

2008-2009



Operationalisatie & Implementatie

**JeugdZorg**<sup>Plus</sup>

*Méér dan gesloten Jeugdzorg*

1.	Achtergrond van het programma	3
2.	Doel van het programma	4
3.	Uitgangspunten	4
4.	Aanpak van het Programma	5
5.	Planning	6
5.1.	Doorlooptijd Programma 2008 – 2012	6
5.2.	Fasering programma	6
6.	Activiteiten en resultaten	10
6.1.	Sectorbrede themaontwikkeling	10
6.2.	Lokale implementatie door de individuele instellingen	11
6.3.	Randvoorwaarden om te waarborgen dat de uitvoering in de praktijk kan slagen	12
6.4.	Ondersteunende structuur	12
7.	Organisatie van het programma	13
8.	Kwaliteit van het Implementatieprogramma	14
9.	Randvoorwaarden	14
9.1.	Inhoudelijke randvoorwaarden	14
9.2.	Beheersmatige randvoorwaarden	14
10.	Risico's	15
11.	Communicatie	16
12.	Beheersing van het programma	17
12.1.	Voortgang	17
12.2.	Financiën: begroting & verantwoording	18
12.3.	Verankering in de instellingen	19
	Bijlage 1: Kalender uitvoering Implementatieplan 2008-2011	20
	Bijlage 2: Portefeuillehouders per thema	23

# 1. Achtergrond van het programma



**In januari 2008** hebben de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen in hun Streefbeeld Jeugdzorg<sup>Plus</sup> beschreven dat uiterlijk in 2012 alle jongeren met zeer ernstige gedragsproblemen adequaat geholpen moeten worden. Vervolgens hebben ze de ambities, uitgangspunten en de ontwikkelingsrichting van de instellingen die gesloten jeugdzorg aanbieden, verwoord.

De kern van het programma is dat de instellingen samen de voorwaarden kunnen creëren om de kinderen zo goed mogelijk te kunnen behandelen: wat is nodig om een goede kwaliteit te kunnen garanderen?

**Het Streefbeeld benoemt** doelen en resultaten voor de periode 2008-2012.

In 2010 moet het voorgestane model kunnen werken voor een deel van de instellingen, in 2012 voor alle instellingen. Een belangrijke reden hiervoor is het tijdschema waarin de instellingen overgaan van Justitie naar Jeugd & Gezin.

De eerste vijf instellingen zijn overgegaan per 1-1-2008, de overige instellingen zullen overgaan per 1-1-2009, respectievelijk 1-1-2010.



**Om de doelen** te kunnen bereiken is een programma gestart om de samenhang in de activiteiten en doelen te bewaken. Instellingen zijn deels al gestart met de lokale implementatie (door Transitieplannen op te stellen en uit te werken).

In dit Implementatieplan wordt het programma uiteengezet voor 2008 en 2009, de periode waarin alle voorbereidingen moeten worden getroffen om het model uit het Streefbeeld te laten werken met ingang van 2010.

## 2. Doel van het programma

**Het doel van** dit programma is te organiseren dat de resultaten worden bereikt, die de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen in hun Streefbeeld benoemen. Dit Implementatieplan richt zich op de resultaten voor 2008 en 2009. Het is de bedoeling dat dit naast de benoemde resultaten eind 2009 ook een helder beeld oplevert van de activiteiten die (vervolgens) ter hand moeten worden genomen om de resultaten ultimo 2012 te bereiken.

**Het Tijdpad in** het Streefbeeld noemt voor 2008 en 2009 de volgende doelen:

- 1 Er wordt** een stuurgroep ingesteld om het proces aan te jagen en te coördineren.
- 2 In 2008** worden afspraken gemaakt over het aanwijzen van zorggebieden: een werkverdeling, die aansluit op de landelijke en regionale behoeftecijfers. In het verlengde hiervan ligt het opstellen van convenanten met ketenpartners, dat gepland is in 2009.
- 3 De Instellingen** operationaliseren het Streefbeeld voor hun eigen organisatie.
- 4 Er wordt** in 2008 een HKZ-schema Jeugdzorg opgesteld. Vervolgens kan dit schema worden uitgevoerd.
- 5 Er wordt** in 2008 een systeem opgezet voor effectmeting. In 2009 kan worden gestart met de meting.
- 6 Er worden** normen ontwikkeld voor verantwoorde zorg onder auspiciën van de Inspectie Jeugdzorg.

**Voor het eerste** doel geldt dat de stuurgroep ondertussen is ingesteld en dat er een programmamanager beschikbaar is sinds 15 juli 2008. Daarnaast is het belangrijk om snel een aantal praktische problemen op te lossen, zoals het zorgaanbod of de prijs per plaats in de gesloten jeugdzorg, vervoer, het gebruik van het registratiesysteem Tulp en van de shared service centra van DJI.

## 3. Uitgangspunten

**De Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen** zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma. De Stuurgroep bereidt de besluiten voor het Instellingenoverleg voor.

**Er wordt** zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande plannen, inventarisaties, enzovoort. Behoeft aan aanvullende informatie kan niet worden uitgesloten. De informatie is vergelijkbaar, of wordt vergelijkbaar gemaakt.

**Er wordt** zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande gremia, werkwijzen, activiteiten en kanalen.

**Er wordt** gebruik gemaakt van bestaande deskundigheid in de instellingen en ministeries. Daarbij wordt ook de kennis aangesproken van NJi, Zon/Mw, inspecties en overige relevante partijen, zoals onderzoeksinstituten.



**Het Tijdpad in** het Streefbeeld is zeer ambitieus. Binnen dit Tijdpad zijn nadere prioriteiten gesteld:

- **Binnen de** uitvoering van het programma krijgen het thema Normontwikkeling ('kwaliteit van de behandeling') en de voorbereiding van de lokale implementatie van het Streefbeeld prioriteit. Deze twee leveren samen belangrijke input voor de andere activiteiten (zie het overzicht in paragraaf 5).
- **De Stuurgroep** hakt knopen door tijdens de uitvoering en legt daarover achteraf verantwoording af.

Voor de uitwerking van het Streefbeeld is samenwerking met (keten)partners noodzakelijk. Deze partners zijn dan ook betrokken bij de verdere uitwerking.



## 4. Aanpak van het Programma

**Uit het Streefbeeld** is een groot aantal activiteiten af te leiden. In de volgende paragraaf worden alle activiteiten opgesomd en voorzien van een resultaat.

**De activiteiten vertonen** een sterke samenhang. Het is belangrijk om te voorkomen dat we op elkaar gaan zitten wachten. Per activiteit heeft het Instellingenoverleg een portefeuillehouder benoemd voor inhoud, voortgang en resultaat. Deze portefeuillehouders maken afspraken over de onderlinge samenhang. In de bijeenkomsten van de Stuurgroep komt de voortgang van de activiteiten standaard aan de orde.

