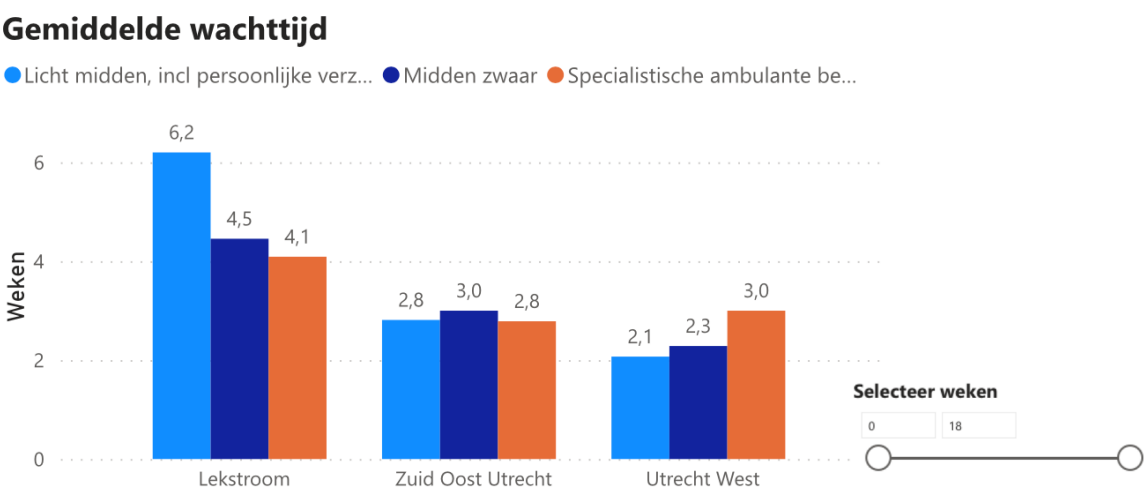
Bijlage 2
Nieuw organogram



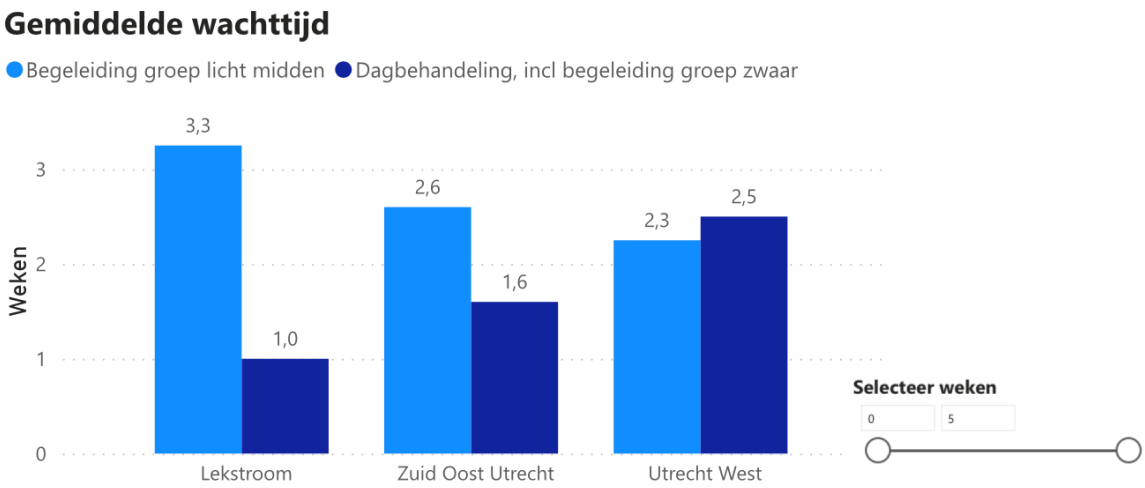
Structureel fte	*€ 13,78*
Huidig fte	*€ 10,56*
Extra fte	*€ 3,22*

Bijlage 3
Voorbeeld beschikbaarheidswijzer

Wachttijd individuele begeleiding



Wachttijd begeleiding groep



Wachttijd Jeugdhulp met verblijf

