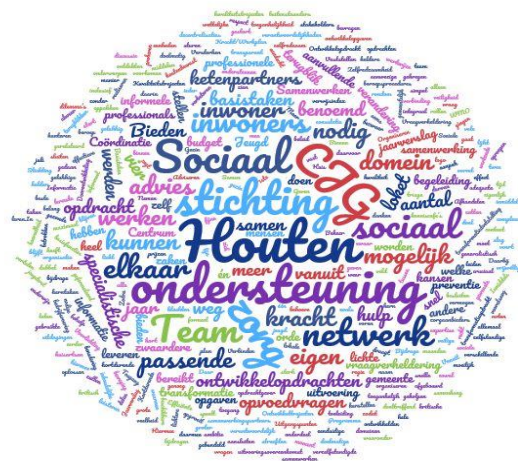




Stichting Sociaal Team Houten

Jaarplan 2020



Voorwoord



Voorwoord

Sinds 2015 zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de Jeugdwet en WMO. Het is een uitdaging om kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te bieden binnen het budget dat beschikbaar is gesteld vanuit de rijksoverheid. Ook in Houten zijn er wachtlijsten en overschrijdingen van het macrobudget. We hebben als stichting een belangrijke rol in deze complexe en uitdagende maatschappelijke opgave. Een opgave die veel energie geeft maar ons soms ook voor dilemma's stelt. Het afgelopen jaar hebben we meerdere gesprekken met de gemeente gevoerd over oplopende wachtlijsten, werkdruk en efficiëntere manieren van werken. Een formatie onderzoek volgde aan het einde van de zomer. In november zijn twee scenario's beschreven hoe de stichting vorm kan geven aan haar opdracht binnen de kaders zoals geformuleerd door de gemeente. Een sobere variant om binnen budget en kader van de gemeente te blijven, betekende een versobering van onze toegang, het niet meer uitvoeren van de eigen begeleiding en een fikse beperking in samenwerking met ketenpartners in pilots en projecten. De voortzetting van de koers zoals in 2018 ingezet en in 2019 voort gezet, leidt, met alle andere opgaven en dilemma's tot overschrijding van het budget ten opzichte van dat wat de gemeente beschikbaar stelt. Geen van beide scenario's paste in het financieel en inhoudelijk kader. De stichting heeft zich verantwoordelijk gevoeld om tot een kwalitatief goede en werkbare tussenvariant te komen, waarbij in de eerste plaats de inwoner van Houten goed geholpen wordt, daarnaast de medewerkers van het Sociaal Team gezond en met plezier hun werk kunnen doen en zo goed als mogelijk ook rekening wordt gehouden met het budget wat de gemeente beschikbaar heeft.

Dit heeft geleid tot een tussenscenario, waar dit jaarplan afgeleide van is.

De bedoeling

Het uiteindelijke doel van de Jeugdwet en WMO is het versterken van de eigen kracht en probleemoplossend vermogen van de inwoner en zijn sociale omgeving. Het beoogt een verandering in de samenleving waarbij inwoners meer verantwoordelijkheid nemen op gebieden van zorg, werk&inkomen en opvoeden&opgroeien. Dit noemen wij 'werken volgens de bedoeling'. We werken niet vanuit de systeemwereld maar vanuit de leefwereld en doen wat nodig is. We geven onze inwoners en onze medewerkers verantwoordelijkheid en stimuleren ze om verantwoordelijkheid te nemen voor hun doelen en niet met enkel financiële middelen het doel na te streven. We koppelen daarmee autonomie aan verantwoordelijkheid.

De oorspronkelijke doelstellingen van de jeugdwet en de WMO passen bij onze organisatie en sluiten aan bij de koers en de visie die de gemeente in 2020 doorzet:

- Preventie en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en eigen mogelijkheden van inwoners, met inzet van hun sociale netwerk.
- Versterken van het gewone leven: sommige dingen horen bij het leven en behoeven geen inmenging van de overheid
- Eerder de juiste hulp op maat bieden om dure gespecialiseerde hulp te verminderen
- Integrale hulp aan inwoners volgens het uitgangspunt één gezin, één plan, één regisseur (coördinatie van zorg)
- Meer ruimte voor professionals door vermindering van regeldruk

We zoeken dit jaar de maximale grenzen op en willen verantwoordelijkheid nemen voor een dienstverlening die in ieder geval aan de minimale randvoorwaarden voldoet van de inhoudelijke uitgangspunten en kwaliteit. We beschrijven de te behalen resultaten per kerntaak inclusief de KPI's en de ontwikkelopgaven. Het uitvoeren van de ombuigingsmaatregelen WMO- en Jeugdhulp is voor de gemeente een belangrijk (en politiek gevoelig) kader en beschrijven we daarom apart. Er zijn ook een aantal randvoorwaarden die wij van de gemeente verwachten opdat wij dit scenario goed uit kunnen voeren die worden zichtbaar bij het onderdeel bedrijfsvoering.

Samenvatting

Uitwerking

Hieronder volgt een korte samenvatting van onze inhoudelijke uitgangspunten. Een verdere uitwerking volgt per kerntaak.

We zetten stevig in op preventie, collectieve ondersteuning en kennisoverdracht aan de voorkant (in het CJG).

In onze Toegang werken hoogwaardige professionals aan de voorkant om zo snel mogelijk te kunnen inschatten wat er aan de hand is en daarmee cliënten snel op de juiste plek hebben (o.a. dus ook beter afschalen), en onnodige processtappen te lokaliseren en op te lossen. Hier kijken we integraal naar de vraag, doen we aan preventie, versterken het gewone leven en bespreken we de eigen verantwoordelijkheid en het inzetten van het sociale netwerk. Vanuit deze toegang beogen we een effect op de kostenbeheersing zowel in de 1^e als 2^e lijn.

We blijven kiezen voor kortdurende begeleiding door het Sociaal Team (met een beperking op bepaalde problematiek, beperkte en duidelijke richtlijnen en doelstellingen), de voordelen hiervan zijn:

- Het Sociaal Team gaat uit van eigen kracht, eigen netwerk, ontwikkelen van een netwerk en inzet van een netwerk
- Het Sociaal Team werkt volgens een plan waarbij (zo nodig) alle levensgebieden zijn meegenomen
- Ook bij de eigen begeleiding door het Sociaal Team is het traject sterk gericht op het versterken van het gewone leven ('niet alles dat afwijkt verdient een oplossing'), de ondersteuning wordt zo kort en licht als mogelijk ingezet en er wordt gewerkt richting afschaling wanneer dat kan
- De hulp van het Sociaal Team wordt beschikingsvrij, dichtbij in de leefwereld van de inwoner en laagdrempelig aangeboden
- Door de eigen begeleiding van het Sociaal Team is er minder overdracht naar andere partijen; dit betekent minder verlies van informatie, niet indiceren, minder administratie, minder overleg en geen extra intake bij zorgaanbieder

We leveren een bijdrage aan de, door de gemeente op te stellen, visie op versterken van het gewone leven en delen dit met onze partners. De visie en de uitwerking hiervan wordt in de Sociale Koers beschreven en vanuit dit kader gaan we staan voor deze belangrijke opgave samen met de gemeente.

