

Activiteitenplan GSBB 2024

Inhoud

1. Begroting 2024 in perspectief.....	2
2. Evaluatie Jaarplan 2023	5
3. Hoofdpunten van beleid 2024	6
4. Financiën	8
5. Medewerkers en organisatie	12
6. Instroom cliënten en relatiebeheer	16
7. Organisatie en efficiency.....	19
8. Dienstverlening	21
9. Samenvatting actiepunten (SMART).....	24

6 december 2023

1. Begroting 2024 in perspectief

GSBB is een kwalitatief sterke speler in de markt van bewind, mentorschap en curatele. Lokaal en bij de rechtspraak in Gelderland geldt GSBB als gerespecteerde en betrouwbare partij. GSBB helpt op dit moment ruim 2000 cliënten. Sinds het maximum van 2200 in 2017 was er geleidelijke krimp.

In het veld van wettelijk vertegenwoordigers neemt GSBB als Stichting een bijzondere plaats in. Wij zijn een ANBI zonder winstoogmerk. Dit heeft als voordeel een aantrekkelijk imago als maatschappelijke organisatie en passende samenwerkingspartij. GSBB biedt daarnaast nog een tariefvoordeel voor cliënten, doordat het geen BTW in rekening brengt en mag brengen. Als werkgever onderscheidt GSBB zich door de cao Sociaal Werk te volgen.

Externe ontwikkelingen

- De concurrentie in de markt van bewindvoering is aanzienlijk. Er zijn ca. 2000 actieve professionele bewindvoerders actief. Landelijke actuele cijfers over de ontwikkeling van de aantallen bewinden duiden op enige afname. Met name de groei van schuldenbewinden is gestopt.
- In beleid van overheden en rechtspraak blijft het recht op zelfbeschikking, in de geest van VN-verdrag Handicap, sterk doorklinken. Lokale overheden blijven mede daarom sturen op vermijden van bewind en stimuleren van alternatieven. Dit zal – in ieder geval op termijn - het aantal schuldenbewinden verder begrenzen. Merkbaar is dat rechtbanken sneller overgaan tot het opheffen van een lopend bewind.
- Het overgrote deel van het aanbod in beschermingsbewind komt van commerciële spelers: maatschappen, vennootschappen, eenmanszaken/zelfstandigen en franchiseketens. Deze kantoren hebben veelal lagere kosten dan GSBB door soberder arbeidsvoorwaarden en fiscale voordelen (o.a. verrekenen BTW, zelfstandigenaftrek, kleine ondernemersaftrek). Ze kennen vaak een sterke lokale verankering. Groei zit met name bij zelfstandigen en franchisers, veel andere kantoren staan onder druk; het meest de Stichtingen. Enkele grotere spelers/investeerders groeien door overnames.
- Uit benchmark met andere bewindvoerderskantoren (2022) blijkt op het punt van personele efficiency voor GSBB winst geboekt kan/moet worden.
- De vraag naar mentorschappen blijft hoog. Het beperkte aanbod en de veel voorkomende wens voor één contactpersoon voor bewind en mentorschap spelen hierbij een rol. Er is een regelmatige stroom mensen waarbij naast het bewind ook een mentorschap (of incidenteel curatele) wordt uitgesproken. GSBB is één van de weinige spelers die de combinatie van bewind en mentorschap aanbiedt.