Binnen de activiteiten zijn prioriteiten gesteld (zie voorgaande paragraaf en de uitwerking hiervan in de paragrafen 5 en 6).

De resultaten van de verschillende activiteiten worden (tussentijds) geïntegreerd:

- **Samenvoeging van** de beelden per instelling tot een landelijk totaalbeeld: hoe sluiten deze beelden aan bij de gezamenlijke visie uit het Streef-

beeld? Waar zijn welke specialisaties? Welke mogelijkheden zijn er voor regionalisering? Waar vallen mogelijk lacunes? Welke acties kunnen de instellingen samen en met hun ketenpartners nemen om tot een 'landelijk dekkend beeld' te komen? Welke samenwerking en inhoudelijke ontwikkeling kan een nog groter beroep op Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen voorkomen?

- **Wisselwerking tussen** de gezamenlijke visie, de inhoudelijke landelijke thema's en de operationalisering per instelling. Welke acties zijn nodig per instelling?
- **Het geheel** zal een zodanige presentatie krijgen dat helder is waarover de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen verantwoording willen en kunnen afleggen.

## 5. Planning

Het Streefbeeld gaat uit van een implementatietraject van 2½ jaar.

Het Tijdpad in het Streefbeeld plant een belangrijk deel van de resultaten al in de eerste helft van 2008. Deze resultaten vormen vervolgens de basis voor de vervolgactiviteiten, die tot 2009 tot resultaten moeten leiden (start HKZ-certificering, opstellen convenanten met ketenpartners, start gestructureerde effectmeting). De laatste activiteiten zijn gepland in 2012.

In bijlage 1 is een Kalender voor de implementatie opgenomen.

Het tijdpad is hieronder weergegeven in een overzicht van de totale doorlooptijd van het programma (2008-2012) en een overzicht van de invulling van de zes fasen waarin het programma is verdeeld.

### 5.1 Doorlooptijd Programma 2008 – 2012

Tijd	Fase	2008			2009			2010			2011			2012		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Initiatief															
2	Definitie															
3	Ontwerp															
4	Vorbereiding															
5	Realisatie															
6	Nazorg															

Dit overzicht laat zien dat in het tweede kwartaal van 2008 drie fasen lopen.

### 5.2 Fasering Programma

Periode  
januari–1 mei  
**2008**

1	INITIATIEFFASE
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goedgekeurd projectvoorstel</li> <li>Financiering programmamanager ad interim geregeld</li> </ul>
Beslisdocumenten	Projectvoorstel
Status fase 1	Afgerond



Periode  
1 mei – 2 juni  
**2008**

2	DEFINITIEFASE
<b>Beoogd resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Goedgekeurd project/ implementatieplan (inclusief werkafspraken) door instellingen</li><li>• Acceptatie plan door Ministerie J&amp;G</li></ul>
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opstellen en afstemmen Implementatieplan</li><li>• Draagvlak creëren bij bestuurlijke en inhoudelijke partijen</li><li>• Onderzoek bij instellingen naar prijs/ kosten</li></ul>
<b>Beheersmatige activiteiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beheersaspecten nauwkeurig uitwerken</li><li>• Projectstructuur opstellen en vaststellen</li><li>• Contacten leggen met instellingen</li><li>• Kwartiermaken: organiseren dat programma gaat lopen</li></ul>
<b>Beslisdocumenten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementatieplan 2008 – 2009</li><li>• Goedkeuringsdocument door J&amp;G</li><li>• Afspraken over financiering plan vastgelegd</li></ul>
<b>Status fase 2</b>	Afgerond

Periode  
1 juni – eind  
**2009**

3	ONTWERPFASE
<b>Beoogd resultaat</b>	<p>Programma om Streefbeeld volledig te implementeren bij Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen:</p> <p>1 Medio/ loop 2008</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Normen voor verantwoorde zorg, i.o.m. Inspectie Jeugdzorg (sept. 2008)</li></ul> <p>2 Eind 2008</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afspraken zorggebieden (2008) en convenanten met ketenpartners (2009)</li><li>• Opstellen HKZ-schema Jeugdzorg (2008)</li><li>• Toets effectmeting ontwikkelen (2008) en uitvoeren (start 2009)</li><li>• Afspraken over toeleiding en de plaats van de instellingen in de keten (voor- en natrajecten) – afronden voor 1 januari 2010</li><li>• Individuele streefbeelden per instelling, in samenhang met de inhoudelijke thema's</li></ul> <p>3 Begin 2009 (of: zoveel sneller als mogelijk)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afspraken over Onderwijs en Arbeidstoeleiding (samenhang met voor- en natraject)</li><li>• Voorbereiding wetenschappelijk onderzoek (eind 2009)</li><li>• HKZ-certificering (als sluitstuk uiterlijk 2011 alle instellingen gecertificeerd)</li></ul>
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Inhoudelijke werkgroepen (zie paragraaf Activiteiten)
<b>Beheersmatige activiteiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisatie randvoorwaarden uitvoering instellingen: systemen, vervoer, prijs per plaats, enzovoort (zie paragraaf 6.3)</li><li>• Organisatie inhoudelijke thema's</li></ul>

Periode  
1 juni – eind  
**2009**

<b>3</b>	<b>ONTWERPFASE</b>
<b>Beslisdocumenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematische resultaten, individuele streefbeelden</li> <li>• Geïntegreerde beelden specialisatie/ regionalisering</li> <li>• Plan van Aanpak invoering</li> </ul>
<b>Status</b>	Gestart

Periode  
4e kwartaal  
**2008**  
**2009**

<b>4</b>	<b>VOORBEREIDINGSFASE</b>
<b>Beoogd resultaat</b>	Eind 2008 zijn de beheersmatige randvoorwaarden aanwezig voor de realisatie (inhoudelijk en beheersmatig); waar mogelijk ook inhoudelijke randvoorwaarden (normstelling/ meetbaarheid, operationalisering per instelling). Begin 2009: duidelijk welke verschuivingen mogelijk nodig zijn en organisatie plaatsing als onderdeel van een jeugdzorgketen.
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Totaalbeeld van de Jeugdzorg <sup>Plus</sup> -instellingen neerzetten en uitdragen ('communicabel')
<b>Beheersmatige activiteiten</b>	Zonodig bijstellen; opstellen Implementatieplan 2010-2012 Beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, kennis, communicatie, organisatie) nauwkeurig uitwerken.
<b>Beslisdocumenten</b>	Realisatieprogramma
<b>Status</b>	Nog niet in ontwikkeling