Samenwerken doen we vooral rondom casuïstiek. Overige samenwerking bakenen we af volgens onze visie rondom samenwerken (vooral vanuit integraliteit, versterken gewone leven en afschalen), samen met de gemeente vraagt dit een verkenning op een gedeelde visie op samenwerking maar ook het aanbrengen van focus en prioritering vanuit die visie.

Extra projecten en ontwikkelopdrachten doen we alleen bij extra financiering.

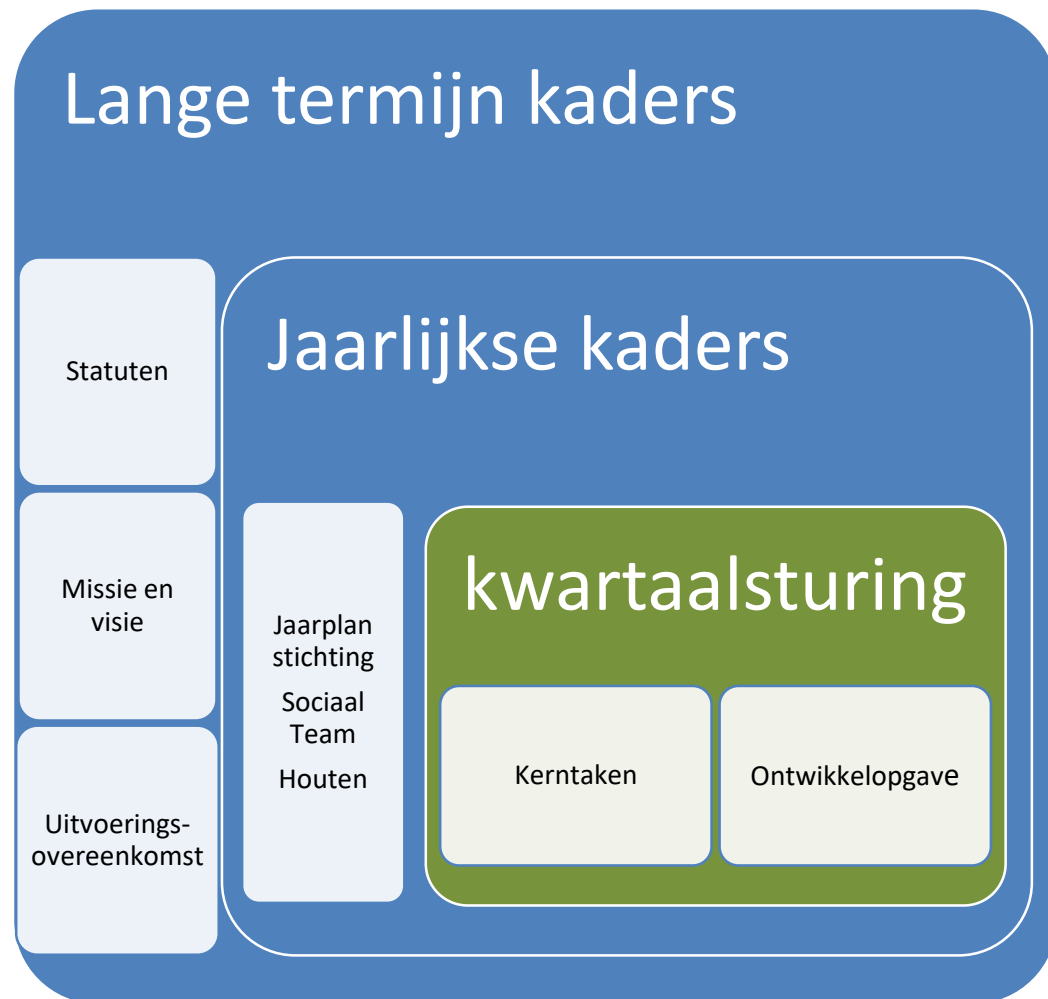
We leggen de uitwerking van de taskforcemaatregelen langs de lat van 'zo min mogelijke administratieve last' en gaan voor een zo lean mogelijke versie met maximaal effect.

We creëren meer tijd voor onze medewerkers door het werkproces efficiënter in te richten (1 cliëntsysteem, kwaliteitshandboek met processen op orde, eenvoudiger inrichten vraagverheldering, administratieve lasten voor de zorgprofessional zo klein mogelijk, focus op planmatig werken).

Organisatorische kaders

- Iedereen kent de opdracht, committeert zich daar aan en probeert/kan daar uitvoering aan geven
- Iedereen werkt zo zelfstandig mogelijk en neemt verantwoordelijkheid
- De interne organisatie is op orde en zo 'lean' mogelijk ingericht
- Medewerkers blijven gezond
- Onze verantwoording is op orde en zal lean aansluiten bij de opdracht

Uitgangspunten



Het rijk heeft de uitvoering van de taken op het gebied van het sociaal domein door middel van een wetgevings- en decentralisatieoperatie sinds 1 januari 2015 bij de gemeenten belegd.

Op het gebied van het sociaal domein rust daarom op de gemeente onder andere een wettelijke zorgplicht, zoals voortvloeit uit de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) en de Jeugdwet 2015

De gemeente Houten heeft daartoe beleid vastgesteld dat tot uitdrukking is gebracht in het Wmo beleidskader, het beleidskader Jeugd en Onderwijs en het Programma Sociale Koers 2020-2023. Daarnaast heeft zij onderliggende regelgeving vastgesteld in de vorm van de Verordening maatschappelijke ondersteuning, de Verordening Jeugd en de onderliggende Besluiten en beleidsregels.

Stichting Sociaal Team Houten is opgericht om uitvoering te geven aan de wettelijke taak en het geformuleerde beleid van de gemeente. De stichting en de gemeente hebben een uitvoeringsovereenkomst. De stichting geeft haar taakuitoefening vorm langs de lijnen van haar statuten, de uitvoeringsovereenkomst en jaarplannen.

Binnen de lange termijn kaders worden afspraken gemaakt, die worden verwerkt in jaarplannen. In het jaarplan wordt rekening gehouden met actualiteiten en ontwikkelingen in het sociaal domein in Houten en indien van toepassing, landelijk. Het jaarplan is de basis voor de taakuitoefening, de sturing daarvan en de verantwoording daarover.

Kerntaken



Preventie en voorlichting

Toegang en toeleiding

Kortdurende begeleiding

Coördinatie van zorg

Samenwerking met partners

Het Sociaal Team (waarvan het Sociaal Loket onderdeel uit maakt) en het CJG vormen samen de stichting Sociaal Team Houten. De gezamenlijke activiteiten (CJG en Sociaal Team) zijn onderverdeeld in 5 kerntaken. Deze worden hier kort beschreven. Nadere uitwerking hoe deze kerntaken er in dit scenario uitzien, volgt in de pagina's hierna. De concrete doelen en kpi's volgen in ons jaarplan nadat het college besloten heeft over dit scenario.

1. Preventie en voorlichting

We bieden laagdrempelig informatie, advies en voorlichting en organiseren kennisdeling en op preventie gerichte activiteiten voor alle inwoners en samenwerkingspartners. We spelen daarbij flexibel in op de vraag en hebben daarbij als uitgangspunt versterking van eigen kracht van zowel inwoners als samenwerkingspartners.