- “Dichtbij” is voor verwijzers steeds meer een voorwaarde bij het zoeken van een bewindvoerder of mentor. Het gaat in toenemende mate over “contact” en “vertrouwen”. Nabijheid helpt daarbij, ook al is dit objectief gezien bij bewind niet altijd nodig om het werk goed te doen. We merken dat aanmeldingen vooral uit de meest nabije regio’s komen (Arnhem/Nijmegen).
- Met diverse gemeenten is een convenant afgesloten. De convenanten van Arnhem, Nijmegen en Land van Cuijk worden actief beheerd. Elders (Harderwijk e.o.) is het convenant meer een intentieverklaring met weinig impact. In het algemeen zit er weinig ontwikkeling of dynamiek in de verhoudingen met gemeenten. Van het adviesrecht voor gemeenten (sinds 2021) wordt vrijwel geen gebruik gemaakt.
- De verwachtingen die aan ons werk gesteld worden blijven gestaag toenemen, waarbij rechtbanken steeds nauwgezetter monitoren. Denk aan adviesrecht/gemeenten, mentorschapsverslagen en toelichtingen en handtekeningen op de R&V’s. Ook administratieve uitdagingen in bijvoorbeeld het contact met banken administratieve instellingen (UWV, belastingdienst) worden gestaag tijdrovender. De wetgever kijkt opnieuw naar aanscherping van de kwaliteits- en opleidingseisen.
- **Tarieven voor van wettelijk vertegenwoordigers** zijn wettelijk bepaald in een formule waarin de index voor 60% bepaald wordt door de loonindex +/- arbeidsproductiviteit + 40% consumentenprijsindex voor het jaar t-2. Voor 2023 kwam deze formule uit op een index van 0%. Voor 2024 is dit 5,2855%. De kosten van GSBB worden voor 85% bepaald door de loonontwikkeling. Deze is in dezelfde periode (2023-2024) bijna 20%. Noodkreten vanuit de branche hebben tot op heden geen verandering gebracht. In 2024 blijft de indexatie van de tarieven weer sterk achterblijven bij de ontwikkeling van de loonkosten: 6,0% versus 9,5%.
- Landelijk zetten brancheverenigingen zich in voor reparatie van de tarieven voor wettelijke vertegenwoordiging. Dit gesprek loopt al enkele jaren en verloopt, ondanks de sterk toegenomen urgentie, stug. Politiek draagvlak voor hogere tarieven of toekenning van extra uren ontbreekt.
- GSBB heeft in 2023 het initiatief genomen tot het opzetten van een netwerk van stichtingen wettelijk vertegenwoordigers, onder meer vanuit de overtuiging dat het geluid van deze maatschappelijke organisaties sterker gehoord moet worden – en dat de belangen van deze organisaties onvoldoende gehoord wordt door politiek en bestuur en sterker uitgedragen moet worden dan door de bestaande brancheorganisaties gebeurt.
- De **BTW-discussie**, die uiteindelijk moet leiden tot een gelijke behandeling van alle wettelijk vertegenwoordigers bij het wel of niet berekenen van BTW over de dienstverlening, wacht op politieke moed en wil om hierin klare wijn te schenken. Na een uitspraak van de Hoge Raad die inhoudt dat wettelijk vertegenwoordigers vrijgesteld dienen te zijn van BTW heeft het rijk de bestaande situatie bevroren, omdat voor een structurele oplossing een wetswijziging nodig is. Hoewel dit bestuurlijk laakbaar is, blijft deze situatie in 2024 ongewijzigd. Het financiële nadeel van ca. 5% van de omzet voor

GSBB is daardoor vooralsnog een gegeven. De eerdere optie om alsnog/wel BTW te gaan verrekenen is voor GSBB als Stichting afgesloten.

Door de grote externe druk is GSBB teveel gericht op interne vraagstukken. In de buitenwereld verandert echter het nodige. Het is belangrijk om het bewustzijn van alle medewerkers van externe ontwikkelingen te vergroten. Een sterk omgevingsbewustzijn is een belangrijke voorwaarde om verder te bouwen aan een gezond GSBB.