Periode  
eind  
**2009**  
**2010/2011**

<b>5</b>	<b>REALISATIEFASE</b>
<b>Beoogd resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streefbeeld ingevoerd bij eerste tranche Jeugdzorg<sup>Plus</sup> (eind 2009) bij de tweede tranche (najaar 2010) bij de derde tranche medio 2011</li> <li>• Alle instellingen HKZ-gecertificeerd (eind 2011)</li> <li>• Congres start internationale kennisuitwisseling</li> </ul>
<b>Inhoudelijke activiteiten</b>	Nader in te vullen
<b>Beheersmatige activiteiten</b>	Evaluatie programmabeheersing Zonodig bijstellen Beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, kennis, communicatie, organisatie) nauwkeurig uitwerken.
<b>Beslisdocumenten</b>	Nazorgprogramma? Evaluatie?
<b>Status</b>	Nog niet in ontwikkeling



Periode  
**2010-2012**

6

## NAZORGFASE

**Beoogd resultaat**  
**Inhoudelijke activiteiten**

Nazorg invoering Streefbeeld bij alle instellingen  
Evaluatie en bijstelling

**Beheersmatige aspecten**

Afronding programma

**Beslisdocumenten**

**Status**

Nog niet in ontwikkeling



## 6. Activiteiten en resultaten

De volgende activiteiten zijn nodig om de afgesproken resultaten te bereiken, genoemd in het Streefbeeld. Per activiteit wordt uiterlijk medio 2008 een (project)plan opgesteld met onder meer resultaten, opleverdatum en portefeuillehouder.

### 6.1 Sectorbrede themaontwikkeling



#### 1. Normontwikkeling verantwoorde zorg

**De Wet op** de jeugdzorg (Wjz) bepaalt dat een zorgaanbieder “verantwoorde zorg” levert: “van goed niveau, doeltreffend, doelmatig en cliëntgericht en afgestemd op de behoefte van de cliënt.” De nadere invulling van deze begrippen is bepalend voor de lokale implementatie van het Streefbeeld, het toetsingskader, de onderstaande thema’s en de plaats in de keten. Dit thema wordt ingevuld in nauw overleg met de Inspectie Jeugdzorg<sup>1</sup>.

**Resultaat:** een normenkader dat eenduidig en meetbaar is, in samenwerking met de Inspectie Jeugdzorg, en dat de basis vormt voor financiering per programma door het Rijk en voor verantwoording door de instellingen (‘Wat is een goede behandeling?’).

#### 2. Capaciteit/zorggebieden/specialisatie

**Op grond van** normontwikkeling en een normenkader ontwikkelen de instellingen een zorgaanbod dat past in de jeugdzorgketen. Hierbij zijn de klanten van de instellingen (jongeren en hun ouders) en de partners van de instellingen betrokken (indicatieorganen, LVG, GGZ, provinciale besturen, drie grote gemeenten, ministeries). Ministeries hebben de zorggebieden vastgesteld.

**Resultaat:** een – voor zover mogelijk – regionaal zorgaanbod, dat past in de jeugdzorgketen en beantwoordt aan de behoeften van de jongeren.

#### 3. Certificering/ HKZ: opstellen schema

**Certificering van de** instellingen is een onderdeel van de kwaliteitszorg.

**Resultaat:** een dekkend certificatieschema voor alle instellingen.

De normen worden vastgesteld in 2008 en de instellingen ronden de certificering uiterlijk af in 2011.

#### 4. Effectmeting

**Opzetten van een** systeem om de effectiviteit van behandeling vast te stellen: wat is het niveau van de individuele jongere? Hoe functioneert de instelling? Is de nazorg geregeld? Wat is er met de jongere na vertrek gebeurd? Hier ligt een verbinding met het Effectiviteitonderzoek van het nieuwe zorgaanbod van Zon/Mw.

**Resultaat:** een samenhangende set van prestatie-indicatoren, die de effectiviteit van de behandelingen meet.

#### 5. Toeleiding/ plaatsingsprotocol

**Welke verbindingen werken** tussen de Jeugdzorg-Plus-instellingen en de toeleidings- en indicatieorganen als bureaus jeugdzorg en Inspectie Jeugdzorg?

**Resultaat:** voor 1 januari 2010 helderheid over de samenhang tussen indicatiestelling, specialisatie en regionale plaatsing.

#### 6. Onderwijs

**Voor een goed** programma is er zowel een kwaliteits- als een kwantiteitsverbetering nodig, uitgaande van één kind – één plan en een heldere bekostiging.

<sup>1</sup>De minister van Jeugd & Gezin heeft de Tweede Kamer toegezegd dat deze normen eind september beschikbaar zijn voor gebruik.

**Resultaat:** handhaving van de plaatsbesteding (zoals bij de JIJ's), automatische indicatie voor jongeren in de Jeugdzorg<sup>Plus</sup> en een integrale visie op behandeling en op onderwijs en arbeidstoeleiding, gevolgd door een plan van aanpak om een en ander te organiseren.

### 7. Arbeidstoeleiding

**Ieder kind krijgt** na de behandeling in Jeugdzorg<sup>Plus</sup> een vervolgaanbod waarin ook de relatie met arbeid en onderwijs is vastgelegd.

**Resultaat:** versterking verbinding gesloten jeugdzorg en arbeidstoeleiding, in samenhang met Onderwijs; voorzetting inzet Work-Wise bij de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen.

### 8. Wetenschappelijk onderzoek

**Samen met het** NJi en Zon/Mw onderzoeken de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen op welke wijze wetenschappelijke kennis een rol kan spelen in Jeugdzorg<sup>Plus</sup>. Een van de mogelijkheden is de instelling van een platform kennisontwikkeling om de ontwikkeling van kennis te initiëren, kennis te verzamelen en te verspreiden.

**Resultaat:** toepassing van de beschikbare wetenschappelijke kennis (inclusief internationale oriëntatie) in de gesloten zorg, uitwisseling van informatie en ervaring.

### 9. Personeel

**Om het Streefbeeld** te kunnen implementeren zijn de medewerkers van de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen cruciaal. Daarom is kennis van de arbeidsmarkt nodig, samen met goede arbeidsvoorwaarden en opleidingen voor de medewerkers. Ook de aansluiting op de wetenschap is daarbij van belang (relatie universiteiten, hbo en mbo-instellingen).

**Resultaat:** een breed en samenhangend pakket mogelijkheden voor de medewerkers in de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>.

### 10. Wet- en regelgeving

**Bij de implementatie** van het Streefbeeld spelen verschillende wetten regels een rol (bijvoorbeeld privacy). Het is belangrijk om de mogelijkheden en beperkingen goed in beeld hebben.