2. Toegang en toeleiding

Indien inwoners ondersteuning nodig hebben verzorgen het CJG en het Sociaal Team Houten met een efficiënte, snelle en duidelijke triage de toeleiding naar de juiste instantie in het sociaal domein, passend bij de hulpvraag van inwoners. Zo nodig doen we een (brede) vraagverheldering. We zetten daarbij in op afschalen naar eigen netwerk en samenwerken met informele zorg daar waar mogelijk en verwijzen naar geïndiceerde hulp waar nodig. We doen dit vanuit een integrale blik op het sociaal domein. En hanteren in al ons handelen veiligheid als ondergrens.

3. Kortdurende begeleiding

Het CJG biedt kortdurende opvoedondersteuning. Het Sociaal Team Houten biedt waar nodig en waar mogelijk kortdurende begeleiding. Deze begeleiding is algemeen toegankelijk en gericht op het bevorderen van de zelfredzaamheid op verschillende leefgebieden.

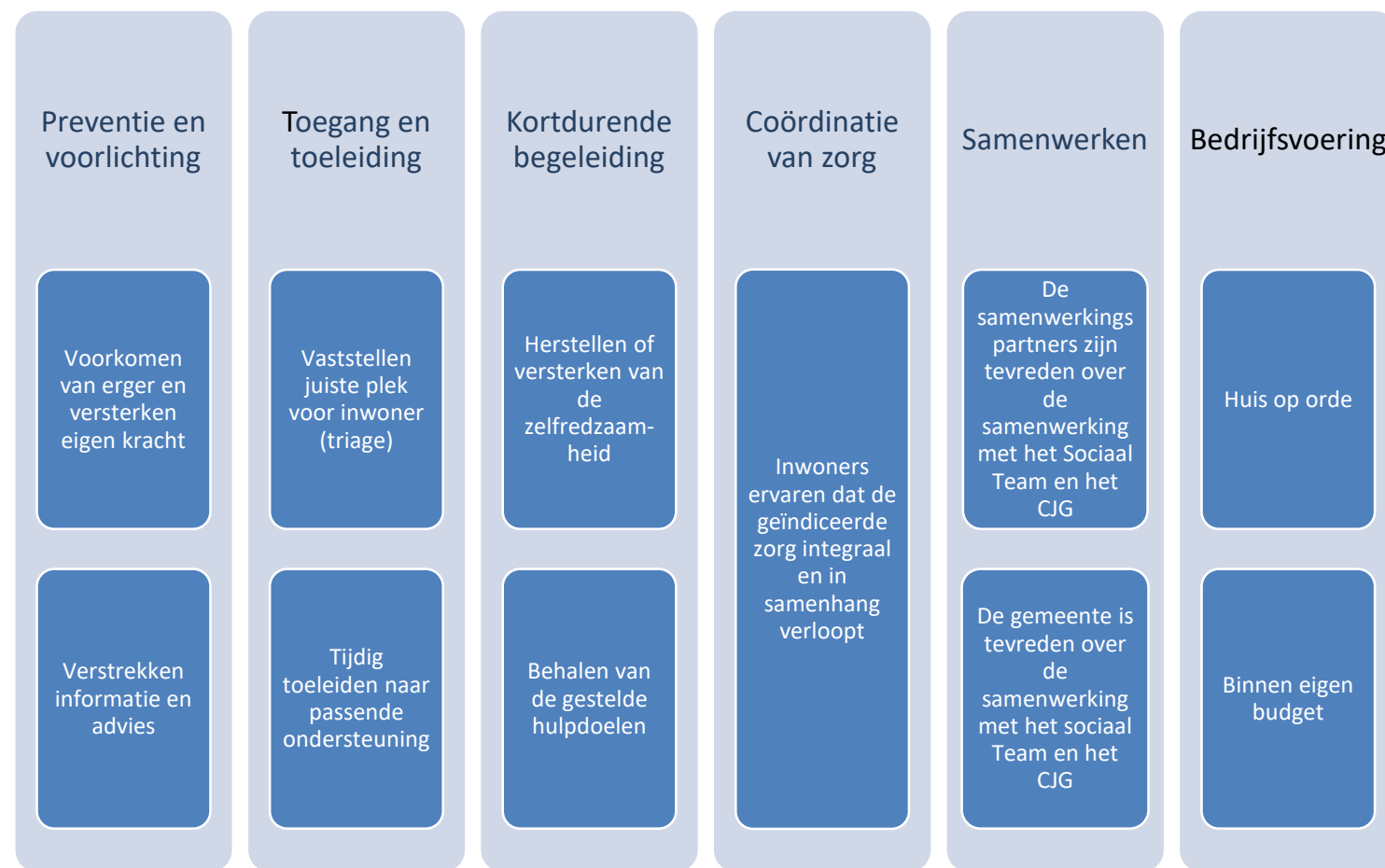
4. Coördinatie van zorg

We voeren adequate regie daar waar de professional inschat dat er meerwaarde is voor het gezin en daar waar de cliënt ons aanwijst als Coördinator van Zorg. We ondersteunen daarmee het gezin en stemmen hulp op elkaar af, we spreken zorgaanbieders en/of verwijzers aan op hun verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Dit resulteert er in dat ingezette hulp meer integraal wordt aangeboden en de hulp daarmee effectiever wordt ingezet.

5. Samenwerking met partners

Het Sociaal Team Houten werkt vanuit een integrale visie op het sociaal domein samen met de gemeente en de verschillende samenwerkingspartners. Voor dit jaar ligt er een focus op een beperkt aantal samenwerkingspartners

Kerndoelen



De stichting Sociaal Team Houten kent vele doelen per kerntaak, maar om focus te kunnen leggen en de ontwikkeling van het Sociaal Team Houten goed te kunnen sturen, zijn, per kerntaak de belangrijkste kerndoelen geformuleerd voor 2020

De kerndoelen vormen de basis voor de taakuitoefening van de stichting Sociaal Team Houten en de verantwoording daarover aan de gemeente.

De kerndoelen worden per kwartaal eventueel bijgesteld als ontwikkelingen daartoe aanleiding geven. De bijstelling van doelen geschiedt altijd in goed overleg met de accounthouder van de gemeente.

Ombuigingsmaatregelen kostenbeheersing

De gemeenteraad van Houten heeft een pakket ombuigingsmaatregelen vastgesteld bij de programmabegroting 2020. Wij hebben hier een belangrijke rol in toegedicht gekregen. Deze maatregelen worden door ons samen met de gemeente en RBL uitgevoerd volgens de bedoeling en zo lean mogelijk.

We hebben de uitvoeringsplannen voor de ombuigingsmaatregelen gezamenlijk langs de volgende lat van uitgangspunten gelegd;

- Zoveel als mogelijk volgens de bedoeling;
- Met zo min mogelijk administratieve last voor alle partijen;
- Met zo maximaal mogelijk effect;
- Criteria voor tussentijds toetsen wat de effecten zijn van de maatregelen (zowel impact bij inwoners als stichting als financieel). We gebruiken het dashboard van de RBL om ook inzicht te krijgen in doorverwijzingen vanuit het Sociaal Team naar de 2^e lijn.

Wij hebben overeenstemming over de uitvoering van deze maatregelen. De effecten zoals door de gemeente geformuleerd zijn de uitgangspunten voor de kostenbesparing die we met elkaar beogen.

