Onderwerp Gezocht bondgenoten met lef & ambitie om samen écht te gaan investeren in jeugd en gezin

datum
26 januari 2023

ons kenmerk
JAD/23u.0021

in behandeling bij
mw. J..Duursma

doorkiesnummer
085-0772092

Beste gemeenteraad,

"Kansrijk opgroeien doe je samen door een stevige inhoud met krachtig vakmanschap voor het behoud en de ontwikkeling van gezonde generaties."

Toekomst doet ertoe. Het wordt dus tijd om de zorg voor jeugd en gezin zo in te richten dat iedereen gezond en veilig kan opgroeien. Waar (aanstaande) ouders, jeugdige(n) zich gehoord en gezien voelen. Waarbij we inzetten op het gewone leven, het gezond opgroeien en ontwikkelen. Het is tijd om door te pakken en de bedoeling van de transitie van het sociaal domein werkelijkheid te laten worden. Dat vraagt om richting en lef. Het moet écht afgelopen zijn met doorgeschoten medicalisering. Niet langer de conclusie accepteren dat er vele partijen bij een kind en gezin betrokken zijn maar dat ze van elkaar niet weten wat ze daar doen. Vandaag kunnen we samen de toekomst dichterbij halen.

'Samen investeren in jeugd en gezin; een kompas om te komen tot bondgenootschap voor gezonde generaties' - die u in de bijlage vindt - is een toekomstperspectief, richtinggevend kader dat is opgesteld voor de benodigde transformatie van zorg en welzijn voor jeugd en gezin. Het is tevens bruikbaar om invulling te geven aan onder andere het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief leven Akkoord (GALA), de (lokale) preventieakkoorden, de Hervomingsagenda Jeugd 2022-2028 en programma's zoals kansrijke start.

Onze ambitie is om zorg, welzijn, onderwijs en opvang voor jeugd te verbinden met elkaar zodat we passende, effectieve en efficiënte zorg voor jeugd en gezin aanbieden waarbij we eerst door een preventieve bril kijken en dan pas door de curatieve bril. Uitgangspunt is hulp en ondersteuning thuis, op school of dicht in de buurt. Zo kort durend als mogelijk en zo lang als nodig is. Laten we samen niet alleen streven naar een rookvrije generatie maar ook naar een generatie die gezond en veilig opgroeit zodat we de transgenerationele problemen structureel verminderen.

We zetten niet enkel in op de jeugd. Het is het systeem en de omgeving waarin de kinderen en hun (aankomende) ouders zitten met al hun verschillende problematieken en dat vraagt om een coöperatieve samenwerking en aanpak. Waarbij elke partij gaat voor de inhoud en niet voor organisatiebelangen. Het kompas is een richtinggevend kader om voorbij de grenzen van vandaag te kijken, voorbij de korte termijn en voorbij institutionele belangen. Curatie redt levens én preventie redt generaties. Gezamenlijk verdienen zij de gelijkwaardige aandacht in alle keuzes die worden gemaakt.

In 2023 start ActiZ Jeugd met een verkenning langs alle belangrijke partners die de belangen van jeugd en gezin behartigen, waarbij we op zoek gaan naar bondgenoten die samen met ons een nieuwe wereld willen creëren, die wij onze jeugdigen en hun omgeving gunnen. Eén aanspreekpunt voor Jeugd en Gezin.

Tot slot
We nodigen u graag uit om het kompas *Samen investeren in jeugd en gezin* in zijn geheel te lezen en geïnspireerd te raken voor een toekomst die we samen kunnen realiseren. Het kompas biedt u handvatten die u - vanuit uw rol als gemeenteraadslid of (toekomstig) wethouder -mee kunt nemen als u de koers voor de komende jaren gaat vastleggen in uw gemeente. Mocht u meer willen weten over de zeven uitgangspunten die we beschreven hebben of bent u op zoek naar concrete instrumenten om deze vorm te geven, neem dan contact met ons op via jeugdengezin@actiz.nl.

Ook nodigen wij u graag uit voor een webinar voor raadsleden, waarin wij onze missie willen toelichten en graag met u in gesprek gaan over hoe je als bondgenoot raadslid jeugdige(n) en gezinnen in uw gemeente kunt ondersteunen.