**Resultaat:** een actueel overzicht van de relevante wet- en regelgeving voor de implementatie van het Streefbeeld.

### 11. Cliëntenbeleid

**Een adequaat cliëntenbeleid**, dat past binnen de Wjz en binnen de implementatie van het Streefbeeld.

**Resultaat:** cliëntenbeleid geïmplementeerd bij alle instellingen.

### 12. Huisvesting

**Beoordeling van het** advies van het College Bouw aan de minister van J&G.

**Resultaat:** inhoudelijke keuzes voor de instellingen op grond van de geadviseerde normen.

### 13. Diversiteit

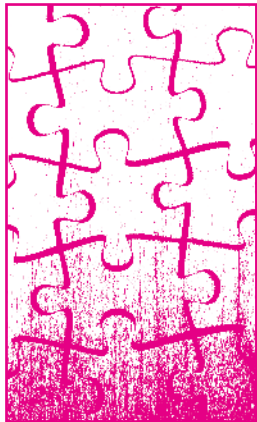
**Hoe kunnen de** Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen zo goed mogelijk omgaan met de verschillende groepen jongeren? Hoe kunnen ze de multiculturele verschillen zo goed mogelijk benutten? Daarom willen de instellingen een plan ontwikkelen voor een betere aansluiting van het aanbod op de vraag, vooral de vraag van de groeiende groep etnische minderheden binnen de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>, in samenwerking met jeugdzorgpartners.

**Resultaat:** geïmplementeerd diversiteitbeleid bij alle instellingen.

## 6.2 Lokale implementatie door de individuele instellingen

Alle instellingen vertalen het algemene streefbeeld naar hun eigen situatie (prioriteit). Ze voeren daarvoor in elk geval de volgende activiteiten uit:

- a Interne analyse: doorlichten bestaande beleid instelling op effectiviteit en efficiency.
- b Externe analyse: inventariseren zorgbehoefte in de omgeving.



**c** Identificeren sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen.

**d** Benoemen missie en kernspecialisaties (zorgprogramma).

**e** De lokale toepassing van de gezamenlijke visie op gesloten jeugdzorg (Streefbeeld): vanuit de gezamenlijke visie op gesloten jeugdzorg beoordelen de instellingen op lokaal niveau hoe hun aanbod daarin past.

**f** Uitwerken strategie.

**g** Vaststellen van het zorgbeleid.

**h** Afspraken met regionale partners.

De JJI-instellingen die overkomen naar Jeugd & Gezin<sup>2</sup> werken deze activiteiten uit in hun Transitieplannen. Voor de vergelijkbaarheid van de instellingen en om een beeld te kunnen vaststellen van de spreiding over Nederland en de verschillende specialisaties, kiezen alle instellingen dezelfde werkwijze. Dit gebeurt vanuit de gezamenlijke visie op de Jeugdzorg<sup>Plus</sup> (Streefbeeld).

**Resultaat:** individuele vertalingen van het Streefbeeld, die onderling kunnen worden vergeleken en dan een 'totaalbeeld' Jeugdzorg<sup>Plus</sup> opleveren. Op grond van deze lokale uitwerkingen kan een landelijk beeld worden samengesteld met ondermeer specialisaties, lacunes en regionalisering.

---

<sup>2</sup> 1e tranche: Fentrop Stichting (Jongerenhuis Harreveld, sector Alexandra), Stichting Jeugdzorg St. Joseph (Icarus), OGH, Het Poortje (locatie De Waterpoort) en Rentray (locatie Eefde).  
2e tranche: Den Engh en De Heuvelrug (locatie De Lindenhorst).  
3e tranche: De Sprengen (locatie Wapenveld).

## 6.3 Randvoorwaarden om te waarborgen dat de uitvoering in de praktijk kan slagen

Naast de inhoudelijke thema's en de uitwerking van het Streefbeeld voor de individuele instellingen moeten de randvoorwaarden zijn georganiseerd om de uitvoering in de praktijk ook mogelijk te maken. Daarvoor zijn de volgende onderwerpen genoemd:

**1** Systemen (van plaatsing tot inkoop, ICT en verantwoording)

**2** Prijs per plaats (Differentiatie naar soort? Wat bepaalt de prijs? Waar is sturing mogelijk?)

**3** Inrichting administratie

**4** Vervoer

**5** Huisvesting

Deze onderwerpen worden nader uitgewerkt.

**Resultaten:** op korte termijn praktische oplossingen concretiseren om te zorgen dat de instellingen hun primaire taken zo goed mogelijk kunnen uitvoeren.

## 6.4 Ondersteunende structuur

Sinds het verschijnen van het Streefbeeld zijn er al afspraken gemaakt over een ondersteunende structuur. De Stuurgroep is ingesteld, er zal zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van de bestaande kanalen en gremia. De programmamanager is gestart per 15 juli 2008. Tot die tijd was er een programmamanager ad interim.

Het is nu belangrijk dat de uitvoering van het programma echt gaat lopen, dat de thema's resultaten opleveren.

## 7. Organisatie van het programma

### Bestuurlijk overleg

Dit is het overleg tussen alle bestuurders van de instellingen voor gesloten jeugdzorg met het Ministerie voor Jeugd & Gezin (tenminste) op het niveau van de directeur Jeugdbeleid.

### Instellingenoverleg

Het **Instellingenoverleg** neemt de besluiten over de uitvoering van het programma, voorbereid door de programmamanager en volgt de voortgang. Bovendien bereidt het Instellingenoverleg het Bestuurlijk overleg voor.

### Agendaoverleg

Overleg tussen een beperkte delegatie van de bestuurders met de directeur Jeugdbeleid ter vaststelling van de agenda voor het Bestuurlijk overleg.