2. Evaluatie Jaarplan 2023

Actie/Resultaat	Doelstelling	Resultaat
Omzet € 3,2 miljoen	> € 3,2 miljoen	Niet gehaald door krimp en minimale instroom
Operationeel resultaat	> -/- € 108.000	Niet gehaald door tegenvallende omzet
Liquiditeit	> 1,50	Behouden
Solvabiliteit ultimo 2023	40%	Behouden
Weerstandsvermogen	> 20%	Behouden
Afdragen VpB 2018-2021	Afgerond	Afgerond
Fiscaal optimaal afschrijven goodwill	Gedaan	Conform plan
Personele formatie maximaal	43 fte	Lichte krimp
Investerings	< € 10.000	Hoger, investering Anntac archief
Instroom bewind	100	Sterk achtergebleven
Instroom mentorschap/curatele	35	Sterk achtergebleven
Wachtlijst	0 cliënten	Bewind: 0 CBM: wachtlijst
Bewindvoerdersoverleg	Actief	Team intake opgezet
Actuele brochures CBM en bewind	Beschikbaar	Tekst beschikbaar
Klantevents	Gehouden	Niet gehouden
Innovatieteam	Actief	Niet gestart
Goede performance Zylab (weekrond)	Response < 5 sec Uptime > 99%	Vervangen door Anntac
Tenminste 1 alternatief voor Zylab	Concreet uitgewerkt	Gereed
2Work KEI	Aansluiting	In uitvoering
Training gebruik 2Work, 2+ instructiebijeenkomsten	Gerealiseerd	Geen actie
Monitoring klantbezoeken in 2Work	Gerealiseerd	Geen actie
Netwerk samenwerkende mentoren	Minimaal 4	Geen actie
Lobby PGB dienstverlening via branche	Toegang PGB portal	Actief, beperkt resultaat
Kwaliteitsaudits Horus en LKB	Indienen Handhaven	Gehandhaafd
Inventarisatie tel. bereikbaarheid cl/verwijzers	Uitvoeren	Geen actie
Onderzoek juridische ondersteuning	Afronden	Gereed
Opleidingsprogramma 2023	Beschikbaar	Uitgevoerd
Daling % ziekteverzuim	< 6% (maand)	Daling tot 9,2%, actueel 12,0%
Inzet P&O bij verlofplanning, verzuimbeg, p.planning	Operationeel	In uitvoering
Inzet P&O bij teamontwikkeling	>2 x per team	Verschilt per team
Externe begeleiding fitheid/werkplezier/veerkracht	> 1 activiteit	In uitvoering
Flexibele schil operationeel	2,5 fte	Operationeel

3. Hoofdpunten van beleid 2024

Ook het komende jaar zal GSBB aandacht moeten houden voor gezondheid en inzetbaarheid van de medewerkers. Daarnaast zal vanwege het structureel achterblijven van de tarieven bij de kostenontwikkeling bij GSBB het komende jaar de financiële gezondheid prioriteit vragen. De reserves van GSBB zijn op orde, maar eindig. Dit vraagt om planvorming buiten de kaders die de afgelopen jaren gehanteerd zijn. De vraag is of en in hoeverre GSBB in het huidige bedrijfsmodel bestaansrecht heeft op lange termijn. Een vraag die overigens meer Stichtingen wettelijk vertegenwoordigers zich stellen.

In 2024 zal een bestuurswissel bij GSBB plaatsvinden. Van de nieuwe bestuurder wordt gevraagd om strategie en beleid van GSBB tegen het licht te houden en te beoordelen welke maatregelen nodig en mogelijk zijn om van GSBB weer een gezonde organisatie te maken. Daarbij staat de maatschappelijke opdracht van GSBB centraal: het vervullen van onze missie voor het bieden van passende hulp aan onze cliënten en hand in hand daarmee de zorg voor personele continuïteit.

Voor 2024 zullen in ieder geval de volgende accenten gelegd worden:

- Invullen en overdracht nieuw bestuur
- Plezier in het werk, gezonde medewerkers, gezonde organisatie, lager ziekteverzuim;
- Bedrijfseconomische keuzes om binnen de grenzen van het mogelijke de financiële gezondheid van GSBB zoveel mogelijk te behouden
- Verkennen en uitwerken van strategische opties voor GSBB, gericht op continuïteit van dienstverlening op de lange termijn
- Versterken van het relatiebeheer en sterk vergroten instroom van nieuwe cliënten
- Actieve lobby/belangenbehartiging gericht op een lange termijn perspectief, mede met behulp van brancheverenigingen en netwerk Stichtingen CBM.