Op **maandag 20 maart** en **maandag 27 maart 2023** van **18.30 - 20.00 uur** organiseren wij een webinar waarin we het gesprek hierover graag met u zouden willen voeren. Aanmelden voor het webinar kan door een mail met uw naam, gemeente, e-mailadres en de datum van de bijeenkomst te sturen naar jeugdengezin@actiz.nl.

Veel inspiratie én leesplezier gewenst,

Met vriendelijke groet,
namens het bestuur ActiZ Jeugd,

Ron Boumans
Voorzitter ActiZ Jeugd

Angela Bransen
Afdelingsdirecteur ActiZ Jeugd



Over ActiZ Jeugd

ActiZ Jeugd is belangenbehartiger voor de zorg en welzijn voor jeugd en gezin. Samen met 30 leden, op het gebied van jeugdgezondheidszorg, jeugdzorg, lichte jeugdhulp, specialistische kindzorg, thuisbegeleiding en kinderthuiszorg gaan wij er voor om de zorg voor jeugd en gezin zo in te richten dat iedereen gezond en veilig kan opgroeien. De drijfveer is om de jeugd en hun gezin hierin zo goed mogelijk te begeleiden en te ondersteunen, waarbij wordt ingezet op het gewone leven, het gezond opgroeien en positieve opvoeding. Door haar diverse achterban is ActiZ Jeugd gesprekspartner voor de Vereniging Nederlandse Gemeente (VNG) en ambtelijk en politiek Den Haag, spreekbuis en nieuwsmakelaar voor media. ActiZ Jeugd werkt in de landelijke belangenbehartiging nauw samen met andere bondgenoten, zoals onder andere gemeenten, geboortezorgpartijen, onderwijs, GGDen, beroepsverenigingen, welzijnsorganisaties, kennisinstituten, woningcorporaties, zorgverzekeraars, vakbonden en ouderorganisaties. Voor meer informatie zie: **www.actiz.nl/jeugd**

Samen investeren in jeugd en gezin

Een kompas om te komen tot bondgenootschap voor gezonde generaties



Aansluiten bij de maatschappelijke opgave

De omgeving, behoeften en wensen van jeugd en gezin verandert samen met generaties. Veranderingen in de maatschappij en technologische ontwikkelingen leiden tot veranderingen in bijvoorbeeld leefstijl en gezondheidsvragen. Een veranderende maatschappij brengt ook uitdagingen met zich mee zoals bijvoorbeeld kansenongelijkheid, prestatiedruk, schoolverzuim, laaggeletterdheid, kindermishandeling en een ongezonde leefstijl.

Als maatschappij hebben we een verantwoordelijkheid de kloof wat betreft gezondheidsverschillen te verkleinen en extra aandacht te hebben voor kwetsbare groepen, terwijl we ook de gezonde jeugdige(n) en gezinnen stimuleren gezond te blijven. Samen moeten we er voor blijven zorgen dat jeugdige(n) zich ontwikkelen tot sociaal, geestelijk en lichamelijk gezonde volwassenen die een actieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Uitgangspunt is dat de vraag en de context van de jeugdige(n) en het gezin bepaalt wat nodig is.

Ook systemen ontwikkelen zich aan de hand van de maatschappelijke opvattingen. Tenslotte zijn wij allen (onderdeel van) 'het systeem'. Maatschappelijk gezien zitten we in een beweging die gaat van het Pater-systeem (de verzorgingsstaat) naar het Ego-systeem (marktdenken) naar het Eco-systeem (waardencreatie). De focus in dit systeem ligt op de mens en positieve gezondheid als zijnde veerkracht en welbevinden.

Waarbij er eco-netwerken ontstaan die gericht zijn op het versterken van:

- autonomie;
- de eigen regie;
- het in verbinding staan;
- sociale relaties en activiteiten;
- het betekenisvol bezig zijn (zingeving).

Als wij kijken naar de maatschappelijke opgave voor en de hervorming van de jeugdketen, dan zien wij deze aansluiten bij deze beweging.

Aansluiten bij de maatschappelijke opgave

Nederland kent een unieke positie in haar ondersteuning en zorg aan jeugd en gezin: een voorziening voor alle kinderen en ouders zonder winstoogmerk. We hebben goud in handen! Iedere dag wordt er door onze professionals in de jeugdketen vol passie en deskundigheid samen gewerkt aan het versterken van de eigen veerkracht en de eigen omgeving. Aan de (lokale) overheden de taak om goede randvoorwaarden te creëren en het aanbod en de kwaliteit van de ondersteuning en zorg te borgen.