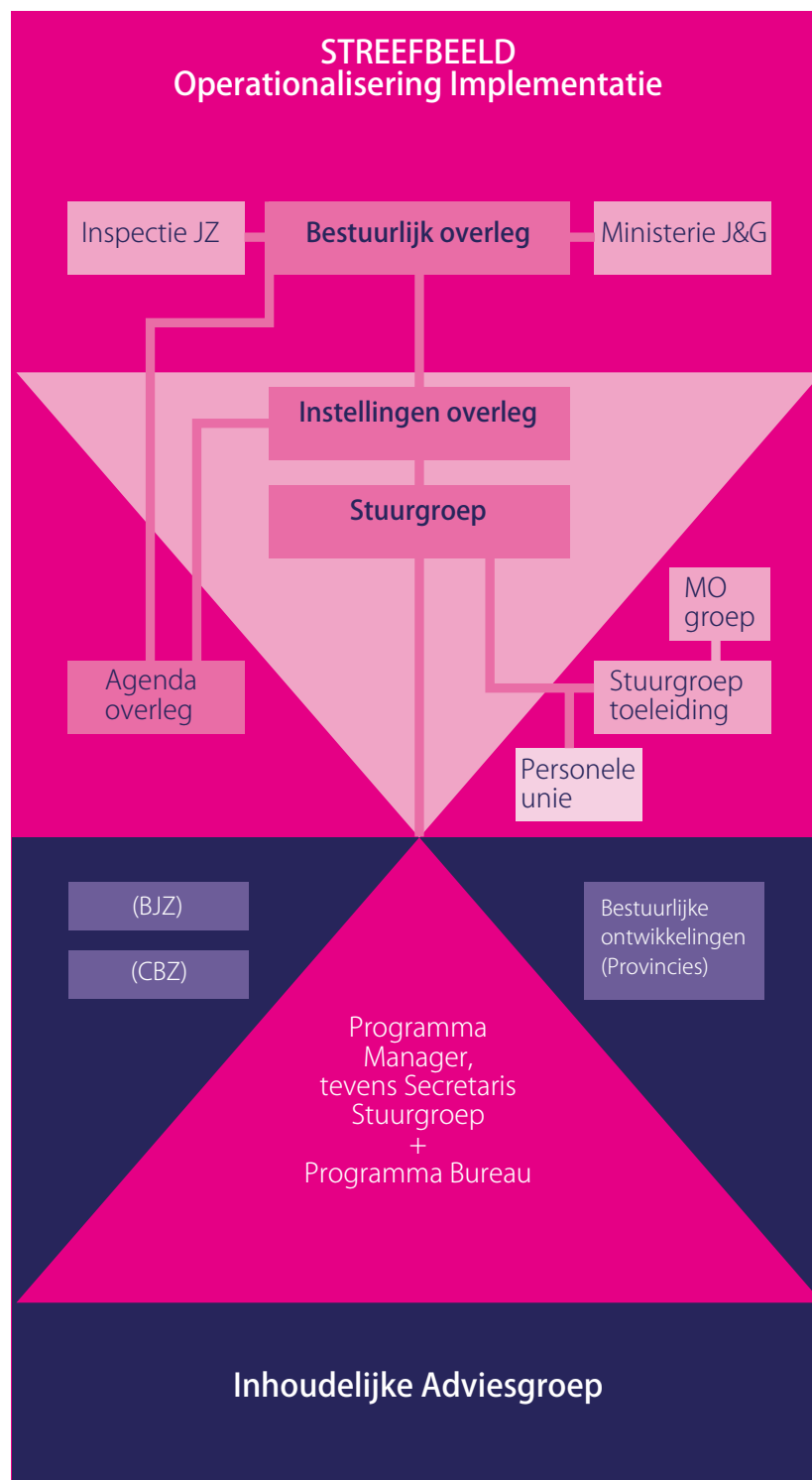
### De Stuurgroep

De **Stuurgroep** stimuleert het uitvoeringsproces, ondersteund door programmamanager en programmabureau. De Stuurgroep en de programmamanager zorgen dat de uitvoering vaart houdt en leggen achteraf verantwoording af aan het Instellingenoverleg.

### Inhoudelijke Adviesgroep

Deze groep werkt op verzoek van het Instellingenoverleg en de betreffende portefeuillehouder een aantal thema's uit. De Instellingen operationaliseren het streefbeeld voor de eigen instelling.

De rol van de programmamanager in deze uitwerking is coördinatie, bewaking voortgang, aansturing van werkgroepen, ondersteuning van de stuurgroep en instellingen, zodat de resultaten van de instellingen en de werkgroepen bijeen kunnen worden gebracht.



## 8. Kwaliteit van het Implementatieprogramma

Per activiteit zijn in de werkomschrijvingen kwaliteitseisen gesteld. Op hoofdlijnen gelden voor het programma de volgende kwaliteitseisen:

- 1 Voldoen aan** de eisen van de Wjz.
- 2 Resultaatgericht:** de kern van dit programma is dat de jongeren er beter van worden. Het gaat hierbij om een combinatie van factoren, zoals organiseren dat de jongere scholing krijgt, of naar werk wordt geleid, om behandeling en om nazorg. Deze combinatie leidt tot (meetbare) resultaten. Zichtbaar moet worden dat de inbedding van de Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen in het regionale aanbod effect sorteert en dat daardoor een beter aanbod voor ouders en jongeren is gerealiseerd.
- 3 Vaststellen wie** waarvoor verantwoordelijk is, en hoe deze hun verantwoordelijkheden kunnen waarmaken.
- 4 De effecten** van het programma zijn meetbaar: we weten waar we beginnen en hoe we 'het verschil' maken.

## 9. Randvoorwaarden

### 9.1. Inhoudelijke randvoorwaarden

De **inhoudelijke randvoorwaarden** voor een optimale uitvoering van het programma betreffen vooral de organisatie van een breed draagvlak voor het normenkader en de werkwijze. De (keten) partners zullen betrokken zijn bij de ontwikkeling ervan, evenals NJi, Zon/Mw, inspecties en overige relevante partijen.

Voor een succesvolle implementatie van het Streefbeeld is de verbinding (samenhang) tussen de thema's, de lokale uitwerking en de kernactiviteiten in de staande organisaties belangrijk.

### 9.2. Beheersmatige randvoorwaarden

De **beheersmatige randvoorwaarden** betreffen vooral de planning van tijd, geld, kwaliteit en communicatie, waarbij tijd en geld maximale aandacht

vragen.

De betrokkenheid van veel instellingen en (keten) partners vereist een tijdige inschatting van de haalbaarheid van de planning. Een slechte organisatie van planning van werkzaamheden kan het draagvlak voor het programma beschadigen. Ook geld en menskracht zijn niet te verwaarlozen voorwaarden.

### De verantwoordelijkheden voor de uitvoering van het programma zijn duidelijk belegd:

- **Het Instellingenberaad** is verantwoordelijk voor de uitvoering van het totale programma. De Stuurgroep draagt de 'dagelijkse verantwoordelijkheid' voor de uitvoering, in nauw overleg met de Programmamanager. De programmamanager bewaakt namens de Stuurgroep de voortgang van de uitvoering en informeert het Instellingenoverleg regelmatig over voortgang en inhoud van de uitvoering. Het programmabureau beschikt over voldoende menskracht om zijn ondersteunende taken uit te voeren.
  - **Per thema** is er een portefeuillehouder verantwoordelijk voor uitvoering, tijdspad en resultaat van dat thema. Per instelling is er een aanspreekpunt voor de lokale implementatie. De portefeuillehouders en aanspreekpunten hebben geregeld contact met de programmamanager en/of het programmabureau.
- Overige beheersmatige randvoorwaarden zijn:**
- **De instellingen** werken volgens dezelfde uitgangspunten en stemmen hun resultaten onderling af. Op deze manier is het mogelijk om een totaalbeeld voor de gesloten jeugdzorg in Nederland vast te stellen (specialisaties, differentiatie, zorgaanbod, prijs per plaats).
  - **Waar nodig** leveren de betrokken ministeries informatie.



- **Er is** open uitwisseling van informatie en er is capaciteit op de instellingen om informatie te leveren.
- **Als niet** aan deze voorwaarden is voldaan, wordt de planning bijgesteld.

## 10. Risico's

Een risico dat bij elk programma of project kan dreigen, is dat alle aandacht uitgaat naar de organisatie van dat programma of project en dat de vraag 'Wie wordt hier beter van?' op de achtergrond raakt.