Personeel en organisatie

In 2024 werken we verder aan:

- Teamontwikkeling
- Persoonlijke ontwikkeling: waar nodig en gewenst individueel maatwerk, hiervoor benutten loopbaanbudget en scholing voor behalen PE-punten. Inzetten van 360-graden feedback, competentiemeter en POP als instrumenten
- Workshops vitaliteit en gedrag resp. follow up hierop (Annemiek van der Gronden), waarvoor ook het loopbaanbudget ingezet kan worden
- Voor scholing zoveel mogelijk een intern programma in combinatie met het Handboek Bewind
- Evaluatie positionering en invulling functie assistent bewindvoerder

Relatiebeheer en instroom cliënten

- GSBB-breed creëren van een groter omgevingsbewustzijn (klant- en marktgerichtheid)
- Uitbreiden ambassadeurschap naar alle medewerkers
- Bewindvoerdersoverleg, gericht op nieuw ondernemerschap
- Intensiveren relatiebeheer, PR en communicatie - concreet werkplan maken
- Stabilisatie tot lichte groei bij bewind en enige groei bij mentorschap/curatele

Financiën en bedrijfsvoering

- Bestuurlijk onderzoek en standpuntbepaling toekomstig bedrijfsmodel GSBB
- Verbeterd verdienmodel beheer nalatenschappen, gericht op extra omzet
- Systematisch aanvragen extra vergoedingen, zoals bij verhuizingen enz.
- Uitrol KEI Toezicht in 2Work (digitale uitwisseling rechtspraak)
- Verbeteren kennis van en benutting 2Work (OF: vervanging van 2Work)
- Verzilveren efficiencywinst door nieuw archiefsysteem (Anntac)
- Afschrijving goodwill conform verloop overgenomen portefeuille Unico

Dienstverlening op orde

- Van gedeeltelijke cliëntenstop naar geen wachtlijsten
- Zorgdragen voor stabiliteit in contactpersonen voor cliënten
- Speciale aandacht voor stabiliteit en continuïteit team CBM
- Behoud van kwaliteit, 4-ogenprincipe, dossierchecks
- Strakkere monitoring termijnen en afspraken rapportages rechtspraak
- Behoud erkenning LKB en Horus

Samenwerking en allianties

- Continueren/uitbouwen netwerk Stichtingen CBM
- Versterken lokale samenwerkingsverbanden; verwijzers en partners in dienstverlening
- Deelname project Vrije Universiteit over wettelijke vertegenwoordiging

4. Financiën

Financiële positie

De financiële reserves van GSBB zijn nog passend voor de omvang van de organisatie. In 2022 en 2023 heeft GSBB op de reserves duidelijk ingeleverd, maar er is nog steeds een gezonde basis. GSBB beoogt behoud van de gezonde bedrijfseconomische positie en jaarlijks een (klein) positief resultaat, in de orde van 1% van omzet.

In het jaar 2024 slaagt GSBB er opnieuw niet in om tot een sluitende begroting te komen. Een combinatie van maatregelen, gericht op omzetverhoging en kostenbeheersing moet er wel voor zorgen dat de cashdrain wordt beperkt. Prioriteit is om hierbij dienstverlening en personele stabiliteit goed te houden.

Het kader voor het financieel beleid van GSBB is de meerjarenprognose (zie hieronder) voor de periode tot 2026. De belangrijkste variabele in deze prognose ligt in de ontwikkeling van tarieven en loonkosten. In de gemaakte prognose is niet aangenomen dat de achterstand van de tarieven ten opzichte van de loonontwikkeling wordt ingelopen. Daar zijn namelijk nog geen concrete aanwijzingen voor.

De normen die GSBB hanteert voor de lange termijn zijn:

- Liquiditeit > 150%
- Solvabiliteit > 40%
- Eigen vermogen / omzet > 20%

De rechtspraak (LKB) hanteert lagere normen.