Er liggen per maatregel plannen voor de uitvoering van de maatregel. De maatregelen worden vanuit de gemeente gemonitord in samenwerking met het Sociaal Team en de RBL

De maatregelen zijn:

1. Coördinatie van zorg (bundeling van 4 maatregelen)
2. Inzet SOH ggz en versterken van de inzet POH-ggz jeugd
3. Van residentieel naar gezinsvormen (regionaal Lekstroom)
4. Besparing op Wmo-hulpmiddelen door meer sturing
5. Ouders laten betalen voor opvang BSO
6. A: Jeugd: handhaving en verscherpen contracten
B: Wmo Instroom aanscherpen, uitstroom en afschalen bevorderen

Kerntaak Preventie en Voorlichting

Wat houdt deze kerntaak in

We bieden laagdrempelig informatie, advies vanuit alleen de WMO en Jeugdwet voor inwoners en samenwerkingspartners en bieden voorlichting en organiseren kennisdeling en op preventie gerichte activiteiten voor jeugd. Het doel is preventie, versterken van het gewone leven en versterking van eigen kracht van zowel inwoners als samenwerkingspartners.

Uitvoering kerntaak

Om de kerndoelen bij de kerntaak Preventie en Voorlichting te realiseren, ontwikkelt het CJG kenniscafé's en themabijeenkomsten gericht op het versterken van de eigen kracht en netwerk van de inwoners en samenwerkingspartners van Houten. Daarnaast ontwikkelt het CJG collectief aanbod o.a. op basis van signalen van het Sociaal Team en met inzet van leden van het Sociaal Team.

De stichting geeft haar informatie en advies rol vorm in een toegang die op meerdere manieren te bereiken is (CJG, Sociaal Loket en Toegang Sociaal Team). Hier kunnen eenvoudige vragen direct afgehandeld worden. Als er meer nodig is, wordt het Sociaal Team ingeschakeld. We zijn verantwoordelijk voor informatie en advies op het gebied van de Jeugdwet en WMO. Zo nodig halen we extra expertise erbij (WIL, voedselbank, schuldhulpmaatjes, infospreekuur). We zorgen er voor dat alle informatie van het sociale domein paraat en accuraat beschikbaar is bij onze ingangen. We bieden de informatie digitaal, telefonisch en face to face. Verder hebben we een website en een cliënten informatiefolder.

Ontwikkelopdrachten

1. De visie op versterken van het gewone leven en het plan voor nadere uitwerking worden door de gemeente uitgewerkt. Wij vertalen dit naar wat dit voor ons werk betekent.
2. Interne opdracht: vergelijking op duur, vorm, inzet en effect van de preventieve begeleiding CJG, de kortdurende begeleiding Sociaal Team en zo mogelijk begeleiding door zorgaanbieders
3. POH ggz jeugd:
 - a. Het team poh ggz jeugd is geïntegreerd bij het CJG
 - b. De uitvoering van de ombuigingsmaatregel verloopt naar wens

Beoogde resultaten bij de kerntaak Preventie en Voorlichting

Doel: we voorkomen erger en versterken eigen kracht

KPI:

- We hebben de reden van aanmelding en afsluiting traject CJG in kaart;
- Norm: in 80% kan na afsluiting traject de inwoner zelf weer verder

Doel: Verstrekken informatie en advies

KPI:

- Alle informatie over het sociaal domein is beschikbaar bij onze toegangen:
 - Er is een website
 - Er is een cliënten infofolder
- We organiseren kennisbijeenkomsten (CJG)

We vinden het belangrijk om zo snel mogelijk en zo licht mogelijk zwaardere problematiek te voorkomen en we willen zoveel mogelijk het gewone leven versterken.

We meten daarom de redenen en aantallen aanmeldingen en de wijze waarop de geboden ondersteuning door het CJG wordt afgesloten waarbij de norm is dat in 80% van de trajecten de inwoner weer zelf op eigen kracht verder kan.

Daarnaast hebben we een kwalitatief resultaat waarbij we afspreken dat onze informatie en adviesfunctie actueel is en beschikbaar is fysiek en digitaal.

Het CJG organiseert daarnaast jaarlijks verschillende kennisbijeenkomsten voor professionals en vrijwilligers om ook daar zelfredzaamheid op thema's te versterken

Kerntaak Toegang en toeleiding

Wat houdt deze kerntaak in

Indien inwoners ondersteuning nodig hebben verzorgen het CJG en het Sociaal Team Houten met een efficiënte, snelle en duidelijke triage de toeleiding naar de juiste instantie in het sociaal domein, passend bij de hulpvraag van inwoners. Zo nodig doen we een (brede) vraagverheldering. We zetten daarbij in op afschalen naar eigen netwerk en samenwerken met informele zorg daar waar mogelijk en verwijzen naar geïndiceerde hulp waar nodig. We doen dit vanuit een integrale blik op het sociaal domein. En hanteren in al ons handelen veiligheid als ondergrens.

Uitvoering van de kerntaak

Bij de toegang van het Sociaal Team en het CJG is er sprake van efficiënte en snelle triage. Triage gaat erover om zo snel mogelijk een goed beeld verkrijgen van de hulpvraag en dat je zorgt dat de vraag op de juiste plek terecht komt. Hierbij beoordelen we vragen en zorgen op aard, ernst en spoed en zetten we juiste vervolgacties in. We zetten hierbij waar mogelijk in op het afschalen naar het eigen netwerk en informele zorg.

Vraagverheldering gaat over het begrijpen van de vraag en daar aan gekoppeld het maken van een ondersteuningsplan. Door middel van brede vraagverheldering stellen we zorgvuldig en tijdig vast wat er speelt, wat iemand zelf kan oppakken met zijn/haar netwerk en of er aanvullende hulp, een voorziening of ondersteuning nodig is. Hierbij nemen wij besluiten (indiceren) over de toegang tot maatwerkvoorzieningen in de Jeugdhulp en WMO.

Ontwikkel- en kwaliteitsopdrachten

We ontwikkelen door op 3 onderdelen; de toegang, de vraagverheldering en indicatie en veiligheid

1. In 2020 professionaliseren we de Toegang verder met de volgende resultaten:
 - a. Het triage proces is verduidelijkt en is leaner ingericht. Het doel van de toegang is om de inwoner snel op de juiste plek te hebben en om zo mogelijk nog meer te kunnen afschalen naar het eigen netwerk en informele zorg en hiermee een bijdrage te leveren aan de kostenbeheersing van de geïndiceerde zorg.
 - b. Er wordt eenduidig, gestructureerd en planmatig gewerkt door de toegangs- en balie medewerkers (middels werkprocessen en werkafspraken)
2. Het Sociaal Team speelt een belangrijke rol bij het aansluiten van de ondersteuningsbehoefte van de inwoner van Houten. Daarnaast hebben wij een prominente rol bij het prioriteren van schaarse middelen. Dit is onderdeel van verschillende ombuigingsmaatregelen (Van residentieel naar gezinsvorm, Sturing op inzet wmo hulpmiddelen, Ouders laten betalen voor BSO en Strenger indiceren). Deze kerntaak heeft grote invloed op vermindering van de kosten aan de achterkant (bij de tweede lijn). De stichting heeft deze onderdelen voor haar eigen organisatie vertaald naar de volgende doelen:
 - a. Het proces vraagverheldering (inclusief maken van pva) is verbeterd en lean ingericht
 - b. De werkwijze beschikkingen jeugd en wmo zijn geïmplementeerd. Iedere zorgprofessional voert het proces om te komen tot een beschikking correct uit. De rol van de administratie is hierbij ook geïmplementeerd
 - c. We sturen op planmatig werken en heldere richtlijnen
 - d. De nieuwe kaders, verordening en indicatiecriteria zijn aangescherpt door de gemeente en verwerkt in de werkprocessen van het Sociaal Team
3. Het is duidelijk welke rol het Sociaal Team heeft in het kader van veiligheid, wat de ondergrens op veiligheid is en welke ondersteuningsstructuur hierbij nodig is