1 Interne risico's programma		Kans	Impact
Nr	Risico		
1	Onvoldoende prioritering binnen de activiteiten	midden	stagnatie
2	Onvoldoende handelingsruimte programmamanager	midden	stagnatie
3	Moeilijk om 'logische' plaats te vinden voor programmamanager	midden	stagnatie
4	Zwakke/onvoldoende ondersteuning programmabureau	midden	stagnatie
5	Programmabureau niet op sterkte	midden	stagnatie

2 Risico's binnen de organisaties van de Jeudzorg <sup>Plus</sup> -instellingen		Kans	Impact
Nr	Risico		
6	Portefeuillehouders voor thema's en lokale implementatie krijgen onvoldoende tijd/ ruimte	hoog	stagnatie geloofwaardigheid
7	Veel tijd nodig om portefeuillehouders/ aanspreekpunten aan te wijzen voor de thema's en de lokale implementatie	hoog	stagnatie geloofwaardigheid vermindert
8	De informatie van de verschillende instellingen is niet vergelijkbaar	hoog	vertraging
9	Activiteiten wachten op elkaar	hoog	vertraging
10	Relatie programma en instellingen niet helder	midden	vertraging
11	Besluitvorming duurt lang	midden	vertraging geloofwaardigheid

3 Risico's buiten de organisatie van de instellingen			
Nr	Risico	Kans	Impact
12	Externe financiering blijft uit	midden	stagnatie
13	Juiste kennispartners ontbreken of werken onvoldoende mee	midden	vertraging
14	Relatie met partners (ministeries, IPO, grote gemeenten, ketenpartners) niet helder of besluitvorming verloopt traag	midden	vertraging
15	Randvoorwaarden (b.v. vervoer en systemen) worden niet geregeld omdat ze nu nog in geen enkele systematiek passen	hoog	stagnatie

Maatregelen ter beheersing van risico's			
Nr	Maatregel	Risico	
1	Definitiefase krijgt alle aandacht van de instellingen	1,2,4,5,6,7	
2	De stuurgroep (en afgeleid daarvan: de projectmanager) is resultaatverantwoordelijk	1,2,4,5,8,9	10,11,14,15
3	Hoge eisen stellen aan secretariaat en externe ondersteuning	4,5	
4	In ontwerpfase snel (kleine) resultaten boeken	1,6,7,8	
5	Intern relatiebeheer (programmamanager, stuurgroep, instellingen)	1,2,6,7,10,11	
6	Extern relatiebeheer / actief netwerken	7-15	

## 11. Communicatie

• **Binnen programma**, met de Stuurgroep en portefeuillehouders. De informatie-uitwisseling binnen het programma zal zo veel mogelijk digitaal worden ondersteund, bijvoorbeeld met een extranet voor het programma met een centrale werkmap en een eigen mailadres.

partners, IPO en gemeenten. Ook de andere betrokkenen zullen worden geïnformeerd over de voortgang van het programma. Er wordt een communicatieplan opgesteld waarin –waar mogelijk– gebruik wordt gemaakt van bestaande informatiedragers.

### • Met de instellingen

Het is belangrijk dat informatie over het programma voldoende doordringt in de instellingen en dat het risico van tegenstrijdige, onvolledige of onjuiste informatie tot een minimum wordt beperkt.

### • Met de ministeries

Het is belangrijk dat betrokkenen binnen Jeugd & Gezin worden geïnformeerd over de inhoudelijke voortgang van het project, evenals DJI.

• **Met andere betrokkenen:** keten- en netwerk-





## 12. Beheersing van het programma

### 12.1 Voortgang

De voortgang van de implementatie van het programma wordt op de volgende manieren gewaarborgd:

#### Vergaderingen

- **Bestuurlijk overleg:**

Jaarlijks tussen de betrokken bewindslieden en alle Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen.

Vier keer per jaar tussen het ministerie van Jeugd & Gezin (tenminste met de directeur Jeugdzorg) en alle Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-instellingen.

- **De Stuurgroep** vergadert iedere zes weken. De programmamanager informeert de Stuurgroep over voortgang; waar nodig stuurt de Stuurgroep tussentijds bij.

- **Het Instellingenoverleg** is verantwoordelijk voor het programma (zie paragraaf 7). Het Instellingenoverleg vergadert circa vier keer per jaar.

- **Bovendien worden** er twee keer per jaar Jeugdzorg<sup>Plus</sup>-Themasessies georganiseerd voor alle bestuurders en de inhoudelijke betrokkenen over voortgang (planning en inhoud), om knopen door te hakken en te praten over verdere gang van zaken: een aanvulling op het Instellingenoverleg. Deze overleggen zijn voor de hele programmaperiode gepland.

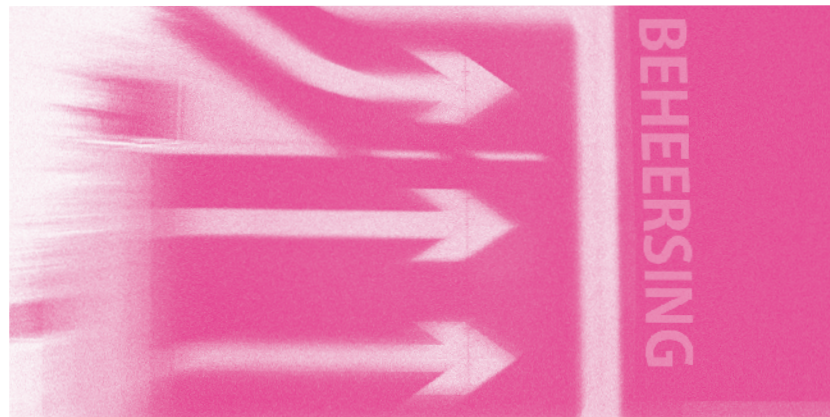
#### Rapportages, afstemming

- **Het instellingenoverleg** legt de verantwoordelijkheden van de portefeuillehouders (thema's, enzovoort) vast bij de vaststelling van het Implementatieplan. Er wordt gebruik gemaakt van de bestaande overlegstructuur met werkgroepen. De portefeuillehouders opereren zoveel mogelijk in deze structuur. De portefeuillehouders rapporteren over de voortgang en inhoud aan het Instellingenoverleg via de programmamanager.

- **Na de** vaststelling van het Implementatieplan wordt een detailplanning opgesteld voor de voortgang van het programma, met beslismomenten voor Stuurgroep en Instellingenoverleg. Deze worden voor de gehele programmaperiode gepland.

- **Afstemming tussen** portefeuillehouders geschiedt zoveel mogelijk digitaal.

- **Elk kwartaal** stelt het programmabureau voortgangsrapportages op over alle onderdelen, gebaseerd op de informatie van de portefeuillehouders en de instellingen ('uitzonderingsrapportages' – hebben tevens communicatiefunctie). Zo nodig leidt dit tot aanpassing van het Implementatieprogramma.