Maar het goud is ook kwetsbaar. Corona bevestigt hoe belangrijk het is dat de (mentale) gezondheid, zowel het beschermen van de gezondheid als het bevorderen hiervan, overeind en op het juiste niveau blijft. Om dit te bereiken en om te blijven aansluiten bij de generaties van nu en later.



Waar staan we voor?

Om verantwoordelijkheid te nemen in deze maatschappelijke opgave is ActiZ Jeugd van mening dat de jeugdketen passend, waardengedreven, cross-sectoraal en integraal georganiseerd moet zijn. Het is hierbij van belang dat de focus ligt op het gewone leven, het gezond opgroeien en het positief opvoeden van jeugdige(n).

Hieronder verstaan wij:

1. **Het versterken van de zelfredzaamheid en veerkracht van jeugd en gezin.**
2. **Het op het juiste moment organiseren van de juiste hulp door krachtige, onderlinge samenwerking van alle publiek-private partijen.**
3. **Het normaliseren van de situatie thuis en de omgeving.**
4. **Het aanbieden van passende zorg en ondersteuning aan de jeugdige, het gezin, de eigen buurt en de school, Die tevens de pedagogische basis verstevigt.**

ActiZ Jeugd vindt dat dit het beste tot uiting komt door middel van een samenwerking die past bij een coöperatieve samenleving en die handelt vanuit gezamenlijke waarden.

Met als motto:

Kansrijk opgroeien doe je samen!

Een kompas voor de toekomst

De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin vraagt de komende jaren om een stevige hervorming en herpositionering. Door gezonde generaties te behouden en om bij te dragen aan nieuwe gezonde generaties is het essentieel vanuit de behoefte en context van de jeugdige(n) en het gezin om:

- Vanuit een lokale en effectieve aanpak versnippering van ondersteuning en zorg te voorkomen;
- Optimale samenwerking tussen diverse (zorg en welzijn) aanbieders vanuit het sociaal (preventieve) domein te verbinden en te bevorderen;
- Over de grenzen van wetten en deelsystemen samen te werken.

Om bij te dragen aan deze gezamenlijke maatschappelijke opgave neemt het ActiZ Jeugd bestuur haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door middel van dit kompas. Hiermee wil ActiZ Jeugd het politieke en maatschappelijke gesprek over passende en integrale ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin aanjagen. Het kompas bevat zeven uitgangspunten:

1. Preventie is de sociale basis voor ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin.
2. Het hoe is aan de jeugdige(n), het gezin en de professional.
3. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin wordt over grenzen heen georganiseerd en indien nodig worden de grenzen verlegd.
4. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin hoort thuis in het sociaal preventieve domein.
5. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin is reguliere zorg, die niet is uit te stellen, ook niet in crisistijd.
6. Vorm volgt inhoud.
7. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin verdient een zelfstandige krachtige belangenbehartiging.



De uitgangspunten van het kompas duurzame borging publieke zorg jeugd en gezin

1



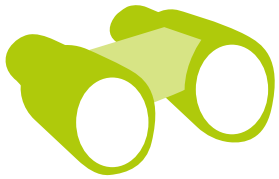
Preventie is de sociale basis voor ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin

2



Het hoe is aan de jeugdige(n), het gezin en de professional

3



De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin wordt over grenzen heen georganiseerd en indien nodig worden de grenzen verlegd

4



De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin hoort thuis in het sociaal preventieve domein

5



De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin is reguliere zorg, die niet is uit te stellen, ook niet in crisistijd

6



Vorm volgt inhoud

7



De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin verdient een zelfstandige krachtige belangenbehartiging



KLIKBAAR

Praat en Doe mee

1. Preventie is de sociale basis voor ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin

- Gezondheid wordt vanuit de publieke waarden stevig gepositioneerd in het sociaal preventief domein. Publieke gezondheid is van ons allen. Het heeft de kenmerken van een brede eerstelijnsvoorziening voor jeugd en gezin die preventie, care en cure combineert. Op deze manier kunnen jeugdige(n) en het gezin duurzaam ondersteund en begeleid worden in hun gezondheid en ontwikkeling.

- Randvoorwaardelijk is een duurzame coöperatie met welzijn, jeugdhulp, jeugdzorg, kinderopvang, geboortezorg en onderwijs. Biologische en sociale mijlpalen in de eerste levensjaren zijn van cruciaal belang voor de rest van het leven. Met een optimale samenwerking kan je in deze periode écht het verschil maken en bouw je tevens aan een stevige pedagogische basis.