Beoogde resultaten bij de kerntaak Toegang en toeleiding

Doel: Vaststellen juiste plek voor de inwoner (triage)

KPI:

- Reden van afsluiting
 - Geven van advies/consultatie
 - Norm: 10%
 - Doorgezet naar informeel/CJG
 - Norm: 10%
 - Inzet ST
 - Norm: 80%

Doel: Tijdig toeleiden naar passende ondersteuning

KPI:

- % Plan van aanpak binnen 6 weken
 - Norm: 70%
- % Beschikking binnen 2 weken
 - Norm: 70%

Door middel van brede vraagverheldering stellen we zorgvuldig en tijdig vast wat er speelt, wat iemand zelf kan oppakken met zijn/haar netwerk en of er aanvullende hulp, een voorziening of ondersteuning nodig is. Hierbij nemen wij besluiten (indiceren) over de toegang tot maatwerkvoorzieningen in de jeugdhulp en Wmo.

We meten de reden van afsluiting van een traject, namelijk: de inwoner kan zelf verder na advies en consultatie, we kunnen terugverwijzen naar het informele veld of CJG of inzet van het Sociaal Team is noodzakelijk voor eigen begeleiding of het stellen van een indicatie voor de tweede lijn. Doel is om zo licht mogelijke ondersteuning te bieden.

We vinden het belangrijk dat de inwoner zo snel mogelijk geholpen wordt en willen daarom zicht houden op onze termijnen (vanuit de wet en de verordening) en meten daarom hoe vaak we binnen 6 weken een plan van aanpak hebben verstuurd en zo nodig binnen 2 weken daarna een beschikking.

Kerntaak Kortdurende begeleiding



Wat houdt deze kerntaak in

Het bieden van kortdurende begeleiding op het gebied van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning is een kerntaak van Stichting Sociaal Team Houten die in opdracht van de gemeente wordt uitgevoerd. Het doel van begeleiding van de Stichting Sociaal Team is het herstellen en/of versterken van de zelfredzaamheid zodat mensen weer zelf verder kunnen

Uitvoering van de kerntaak

We stellen nog striktere kaders aan de begeleiding, we werken vanuit onze visie op versterken van het gewone leven en vanuit onze rol en taak zoals die in deze door de gemeente aan ons is toe bedeed; we schalen dus nog sneller af of op, en daarnaast sturen we nog beter op planmatig werken in begeleiding en hanteren daar als richtlijn een maximale inzet per traject, waarbij uitgangspunt is in principe 3 maanden betrokkenheid na de vraagverheldering. Voor de start maken we altijd een plan van aanpak met doelen waaraan gewerkt wordt. Bij de evaluatie wordt besproken/gemeten of de doelen behaald zijn en hoe tevreden inwoners zijn over de hulp van de Stichting.

Om de impact en de risico's van deze uitgangspunten en aannames te kunnen monitoren verzamelen we kwalitatief en kwantitatief gegevens tot en met Q4 2020. We gaan daarbij ook monitoren wat de effecten zijn van een aantal vormen/doelgroepen die we in principe niet meer bedienen;

Doelgroepen die we vooralsnog niet meer bedienen zijn:

- We starten geen begeleiding indien we terug kunnen verwijzen naar het eigen netwerk of informele veld of 0^e lijn (bijvoorbeeld; schuldhulpmaatjes, buurtgezinnen, welzijn), soms is dit al direct bepaald bij aanmelding bij de toegang.
- We starten in principe geen begeleiding als er meer gespecialiseerde behandeling nodig is. In veel gevallen is er sprake van een wachtlijst bij zorgaanbieders en wordt er nu het nodige van ons gevraagd in de wachtlijstoverbrugging. We verwijzen dan (conform contractafspraken) naar de zorgaanbieder. We moeten duidelijk gaan onderscheiden wanneer het formeel wachtlijstoverbrugging is.
- Bij complexe scheidingen worden wij nogal eens verzocht om hulp te bieden die op mediation lijkt. We gaan hiervoor doorverwijzen naar zorgaanbieders.
- We voeren ook geen begeleide omgang meer uit, hiervoor verwijzen wij naar het begeleide omgangshuis voor de lichtere zaken (zoals nu ook) en daar waar complex naar een gespecialiseerde zorgaanbieder.
- Waakvlam contacten schalen we zo spoedig mogelijk af naar van Houten en Co en Handje helpen en andere informele partijen, tenzij de psychiatrische problematiek in de contacten zo evident is dat dit de expertise van het Sociaal Team vraagt.

Ontwikkelopdrachten

We ontwikkelen de kortdurende begeleiding door op een aantal onderdelen:

1. Er zijn duidelijke kaders en richtlijnen wanneer je wel en niet kortdurende begeleiding in zet, hierin wordt de kostenvergelijking met ander aanbod (informeel of 2^e lijn) ook meegenomen. Ondersteuningsstructuren zijn op het kader aangepast. Inclusief een instructie voor afsluiten en evalueren
2. Er is een afbakening met CJG
3. Er wordt gestuurd op meer planmatig werken en werken volgens de richtlijnen en de registratie is op orde
4. Het is duidelijk voor de gemeente welke effecten er zijn van het bieden van begeleiding en duidelijkheid over de impact van dat wat niet meer wordt gedaan (businesscase)

Beoogde resultaten bij de kerntaak Kortdurende begeleiding

Doel: Herstellen of versterken van de zelfredzaamheid

KPI:

- Bij afsluiting traject kunnen mensen zelf verder
- Norm: In >70% van de afgesloten trajecten is de reden van afsluiting eigen kracht

Doel: Behalen van de gestelde hulpdoelen

KPI:

- Cliëntwaardering voor behalen doelen
 - Norm: >7
- Cliëntwaardering voor de ondersteuning door het Sociaal team
 - Norm>7

Het doel van begeleiding is het herstellen en/of versterken van de zelfredzaamheid zodat mensen weer zelf verder kunnen. Voor de start maken we altijd een plan van aanpak met doelen waaraan gewerkt wordt.

We meten de reden van de afsluiting van het traject en het aantal keren dat de inwoners weer zelf verder kunnen. Verder meten we in welke mate de doelen behaald zijn volgens de inwoner en hoe tevreden ze waren over de ondersteuning door het Sociaal team.

Het Sociaal Team Houten is er verantwoordelijk voor dat de geboden zorg en ondersteuning voldoet aan de voor de beroepsgroep geldende eisen. Onze professionals houden zich aan de voor hen geldende beroepscode. In de Wmo en jeugdwet is geregeld dat de ondersteuning veilig, doeltreffend, doelmatig en cliëntgericht wordt verstrekt en op de behoefte van de cliënt is afgestemd.