## Het programma gaat uit van de volgende begroting:

	2008	2009	2010	2011	Toelichting
Personeel/programmabureau	218	260	260	260	Programmamanager (inclusief interim), full time ondersteuner, werkplekken.
Vergaderkosten	100	48	48	48	8 Bijeenkomsten bestuurders en themabijeenkomsten. Aantal bijeenkomsten o.l.v. externe.
Communicatie (digitaal kantoor, vormgeving, enzovoort)	30	30	30	30	Stelpost voor communicatie & ICT/ extranet: informatie-uitwisseling & communicatie, samenwerking & snelheid.
Inzet instellingen: uitwerking thema's en lokale implementatie	225	225	225	225	Stelpost. De instellingen leveren deze bijdragen vooral via de producten.
Conferentie 2011		10	40	100	Conferentie, inclusief voorbereiding. Indien zware internationale component: waarschijnlijk + 50.000.
Kennisontwikkeling (Zon/Mw, NJi)	30	30	20	20	Bijdragen aan effectmeting en wetenschappelijk onderzoek.
<b>TOTAAL</b>	<b>603</b>	<b>603</b>	<b>623</b>	<b>683</b>	

bedragen x 1000 Euro

## 12.2 Financiën: begroting & verantwoording

De programmamanager is verantwoordelijk voor een deugdelijke financiële administratie. Zij zal op vastgestelde rapportagemomenten of op verzoek inzicht geven in de besteding van de programmamiddelen.

De inhoudelijke en financiële verantwoording van het programma, zowel aan instellingen als aan de minister van J&G zal vooral geschieden via (tussen) rapportages en aansluiten bij bestaande informatiestromen.

Hieraan liggen enkele aannames ten grondslag:

- **Voor personeel** is gerekend met een opslag voor huisvesting, automatisering en brede overhead. Daarom zijn deze kosten niet apart in de begroting opgenomen.
- **Een uitzondering** hierop is de raming voor ICT: voor een goede en snelle informatie-uitwisseling denken we aan de inrichting van een gezamenlijk extranet waarvan alle instellingen gebruik kunnen maken. Dit wordt nader uitgewerkt.

- **Het uitgangspunt** voor de onderlinge verrekening van de programmakosten is de feitelijke inzet van personeel en het te declareren bedrag is gebaseerd op de feitelijke salariskosten van de medewerker.

- **De bijdrage** van de afzonderlijke instelling is een stelpost van gemiddeld €15.000 per instelling per jaar. De instellingen leveren hun bijdragen vooral in de vorm van de afgesproken producten, of inzet van mensen of middelen. Jeugd & Gezin draagt 50% van de kosten van het programma. De instellingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de dekking van de andere 50% (inclusief de hiervoor genoemde bijdrage).

- **De raming** voor kennisontwikkeling is een schatting. Deze bedragen kunnen worden gepreciseerd als de afzonderlijke thema's verder zijn uitgewerkt. Kennisontwikkeling Jeugdzorg wordt onderdeel van de onderzoeksprogrammering van (in elk geval) de ministeries van J&G en OC&W.

## 12.3 Verankering in de instellingen

De effecten van het programma zullen worden verankerd in de organisaties:

- Door de bijdragen van de individuele instellingen aan de implementatie, de keuze voor dezelfde werkwijze (gebaseerd op de gezamenlijke visie uit het Streefbeeld) en de intensieve uitwisseling tijdens het implementatieproces;
- Door de ketenpartners te betrekken en betrokken te houden;
- Door de communicatie intern en extern; Bovendien blijft gedurende de looptijd van het programma de verankering een aandachtspunt voor Stuurgroep en bijeenkomsten bestuurders.



# Bijlage 1: Kalender uitvoering Implementatieplan 2008-2011

Maand	Fase	Product/ activiteit	Verantwoordelijk	Rapportage
Mei	Definitie	Implementatieplan	Programmamanager en Stuurgroep	Instellingenoverleg, 23 mei
Juni	Definitie	Implementatieplan	Jeugdzorg <sup>Plus</sup>	Directeur Jeugdzorg, 2 juni
	Definitie	Opdracht/ werkschrijvingen	Programmamanager i.o.m. Instellingen & portefeuillehouders	Instellingen
Juli	Ontwerp	Start Capaciteit/ specialisaties	Frank Candel	Instellingen
	Ontwerp	Thema's uitwerken in projectplannen	Portefeuillehouders/ Inhoudelijke Adviesgroep	Instellingenoverleg
	Ontwerp (en Definitie)	Voortgang en afronding definitiefase	Programmamanager	Stuurgroep (vergadering 1 juli)
	Ontwerp	Start organisatie Streefbeeldag november	Programmamanager	Instellingen
	Ontwerp	Concept prijs per plaats	Programmamanager	Instellingen
Augustus	Ontwerp	Vaststelling Normen Jeugdzorg (thema 1)	Inspectie JZ en Instellingen; Portefeuillehouder J. Venmans	Aan minister J&G (voor 30 sep.)
	Ontwerp	Regionaal zorgaanbod/ afspraken over zorggebieden	Stuurgroep/ F. Candel	Instellingen
September	Ontwerp	Vaststelling zorggebieden	Minister J&G	Aan de instellingen
	Ontwerp	Overige thema's uitgewerkt in projectplannen	Portefeuillehouders/ Inhoudelijke Adviesgroep	Instellingenoverleg
	Ontwerp	Voortgang thema's, individuele streefbeelden en randvoorwaarden	Portefeuillehouders, instellingen en programmamanager	Instellingenoverleg 12 september
Oktober	Ontwerp	Beeld/ overzicht specialisaties, regionalisering enzovoort	Individuele instellingen	Aan Stuurgroep
November	Ontwerp	Toets effectmeting beschikbaar	Inhoudelijke Adviesgroep	Instellingen
	Ontwerp	HKZ-normen en -schema beschikbaar	Inhoudelijke Adviesgroep	Instellingen
	Ontwerp	Totaalbeeld Jeugdzorg <sup>Plus</sup> in NL + actieplan	Programmanager	Instellingen
	Ontwerp	Overleg over toeleiding, voor- en natrajecten/ keten	Portefeuillehouder J. v.d. Vlucht	Instellingen
	Ontwerp	Vaststelling Toets effectmeting, HKZ-schema, Totaalbeeld Jeugdzorg <sup>Plus</sup>	Instellingen en portefeuillehouders; Programmamanager en -bureau stellen voortgangsrapportage op	Instellingenoverleg 27 november
	Ontwerp	Cliëntenbeleid	J. Krist	Instellingen
	Ontwerp	'Streefbeeldag' op 27 november voor een ieder die aan Implementatieplan werkt (Themabijeenkomst)	Programmabureau i.o.m. instellingen	
December	Vorbereiding	Oplossingen voor vervoer, administratie en systemen, huisvesting	Ministeries van J&G en Justitie, Programmanager i.o.m. de instellingen	
Januari	Vorbereiding	Start gestructureerde effectmeting	Individuele instellingen, evaluatie met zorgpartners en opdrachtgevers	
	Vorbereiding	Stuurgroep 20 januari		
Februari	Vorbereiding	Instellingenoverleg 3 februari		
	Vorbereiding	Start uitvoering HKZ-schema	Individuele instellingen bepalen eigen tempo.	
Maart	Vorbereiding	Convenanten met ketenpartners, LVG, GGZ		
	Vorbereiding	Voortgang thema's Implementatieplan 2010-2012	Programmamanager	Instellingenoverleg