- In Nederland kennen we een uniek preventieve infrastructuur waar we trots op mogen zijn, maar die tegelijkertijd versnipperd, kwetsbaar en soms inefficiënt is. In tijden van schaarste van mensen en middelen wordt de noodzaak om terug te gaan naar de kern van gedeelde maatschappelijke waarden essentieel. De toekomstige generatie en maatschappij hangt af van de mate waarop wij in staat zijn ons te verbinden en aan te sluiten bij de context, de taal en het vertrouwen van de jeugd en het gezin.



2. Het hoe is aan de jeugdige, het gezin en de professional

- Onze legitimiteit zit in de relatie tussen de jeugdige(n) en gezinnen en de professionals. Vertrouwen is hierbij essentieel. Onderdeel van de hervorming en herpositionering is het bekrachtigen en vergroten van deze regie en dit vertrouwen.

- Door uit te gaan van vertrouwen en te investeren in vakmanschap kunnen professionals direct ondersteunend zijn. Het betrekken van professionals bij beleidskeuzes zorgt ervoor dat het werknemersgeluk en de werknemersparticipatie van de professionals toeneemt. Hierdoor worden betekenisvolle relaties met jeugd en gezin, gemeente, onderwijs en welzijn tot stand gebracht.

- Om de innovatiekracht van de jeugdketen een impuls te geven wordt de jeugd, het gezin en de professional in haar kracht gezet. Om dit te kunnen bereiken is leiderschap met lef en durf in alle lagen noodzakelijk.



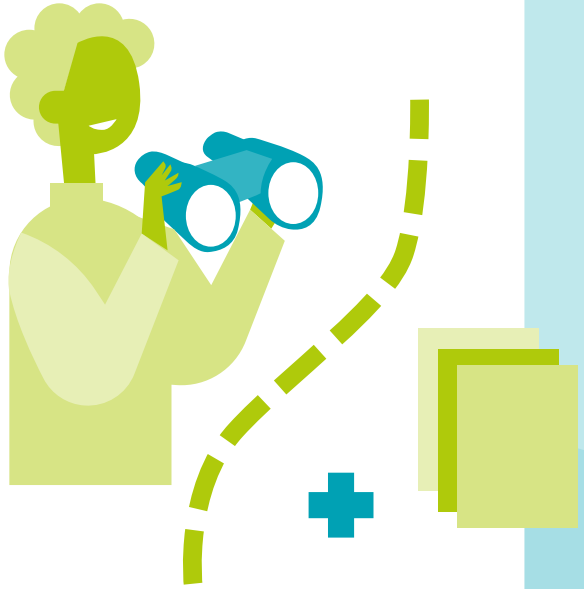


3. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin wordt over grenzen heen georganiseerd en indien nodig worden de grenzen verlegd

- De rol van de mens is de laatste jaren uit het systeem gehaald. De hervorming en herpositionering zal zich moeten focussen op het (opnieuw) verstevigen van dit vermogen en het terugbrengen van de menselijke maat. Van oudsher zit het in het dna van ActiZ leden om het vermogen van mensen (0-100 jaar) en leefgemeenschappen optimaal in te zetten. Ondernemerschap, kennis en ervaring met preventie en gezondheid zijn randvoorwaardelijk om naar innovatieve en creatieve oplossingen te kijken.

- We staan voor een integrale, cross-sectorale, effectieve, samenhangende aanpak en samenwerking. Dit zien wij vertaald in een coöperatief model waarin in ieder geval de volgende elementen voorkomen; informatie en advies, signalering, toeleiding naar uitvoering van de hulp, (licht) pedagogische hulp, coördinatie van zorg, maatschappelijk werk, gezinscoaching, opvoed-ondersteuning en een directe schakel met alle partijen die bijdragen aan de gezondheid in Nederland.

- De lokale gemeenschapskracht laat zien dat de maatschappij krachtiger is dan de overheid. Ons uitgangspunt daarbij is dat de jeugdige(n) en het gezin eigenaar zijn van hun eigen pad in het leven. Door de gemeenschapskracht te benutten en de publiek-private samenwerking te intensiveren kunnen vormen van zorg ontstaan die aansluiten bij de behoefte van mens en maatschappij.



4. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin hoort thuis in het sociaal preventieve domein

- Gemeenten dienen zonder wettelijk verplichte winkelnering vrij te zijn in en waar zij op welke wijze de ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin organiseren. Het inspelen op de maatschappelijke vraag dient hierbij voorop te staan en niet het institutioneel belang of bestuurlijk pragmatisme. Uiteraard horen bij deze opgave en verantwoordelijkheid passende voorwaarden om deze te kunnen uitvoeren.

- Lokale inbedding van de ondersteuning zorg voor jeugd en gezin draagt bij aan een vitale lokale democratie. Deze heeft een goed functionerende gemeenteraad en sterke participatieve en maatschappelijke omgeving nodig. Juist die verbinding is de komende jaren essentieel om de zorg betaalbaar, toegankelijk en solidair te houden. Het te ver op afstand zetten, leidt tot uitholling van deze lokale democratie en draagt niet bij aan de versterking die preventie juist nodig heeft. Als er gekozen wordt voor een gemeenschappelijke regeling is het belangrijk de invloed van afzonderlijke gemeenten stevig te bewaken, zodat bureaucratische stroperigheid voorkomen wordt en daarmee innovatie niet vertraagt en de integrale samenwerking en samenhang niet verloren gaat.

- Het effect van lokaal gemaakte afspraken zorgt voor een verbetering van de kwaliteit van zorg binnen de gemeente. Elke gemeente houdt regie en verantwoordelijkheid over de (financiële) inzet middels een (meerjarig) contractuele relatie waarin lokale afspraken vastgelegd worden over zowel de gewenste inzet als het resultaat. In lokale contractuele relaties kunnen ook samenwerkingsafspraken met lokale partners worden vastgelegd zoals in het geval van de lokale coalities Kansrijke Start. Naast de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin heeft de gemeente ook de verantwoordelijkheid de specialistische zorg in het sociaal domein efficiënt en effectief te organiseren. Door de ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin in het sociaal preventieve domein te behouden, kan de gemeente de specialistische en preventieve zorg stevig aan elkaar verbinden.



5. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin is reguliere zorg die niet uit te stellen is, ook niet in crisistijd

- De ondersteuning en reguliere zorg voor jeugd en gezin kan niet worden uitgesteld. Om dit te waarborgen, moeten de grenzen van de af te schalen zorg zorgvuldig bewaakt worden. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin moet volop in haar kracht worden gezet.

- Tijdens een crisis wordt deze ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin volledig ingezet op haar essentie: het behoud van gezonde generaties. Dit kan bijdragen aan het voorkomen van een sociaal-maatschappelijke crisis. Het betekent dat partijen gezamenlijk na moeten denken over haar pandemische paraatheid. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin moet worden opgeschaald in haar verantwoordelijkheid om zorg en onderwijs te ondersteunen bij een (toenemende) zorgvraag.

- Wat de coronapandemie heeft geleerd is dat de ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin een zelfstandige positie verdient. Dit om de kerntaak optimaal uit te voeren en gezondheidsschade daarmee te beperken. Uitgestelde aandacht kan tot zichtbare schade in de ontwikkeling leiden. Bij het zoeken naar de balans tussen het bestrijden van een crisis en het voorkomen van gezondheidsschade bij jeugdige(n) en gezinnen is het van belang dat er zelfstandig weloverwogen afwegingen worden gemaakt. De inzet vanuit de ondersteuning en zorg mag niet afhangen van pragmatisme.



6. Vorm volgt inhoud

- De sleutel tot een duurzame effectieve jeugdketen ligt niet in de optelsom van organisaties, structuren, regelgeving of instanties, maar in een krachtigere organisatie van samenwerking, samen leren en verbinding. Een beweging van regels en macht naar mensen en omgeving. Dit betekent dat het vertrekpunt voor krachtige samenwerking altijd langs de lijnen van inhoud, context en gedeelde waarden gaan. Daarna volgt de vorm die dienend is aan de doelen van de samenwerking of de gedeelde opgave.

- Het coöperatieve model is gebaseerd op de wensen en behoeften van jeugd en gezin, lokale netwerkpartners en de gemeente. Deze wensen worden omgezet in wetenschappelijk en/of praktijk bewezen effectieve interventies zodat de professionals de jeugdige(n) en gezinnen optimaal kan begeleiden. Inhoud, vakmanschap en resultaat staat voorop in plaats van instituties en structuren, zodat coöperatief leren tot bloei komt.