Kerntaak Coördinatie van zorg

Wat houdt deze kerntaak in

We voeren, volgens het afwegingskader zoals overeengekomen vanuit de pilot CvZ, adequate regie bij een jeugdige/gezin en daar waar de cliënt ons aanwijst als Coördinator van Zorg,. We ondersteunen daarmee het gezin en stemmen hulp op elkaar af, we spreken zorgaanbieders en/of verwijzers aan op hun verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Dit resulteert er in dat ingezette hulp meer integraal wordt aangeboden en de hulp daarmee effectiever wordt ingezet.

Uitvoering van de kerntaak

Voor Coördinatie van Zorg is in 2019 een pilot afgerond. Dit is tevens een belangrijke ombuigingsmaatregel. In 2020 werken we de werkwijze nog verder uit en wordt dit verder geïmplementeerd bij de zorgprofessionals jeugd. Voor de Wmo is dit geen haalbare opgave in dit scenario.

In 2020 heeft het Sociaal Team een ontwikkelopdracht om de ombuigingsmaatregelen rondom coördinatie van zorg verder vorm te geven. Hier zijn 4 maatregelen benoemd die wij niet allemaal (volledig) kunnen uitvoeren, het gaat om:

- Verbeteren CvZ: verbeteren van de integraliteit van de hulp voor de cliënt. We beperken ons tot het alleen uitvoeren van Coördinatie van Zorg bij de zaken bij jeugd die 3 of meer zorgaanbieders hebben. We voeren de vraagverheldering uit aan de hand van Samen1Plan, we zijn daarnaast aanwezig bij het startgesprek, de tussenevaluatie en eindevaluatie.
- Interventies gericht op kostenbeheersing bij de 6 grootste jeugdhulp aanbieders: de huidige maatregel waar wij contactpersoon zijn voor de grote zorgaanbieders laten wij over aan beleid in samenwerking met de RBL. De rol die je wel van ons mag verwachten is informant van trends vanuit de casuïstiek richting RBL en beleid
- Ouders meer betrekken bij kosten en resultaat van ingezette jeugdhulp: dit doen wij alleen in de zaken waarbij wij het eerste onderdeel van CvZ uitvoeren
- Acteren op stapeling van zorg en duurste cliënten/gezinnen: hier doen wij vooralsnog niets mee, dit dient eventueel verder uitgewerkt te worden door de gemeente als ontwikkelopdracht (en behoeft dan dus ook aanvullende financiering). De middelen die voor CvZ reeds zijn begroot hebben wij nodig om de uitvoering van CvZ vorm te geven in dit scenario en ook te gebruiken voor inzet van de andere maatregelen

Kwaliteitsopdracht

1. De werkwijze CvZ is verder uitgewerkt en geïmplementeerd bij de zorgprofessionals jeugd.

Beoogde resultaten bij de kerntaak Coördinatie van zorg



Doel: Inwoners ervaren dat de geïndiceerde zorg integraal en in samenhang verloopt

KPI:

- Clientwaardering voor de wijze van de coördinatie van de zorg door het Sociaal team wordt uitgevoerd
- Norm: > 7

Voor 2020 implementeren we de resultaten van de pilot CvZ bij de jeugdprofessionals.

Door deze rol te versterken verbetert voor de cliënt de integraliteit van de hulp en zal deze effectiever ingezet kunnen worden.

Daarnaast zal naar verwachting ook bij gedragen worden aan een verbetering van de kostenefficiency van de uitvoering van de Jeugdwet.

We meten onze resultaten kwalitatief door onze cliënten te vragen naar hun tevredenheid over de wijze van de coördinatie van zorg door het Sociaal Team.

Kerntaak Samenwerking

Wat houdt deze kerntaak in

De stichting Sociaal Team Houten werkt vanuit een integrale visie van de gemeente op samenwerking in het sociaal domein samen met verschillende samenwerkingspartners.

Uitvoering van de kerntaak

We kennen drie niveaus van samenwerking

1. Samenwerking rondom individuele casuïstiek. Dit is samenwerking met het informele netwerk en het professionele netwerk rondom cliënten die aangemeld zijn of aangemeld (moeten) worden. Dit betreft bijvoorbeeld het samenwerken met een school of huisarts van een individuele cliënt of een gezinssysteem.
2. Samenwerking ten behoeve van casuïstiek. Dit is samenwerking met partijen waarmee we intensief rondom casuïstiek moeten samenwerken. De samenwerking vindt hier plaats op een overstijgend niveau ten behoeve van verbetering van processen, afspraken, overstijgende knelpunten, etcetera. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het 6 wekelijks overleg wat onze jeugdzorgprofessionals hebben met de zorgprofessionals van Samen Veilig, gebieds-save-team in Houten
3. Samenwerking op een ontwikkelopdracht. Dit is specifieke samenwerking rondom een specifieke ontwikkel- c.q. transformatieopdracht. Een voorbeeld is deelname aan de Houtense werktafel.

We werken vooral samen rondom individuele casuïstiek (niveau 1, dus met andere woorden, we doen dit alleen als een cliënt bij ons een traject volgt).

Overige samenwerking (niveau 2) bakenen we af volgens onze focus in dit scenario op samenwerken (vooral vanuit integraliteit, versterken gewone leven en afschalen).

We werken op niveau 2 samen met huisartsen, onderwijs, Samen Veilig en Veilig Thuis, GGD en van Houten&Co. We hebben geïnventariseerd in welke overleggen de medewerkers van de stichting op alle niveaus nu deelnemen. In Q1 2020 bespreken we dit met de gemeente en zullen daarmee helderheid creëren in aan welke overleggen wij niet meer deelnemen.

Samenwerking op het niveau 3 (extra opdrachten en projecten) doen we alleen bij extra financiering. Op dit moment is er extra financiering voor de ontwikkelopdracht Werk en Inkomen/Houtense werktafel toegezegd.

Verder vindt de samenwerking met de huisartsen plaats rondom casuïstiek en vanuit het Team POH/SOH ggz jeugd. De gemeente heeft een initiërende leidende rol in het onder de aandacht brengen van de visie op versterken van het gewone leven in het onderwijs en bij de huisartsen en het daarmee pogen terug te dringen van verwijzingen.

Ontwikkelopdrachten

1. Er is een visie en focus rondom samenwerken en deze wordt uitgedragen naar onze partners; de rollen van gemeente en de stichting zijn hierin duidelijk benoemd.
2. De ontwikkelopdracht Werk en Inkomen wordt naar tevredenheid uitgevoerd (opdracht moet nog geformuleerd worden). Doel hiervan is om te komen tot meer integraal en ontschot werken binnen het sociaal domein waarbij hier specifiek gericht wordt op het domein werk en inkomen.

Beoogde resultaten bij de kerntaak Samenwerking

Doel:
Samenwerkingspart
neris tevreden over
de samenwerking

KPI:

- Waardering voor de samenwerking met de stichting
 - Norm: > 7

Doel: Gemeente is
tevreden over de
samenwerking

KPI:

- Waardering voor de samenwerking met de Stichting
 - Norm: > 7

Het Sociaal Team Houten werkt zowel samen met samenwerkingspartners als samen met de diverse afdelingen binnen de gemeente. Vanuit de uitvoeringspraktijk adviseren we de gemeente over beleid, innovatie, onstchotting, inkoop en kostenbeheersing.