Maand	Fase	Product/ activiteit	Verantwoordelijk	Rapportage
<b>April</b>	Vorbereiding	Stuurgroep 21 april		
<b>Mei</b>	Vorbereiding	Instellingenoverleg 12 mei		
<b>Juni</b>				
<b>Juli</b>	Ontwerp	Afronding Ontwerpfase	Voorstel Stuurgroep/ Programmamanager	Instellingenoverleg
<b>Augustus</b>	Ontwerp	Afronding Ontwerpfase	Instellingen	Aanbieden aan minister J&G
<b>September</b>	Realisatie	Stuurgroep 1 september		
	Realisatie	Instellingenoverleg 15 september		
	Realisatie	Organisatie congres (start)	Programmamanager, communicatiemedew. i.o.m. instellingen	
<b>Oktober</b>	Vorbereiding	Opstellen Realisatieprogramma	Programmamanager i.o.m. instellingen	
<b>November</b>	Vorbereiding	Stuurgroep 17 november		
	Vorbereiding	Afronding fase: alle randvoorwaarden zijn gerealiseerd. Realisatieprogramma		Instellingenoverleg
<b>December</b>	Vorbereiding	Instellingenoverleg 1 december		
	Vorbereiding	Realisatieprogramma	Instellingen	Aanbieden aan minister J&G
	Vorbereiding	Toeleidingsprotocol i.o.m. ketenpartners	Portefeuillehouder J. v.d. Vlucht	
	Realisatie	Streefbeeld ingevoerd bij instellingen 1e tranche	Instellingen 1e tranche	Minister J&G
	Realisatie	Start voorbereiding evaluatie model Jeugdzorg <sup>Plus</sup>		
<b>Januari</b>	Nazorg	Ontwikkeling audits (pilot)		
	Realisatie/ Nazorg	Stuurgroep 19 januari		
<b>Februari</b>	Realisatie	Voortgang (congres, uitvoering realisatieprogramma, lopende thema's)	Programmamanager, portefeuillehouders, instellingen	Instellingenoverleg
	Realisatie/ Nazorg	Instellingenoverleg 2 februari		
<b>Maart</b>				
<b>April</b>	Realisatie	Stuurgroep 20 april		
<b>Mei</b>	Realisatie	Internationale benchmarking en wetenschappelijk onderzoek; instelling Kenniscentrum	Werkgroep Inhoud	Instellingen, minister J&G en alle andere betrokkenen
	Realisatie	Instellingenoverleg 18 mei		
<b>Juni</b>				
<b>Juli</b>				
<b>Augustus</b>	Realisatie	Resultaten Evaluatie model Jeugdzorg <sup>Plus</sup>		Instellingenoverleg
	Realisatie	Stuurgroep 31 augustus		
<b>September</b>	Realisatie	Resultaten Evaluatie model Jeugdzorg <sup>Plus</sup>	Instellingen	Minister J&G
	Realisatie	Instellingenoverleg 14 september		
<b>Oktober</b>	Nazorg	Opstellen onderzoeksprogramma	Kenniscentrum	Instellingen
<b>November</b>	Nazorg/ Realisatie	Resultaten pilot-audits doelstellingen	Pilot-instellingen	Instellingenoverleg
	Nazorg/ Realisatie	Streefbeeld Invoering Streefbeeld		
	Nazorg/ Realisatie	Stuurgroep 9 november		
	Nazorg/ Realisatie	Instellingenoverleg 30 november		

Maand	Fase	Product/ activiteit	Verantwoordelijk	Rapportage
December	Realisatie	Streefbeeld ingevoerd bij instellingen 2e tranche	Instellingen 2e tranche	Minister J&G
Januari	Realisatie/ Nazorg	Stuurgroep 18 januari		
Februari	Realisatie/ Nazorg	Voortgang	Programmamanager	Instellingenoverleg
	Realisatie/ Nazorg	Instellingenoverleg 1 februari		
Maart				
April	Nazorg/ Realisatie	Stuurgroep 19 april		
Mei	Nazorg/ Realisatie	Instellingenoverleg 10 mei		
	Realisatie	Congres Jeugdzorg <sup>Plus</sup> : bewezen effectiviteit en benchmark	Werkgroep Inhoud, programmamanager	Instellingen
Juni				
Juli	Realisatie	Voortgang	Programmamanager	Instellingenoverleg
	Realisatie	Streefbeeld ingevoerd bij instellingen 3e tranche	Instellingen 3e tranche	Minister J&G
Augustus				
September	Nazorg	Stuurgroep 6 september		
	Nazorg	Instellingenoverleg 20 september		
Oktober				
November	Nazorg	Stuurgroep 8 november		
	Nazorg	Instellingenoverleg 29 november		
	Nazorg	Evaluatie realisatie	Instellingen	Minister J&G
		Streefbeeld Jeugdzorg <sup>Plus</sup>		
		Overzicht certificatie en toetsing		
December	Realisatie	Alle instellingen HKZ-gecertificeerd	Instellingen	Minister J&G
	Realisatie	Afsluiten fase	Instellingen	Instellingenoverleg
	Nazorg	Afspraken evt. hertoetsing instellingen		

## Bijlage 2: Portefeuillehouders per thema

Thema	Portefeuillehouder
1 Normontwikkeling verantwoorde zorg	Julichska Venmans
2 Capaciteit/ zorggebieden/ specialisatie	Frank Candel/ Stuurgroep
3 Certificering/ HKZ	Inhoudelijke Adviesgroep
4 Effectmeting	Inhoudelijke Adviesgroep
5 Toeleiding/ Plaatsingsprotocol	Joop van der Vlugt
6 Onderwijs	Fred Meijer
7 Arbeidstoeleiding	Inhoudelijke Adviesgroep
8 Wetenschappelijk Onderzoek	Inhoudelijke Adviesgroep
9 Personeel	Herman Geerdink
10 Wet- en regelgeving	Martijn Tubbergen
11 Cliëntenbeleid/ stakeholders	Johan Krist
12 Huisvesting	Els Rienstra
13 Diversiteit in het aanbod	Inhoudelijke Adviesgroep

De portefeuillehouders voor de Inhoudelijke Adviesgroep zijn Julichska Venmans en Jan-Willem Bedeaux.