- Als voorbeeld van coöperatief samenwerken op inhoud heeft ActiZ Jeugd, samen met haar partners GGD GHOR Nederland en het NCJ, een inhoudelijk toekomstperspectief voor de publieke zorg voor jeugd geschreven[1]. Vanuit verschillende perspectieven, met waardering voor elkanders positie in het zorglandschap, ontstaat er een win-win-win situatie. Stevige inhoud, krachtig vakmanschap en gezonde generaties.



1 Toekomstagenda Publieke Gezondheid voor Jeugd. Nu investeren in de publieke gezondheid voor jeugd zorgt voor gezonde generaties in de toekomst (december 2021).

7. De ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin verdient een zelfstandige krachtige belangenbehartiging

- Vertrouwen, beeldvorming en de onderlinge relatie met ouders en jeugdige(n) is voor de ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin essentieel. Dit vraagt om een nieuwe, eigen onafhankelijke identiteit van de jeugdketen. In de maatschappij daalt het vertrouwen in overheidsinstanties, dit heeft direct impact op de kwaliteit hiervan. De ontwikkeling van collectieve (lokale) kracht zoals bijvoorbeeld in coöperaties en toenemende burgerparticipatie zijn kansrijke ontwikkelingen. De ontwikkeling zit in het intensiveren van publiek-private samenwerking- waarbij er sprake is van (gedeeld) eigenaarschap en het inzetten op de kennis, kunde en betrokkenheid van ervaringsdeskundigen.



- Om de ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin op lokaal, regionaal en nationaal niveau te verbinden en te hervormen is een zelfstandige krachtige belangenbehartiging essentieel. De integrale samenwerking met onder andere geboortezorg, mondzorg, (specialistische) kinderthuiszorg, thuisbegeleiding, sociaal werk, jeugdhulp, jeugdzorg, kinderopvang en onderwijs moet hierin tot uiting komen. Een gezamenlijk toekomstperspectief op inhoud, waarden en governance om de hervorming en herpositionering van de ondersteuning en zorg voor jeugd en gezin waar te kunnen maken. Een breed gedragen coöperatief model kan hieraan bijdragen.

- Kennisinstituten, zoals het NCJ, NJI en Pharos, versterken het vakmanschap van professionals en de innovatiekracht van organisaties. Ook de kennisinstituten horen uiteraard bij een integrale samenwerking dat ondersteunend is aan het gezamenlijk toekomstperspectief. Zij verdienen een stevige positie in een coöperatieve model.

Waar gaan we voor?

Door dit kompas doet het ActiZ Jeugd bestuur een handreiking tot dialoog. Samen met u willen wij in 2023 de zoektocht aangaan over hoe de gedachte van een coöperatief model vormgegeven kan worden. Met respect voor ieders rol, verantwoordelijkheid, kennis en kunde maar ook met lef en leiderschap grenzen opzoeken en verleggen.

De coöperatieve gedachte is ons inziens de basis voor:

- Het bewust en effectief delen van meerdere perspectieven op hetzelfde vraagstuk;
- Het leren, uitwisselen en vergroten van kennis en kunde;
- Het ontwikkelen en verrijken van nieuwe initiatieven;
- Het vergroten van elkaars bewustzijn;
- Het vergroten en delen van wetenschappelijke kennis;
- Het delen en verbinden van data;
- Het kennen en respecteren van elkaars verschillen en overeenkomsten om zo het beste uit meerdere werelden te combineren.

ActiZ Jeugd heeft hierbij het volgende uitgangspunt:

“Kansrijk opgroeien doe je samen door een stevige inhoud met krachtig vakmanschap voor het behoud en ontwikkeling van gezonde generaties.”

ActiZ
Oudlaan 4
3515 GA Utrecht

Postbus 8258
3503 RG Utrecht

085 - 077 20 00
info@actiz.nl
www.actiz.nl

Branchevereniging van zorgorganisaties
verpleeghuiszorg | zorg thuis | revalidatie en herstel | jeugd

Januari 2023

Deze uitgave mag zonder toestemming van de partijen voor niet-commercieel gebruik worden gedownload. Afzonderlijk gebruik van het beeldmateriaal is niet toegestaan. Voorts alle rechten voorbehouden.

Disclaimer
Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. De partijen aanvaarden geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Ontwerp en opmaak **hollandse meesters, Utrecht**
Druk **Torendruk, Nijkerk**