Om vast te stellen hoe ketenpartners en de gemeente de samenwerking met het Sociaal Team Houten waarderen wordt in 2020 per half jaar gemeten wat het tevredenheidscijfers van de partners en de gemeente is.

Bedrijfsvoering

Wat houdt deze taak in

Het doel is het huis op orde binnen het budget wat we daarvoor hebben. Hiermee bedoelen we dat de interne bedrijfsvoering op orde is waarbij medewerkers optimaal gefaciliteerd worden, onze werkprocessen op orde zijn, we onze verantwoording op orde hebben en dat de stem van medewerkers voldoende is geborgd.

Om dit jaarplan goed uit te voeren gaan we terug naar zoveel mogelijk werken volgens de bedoeling. Belangrijk aspect hierbij is meer ruimte voor professionals door vermindering van regeldruk. Belangrijkste onderdeel gaat het lean inrichten van alle processen worden. Hierbij is ondersteuning vanuit de pijofach taken van gemeente een noodzakelijke voorwaarde. En een heldere taakuitvoering ten aanzien van administratie en inkoop door RBL. Dit vraagt nog de nodige besluiten in de driehoek tussen gemeente-RBL-stichting.

Ook voor 2020 zijn er criteria gehanteerd indien er een knelpunt in capaciteit dreigt bij het uitvoeren van de activiteiten door de stichting.

Uitvoering van de kerntaak

Om een aantal dingen te gaan waarmaken, zullen we moeten inzetten op verschillende onderdelen van onze organisatie. Dit vraagt zowel in werkwijze, processen, personeel, sturing, verantwoording een verandering en dus een omslag. Dat is zeker geen sinecure. Daarbij kunnen we niet alles doen wat we oorspronkelijk gepland hadden aan projecten in 2020.

Ontwikkelopdrachten

Wat doen we nog wel en wat niet meer?

Wel

- Administratieve last verlichten en lean inrichten processen
- Aanbesteding Inkoop wmo voorzieningen: bijhouden ontwikkelingen, aanpassen werkinstructies, input geven aan gemeente
- Implementatie HO
- Meting medewerkerstevredenheid
- Professionalisering teams en individuele medewerkers doen we met de helft van het budget van 2019
- Inrichting en implementatie nieuw registratiesysteem
- Voltooien kwaliteitshandboek
- Evaluatie stichting

Niet

- Doorontwikkeling integrale meting cliënttevredenheid (gemeente, zorgaanbieders, stichting in één meting): invoeren ervaringswijzer in hele stichting
- Het plan en proces om te komen tot volwaardige cliëntenparticipatie in de stichting stellen we uit

Beoogde resultaten: Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering

Doel: Huis op orde

KPI:

- Waardering van medewerkers en management voor de mate waarin het huis op orde is.
- Norm: > 7

Doel: Binnen eigen budget

KPI:

- Uitnutting van het eigen budget
- Norm: < 100%

Om de taken goed te kunnen uitvoeren is een goede bedrijfsvoering nodig. Een goede bedrijfsvoering is onder andere gericht op een passende balans tussen prestatievermogen van de medewerkers van de stichting en de eisen die aan de stichting worden gesteld.

Indien er een knelpunt in capaciteit dreigt bij het uitvoeren van de activiteiten door het Sociaal Team Houten worden prioriteiten herschikt volgens onderstaande criteria:

- a) De inwoner blijft toegang houden tot passende hulp en ondersteuning, van eerste melding aan de balie tot en met de eventuele indicatie voor een maatwerkvoorziening.
- b) De stichting haalt de wettelijke termijnen;
- c) De programmakosten van de jeugdhulp en WMO worden beheersbaar en nemen eventueel af.

Het doel is het huis op orde binnen het budget wat we daarvoor hebben. Hiermee bedoelen we dat de interne bedrijfsvoering op orde is waarbij medewerkers optimaal gefaciliteerd worden, onze werkprocessen op orde zijn, we onze verantwoording op orde hebben en dat de stem van medewerkers voldoende is geborgd. We meten de tevredenheid van de medewerkers eens per half jaar.

Impact en risico's

We hebben met dit scenario geprobeerd zoveel mogelijk te werken volgens de bedoeling en zo het juiste te doen voor de inwoner van Houten, een gezond werkklimaat te creëren voor onze medewerkers en we streven er naar om dit zo goed mogelijk te doen binnen budget.

In dit laatste onderdeel schetsen we de impact en risico's van dit jaarplan.

Impact

- Knelpunten worden zichtbaar op de snijvlakken tussen partijen. Dit geldt bijvoorbeeld bij de wachtlijstproblematiek en bij het samenwerken met Samen Veilig en Veilig Thuis.
- Processen verbeteren, processen worden efficiënter en inwoners zijn mogelijk in het Sociaal team sneller geholpen.
- Inwoners moeten zich voor een GPK en GPP niet meer bij het Sociaal Team melden, maar bij het gemeenteloket.
- Mogelijke toename doorverwijzingen van de stichting naar de 2^e lijn (we doen minder eigen begeleiding en zullen dus mogelijk meer moeten doorverwijzen).
- Geen aparte programma's en interventies bij (complexe) echtscheidingen en begeleide omgang.
- Geen advisering urgenties (woning en mantelzorg).
- Sociaal team zal deels, maar niet maximaal, kunnen voorbereiden en anticiperen op regionale ontwikkelingen zoals de inkoopstrategie, beschermd wonen/ maatschappelijke opvang.
- Sociaal team weet wat zij biedt en wat daarin anders is dan wat zorgaanbieders bieden aan begeleiding. Begeleiding verloopt volgens kaders en richtlijnen en wordt gemonitord. Aan het eind van 2020 is dan een definitieve keuze te maken welke vormen van begeleiding door het Sociaal Team geleverd blijven en welke niet en wat de kosten zijn.