Ruim 85% van de kosten van GSBB zijn personele kosten. Voor deze kosten zit in de cao Sociaal Werk een loonstijging van 50% van 7% + 100% van 4% + 50% van 4% = 9,5%. Dit is op basis van de overeengekomen cao-verhogingen (7% per 1 juli 2023, 4% per 1 januari 2024, 4% per 1 juli 2024). Hier staat een tariefstijging van 5,99% tegenover: een nadelig verschil van 3,6%. In 2023 was het nadelig verschil (incl. de 1,13% arbeidsmarkttoeslag) 6,6%.

De pensioenpremies blijven in 2024 gelijk. De overige sociale lasten zullen voor zover nu bekend globaal ongewijzigd blijven. Denk hierbij aan premies voor werkloosheidsfonds, arbeidsongeschiktheid e.d. Verzekeringspremies (WGA-ERD) gaan wel wat omhoog.

Anders dan eerder voorzien is het effect van de achterblijvende indexatie van de tarieven voor een belangrijk deel structureel. Compensatie vanuit het rijk voor het structureel achterblijven van de tarieven is niet voorzien in 2024. Overleggen met het rijk over een vorm van compensatie zitten muurvast.

Meerjarenprognose GSBB 2022-2026

	jaarcijfers ultimo 2022	prognose ultimo 2023	prognose ultimo 2024	prognose ultimo 2025	prognose ultimo 2026
Balansposten					
Eigen vermogen	808.211	685.874	662.340	870.750	1.115.203
Immateriele vaste activa	66.340	60.000	54.000	48.000	42.000
Materiele vaste activa	13.423	13.500	13.500	13.500	13.500
Vorderingen en overlopende activa	93.216	100.000	100.000	100.000	100.000
Liquide middelen	691.050	581.785	637.495	861.253	1.072.108
Effecten	443.610	433.310	408.976	436.424	466.245
Balanstotaal	1.307.639	1.188.595	1.213.970	1.459.178	1.693.854
Schulden kort (excl. belastingen)	451.500	451.500	451.500	451.500	451.500
Resultatenrekening					
Baten excl. effecten	3.151.003	3.091.003	3.314.300	3.634.050	3.901.118
Omzet maatregelen		5.000	146.700	81.300	-
Effecten en rente	-73.089	39.700	25.666	27.449	29.821
Totaal baten	3.077.914	3.135.703	3.486.666	3.742.799	3.930.939
Kosten (personeel)	2.698.653	2.840.040	3.236.300	3.234.066	3.246.884
Efficiency maatregelen	-	-20.000	-141.500	-127.000	-
Kosten (overig)	404.741	420.000	397.400	409.322	421.602
Kosten (afschrijvingen)	8.150	18.000	18.000	18.000	18.000
Totaal kosten	3.111.544	3.258.040	3.510.200	3.534.388	3.686.486
Operationeel resultaat	39.459	-162.037	-49.200	180.962	214.632
Resultaat voor belastingen	-33.630	-122.337	-23.535	208.411	244.453
Resultaat na belastingen	-76.558	-99.093	-14.187	168.813	198.007
Kasstroom					
Resultaat	-33.630	-122.337	-23.535	208.411	244.453
Belastingen	-	-42.928	23.244	9.348	-39.598
Afschrijvingen	8.150	18.000	18.000	18.000	18.000
Overlopende posten	114.779	-	-	-	-
Investerings	-71.325	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000
Kasstroom (incl. effecten)	17.974	-159.265	5.710	223.759	210.855
Variabelen					
	per 1/1	per 1/1	per 1/1	per 1/1	per 1/1
Tariefstijging	4,9%	0,0%	6,0%	5,0%	5,0%
Loonkosten ontwikkeling	4,0%	6,6%	9,5%	4,5%	4,5%
Inflatie (CPI)	3,0%	8,0%	5,0%	3,0%	3,0%
Rendement effecten	-13,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Kengetallen					
Bruto marge (winst voor bel/omzet)	-1%	-4%	-1%	6%	6%
Liquiditeit (current ratio)	251%	225%	232%	287%	341%
Solvabiliteit	62%	58%	55%	60%	66%
Eigen vermogen/omzet	26%	22%	19%	23%	28%