Impact en risico's

Risico's

- Keuze voor het niet werken volgens de financiële basis uitgangspunten van de stichting (o.a. volledige compensatie voor CAO gerelateerde stijging) betekent het voor een deel niet vervangen van natuurlijk verloop van personeel (gepland voor 2020) en lagere niet-loongerelateerde budgetten waaronder halvering van professionaliseringsbudget. Hiermee zijn er risico's op verdere toename wachttijden en een trager tempo in het verder inhoudelijk professionaliseren van het personeel.
- Er is onvoldoende extra budget voor ziektevervanging (en voor CAO gerelateerd verplicht verlof, bv ouderschapsverlof) dit draagt reële risico's met zich mee.
- In dit jaar zullen wij in 2020 uiteraard (net als in 2019) ons uiterste best doen om zoveel als mogelijk wachttijden en daarmee overschrijding van de wettelijke termijnen te voorkomen. Toch blijft er naar verwachting een risico op overschrijding van wettelijke termijnen om de volgende redenen; 1. wachtlijsten worden niet incidenteel weg gewerkt, 2. Het is optimistisch om te denken dat binnen een jaar efficiënter werken een substantieel effect heeft op de wachttijden (een deel van de efficiëntie zal moeten komen van implementeren van een nieuw cliëntsysteem, halverwege het jaar) 3. Er is voor de financiering geen rekening gehouden met de autonome groei.
- Doordat de wachtlijsten mogelijk oplopen kan de onvrede bij inwoners stijgen en de problematiek verergeren.
- In de ombuigingsmaatregelen is geen rekening gehouden met het feit dat processen, werkwijzen en verordeningen niet startklaar zijn per 1 januari 2020 (bv in Q4 is pas het benodigde kader door de gemeente (vast)gesteld, bijvoorbeeld een nieuwe verordening). Dit levert een risico op in het bereiken van het door de gemeente beoogde financiële effect
- Resultaat en impact is afhankelijk van de mate waarin gemeente en RBL haar rol vervullen. De benodigde ondersteuning van de gemeente en de RBL zijn cruciaal voor de stichting om haar opdracht volgens de afspraken uit te voeren. Het welslagen ervan is dan ook een gedeelde verantwoordelijkheid. Het risico is dat ondersteuning onvoldoende snel op gang komt.
- Een aantal onderdelen van de eigen begeleiding wordt niet meer uitgevoerd aangezien we daar onvoldoende formatie voor hebben, dit brengt de volgende risico's met zich mee:
 - Niet uitvoeren van wachtlijst overbrugging; deze verantwoordelijkheid ligt bij de aanbieder die het ook niet kan oppakken, risico is dat de problematiek verergert en ontevreden cliënten. De RBL kan dan, vanuit haar rol en opdracht om scherper te sturen op accounts, hierop gericht acties inzetten.
 - Complexe scheidingen en begeleide omgang: risico is dat we dit gaan verwijzen, met hogere kosten tot gevolg.
 - De samenwerkingsafspraken in het regionale convenant met Samen Veilig (Save en VT) komen op spanning te staan.
 - Door beperking van de begeleiding zal er een reëel risico bestaan dat we trajecten af moeten ronden waarbij de doelen nog niet zijn behaald, dan wel alsnog moeten doorverwijzen (consequenties voor zowel beschikbaarheid hulp als continuïteit in hulpverlening).
 - De inwoner zal zich mogelijk minder tevreden uiten.
- We gaan er vanuit dat we door meer efficiënt werken een deel van het formatie tekort zelf kunnen opvangen; hiervoor is fors ingrijpen in de administratieve last noodzakelijk, dit vraagt zowel van de gemeente als van de RBL bewegen op dit onderdeel. Het risico is dat deze partijen onvoldoende snel mee kunnen bewegen.
- Vanwege beperking en begrenzing op samenwerking zullen stakeholders mogelijk ontevreden worden.
- Risico is dat we onvoldoende aansluiten bij de nieuwe inkoopstrategie die momenteel ontwikkeld wordt.

Randvoorwaarden



De gemeente heeft aangegeven dat zij graag hoort wat de stichting nodig heeft van de gemeente om het jaarplan uit te kunnen gaan voeren en als onze opdracht voor 2020 te kunnen beschouwen. In het formatierapport (oktober 2019) staan veel zaken vermeld die verbeterd zouden kunnen worden bij de RBL en de gemeente (naast dat er uiteraard ook zaken zijn die in de stichting verbeterd kunnen worden). Het implementeren en uitvoeren van deze aanbevelingen aan de zijde van de gemeente zou het werk van de stichting vergemakkelijken en de doelmatigheid in de gehele keten van zorglevering ten goede komen.

We bevinden ons in een bijzondere positie op het snijvlak van de gemeente en RBL. Dit vraagt intensieve samenwerking. Wij pakken de handschoenen op voor verbetering van een aantal onderdelen op dit snijvlak. Het afgelopen jaar hebben we vooral samen met de RBL al hard gewerkt aan een aantal onderdelen. Wij zetten dit voort met de RBL en breiden dit graag uit met de gemeente. De gemeente heeft hierin toegezegd een initiërende rol te pakken om deze samenwerking gericht en structureel te blijven optimaliseren.

Een belangrijke voorwaarde dat onze samenwerking soepel verloopt, is dat we deze opgave als een gezamenlijke opgave beschouwen en er aan werken vanuit dezelfde bedoeling.

Specifieke onderdelen die afgesproken zijn met de gemeente om dit jaarplan tot uitvoer te kunnen brengen

- Nakomen van afspraken applicatiebeheer en informatievoorziening (betreft applicatiebeheerder, bouwen van onderdelen voor de BI gegevens, beschikking over uren data-analist en aansluiting op regionaal dashboard).
- Slimme implementatie in ons nieuwe frontofficeapplicatie van het Coördinatie van Zorg instrument (samen1plan).
- Handzaam inzicht en overzicht over contracten zorgaanbieders via RBL.
- Inzet van beleidsmedewerkers voor het aanscherpen en het beschrijven van nieuwe kaders (o.a. verordening) en op een opgave-gerichte manier hierbij integraal samenwerken.
- Oneigenlijke taken terug naar de gemeente:
 - GPK en GPP
 - Advisering mantelzorgurgenties en woningadvies
- De visie op versterken van het gewone leven en de uitwerking hiervan wordt in de Sociale Koers beschreven en vanuit dit kader gaan we staan voor deze belangrijke opgave samen met de gemeente.
- Aanscherping van inzet RBL op sturing wachtlijsten aanbieders.
- Samenwerking op basis van vertrouwen en partnership (gezamenlijk werken aan integrale opgaven).
- Gezamenlijke communicatie over de veranderingen in dienstverlening.

De gemeente zal naar verwachting niet alles kunnen realiseren per 1-1-2020. Dat is voor ons evident en geen onoverkomelijk probleem, wij hebben wel met de gemeente afgesproken dat er uiterlijk eerste kwartaal een duidelijke planning is wanneer wat gereed en/of besloten kan zijn.

Sturingscyclus



Het Sociaal Team Houten werkt aan een stabiele bedrijfsvoering en investeert tegelijk in haar implementatie- en stuurkracht, zodat zij in staat is veranderingen te implementeren en voldoende flexibel is om op actualiteiten te kunnen reageren als dat noodzakelijk is.

Het Sociaal Team Houten maakt intern en extern duidelijke afspraken die in lijn zijn met de uitvoeringskracht van (de medewerkers van) de stichting. De stichting richt stuur- en verantwoordingsprocessen in om de taakuitoefening te kunnen bijsturen en daarover te kunnen verantwoorden.

De besturing van het Sociaal Team Houten wordt zodanig ingericht dat zij focus houdt op de kerntaken, en de daarbij geformuleerde beoogde resultaten (KPI's) en kan rapporteren over de mate waarin de kerndoelen en beoogde resultaten worden behaald.

Het management van het Sociaal Team Houten ondersteunt de medewerkers in de uitvoering van hun taken en neemt een faciliterende rol in. Door het coachen van talent en de kracht van de medewerkers om meer 'zelfstandig' op te treden en eigenaarschap te tonen, neemt de kracht en kwaliteit van de dienstverlening van het Sociaal Team toe.

De stichting Sociaal Team Houten stuurt intern via een kwartaal-cyclus en stelt per kwartaal eventueel haar doelen in goed overleg met de gemeente bij op basis van actualiteit en inzicht. Voor 2020 zullen de medewerkers meer betrokken worden bij de resultaten, in ieder geval bij Q2 en Q4. De dilemma's en kansen die wij dit jaar tegen komen worden daardoor beter zichtbaar.

De stichting Sociaal Team Houten rapporteert intern en aan de gemeente op kwartaalbasis over de mate waarin zij de kerndoelen heeft ingevuld en de afgesproken beoogde resultaten (KPI's) zijn gehaald.

Overzicht van kerntaken, doelen, resultaten en opgaven