Voor de begroting van 2024 zijn de uitgangspunten

- Stijging tarieven met 5,9855%
- Aan vergoeding bankkosten begroten we € 20.000.
- Aan inkomsten uit verhuisvergoedingen e.a. begroten we € 25.000
- Stijging lonen met 4,0% per 1 januari 2024 (cao)
- Stijging lonen met 4,0% per 1 juli 2024 cao)
- Gelijkblijvende pensioenpremie van 25,8% (50% werkgever, 50% werknemer) van de loonsom -/- franchise
- Het tarief voor nabestaandenservice wordt € 150 per maand
- Vergoeding woonwerk en thuiswerk op basis van de bestaande roosters en afspraken
- Personele formatie: reductie tot maximaal 38,6 fte, met een flexibele schil van (maximaal) 2,0 fte.
- Het budget voor flexibele/externe inzet van personeel is € 20.000
- GSBB blijft eigenrisicodragers voor de ziektekosten, WGA-verzekering
- We houden rekening met een algemene inflatie van 5%, in de begroting is hierin gedifferentieerd, omdat de verschillen per kostensoort aanzienlijk zijn. Verder verwachten we van een aantal diensten ook een volumewijziging. Zo zullen ook in 2024 de posttarieven stijgen, maar daar staat een daling van de hoeveelheid verzonden post tegenover.
- De kosten van energie dalen ten opzichte van de begroting van 2023. We rekenen op een maandelijkse last van € 2.500. Incl. teruggave van energiebelasting begroten we € 30.000.
- De kosten van onderhoud worden begroot conform de prognose van 2023.
- De kosten van automatisering begroten we op hetzelfde niveau als in 2023. We verwachten een inderdieneffect door lagere beheerkosten, omdat de archiefsoftware vanaf eind 2023 in the cloud (als service) afgenomen wordt.
- GSBB schrijft de kosten van de overname van Unico in 10 jaar af of sneller als het feitelijk verloop van oud Unico cliënten dat rechtvaardigt.

Resultaat

Begroot is een operationeel resultaat van -/- € 49.191. Dit is het resultaat voor financiële baten en lasten en voor belastingen.

Vermogensbeheer

Door de gestegen rente verwacht GSBB weer bescheiden rente-inkomsten. Verder zal GSBB de hoogte van het belegd vermogen verlagen, zodat het niveau van de beschikbare liquide middelen op peil blijft. Hiertoe zal een deel van de beleggingen, die voor de lange termijn worden aangehouden, geliquideerd worden. Dit is temeer passend, vanwege de nu kortere beleggingshorizon.

Belastingen

GSBB draagt over de winsten vennootschapsbelasting af. Het tarief is in 2023 19% en dat zal in 2024 ook zo zijn.

Financiële maatregelen / wijzigingen ten opzichte van 2023 in begroting 2024

Actie	Impact in 2024	Effect vanaf
Personele en formatieve aanpassingen	€ 120.000	Jan-Jun 2024
Instroom cliënten (intake)	€ 95.000	Jan 2024
Nabestaandenservice omzet	€ 20.000	Jan 2024
Extra beloningen (verhuizing)	€ 25.000	Okt 2023
Energiekosten daling	€ 17.000	Jan 2024
Budget opleidingen verlaging	€ 5.000	Jan 2024
Totaal	€ 280.000	

Aanvullende maatregelen HERZIENE begroting 2024	Impact in 2024	Effect vanaf
Instroom bewind +8	€ 12.000	Juli 2024
Aanvullende diensten	€ 70.000	Mei 2024
Budgetbeheer	€ 30.000	Juli 2024
Instroom CBM +12	€ 23.000	Juli 2024
Budgetbeheer vóór bewind	€ 14.700	Juli 2024
Detachering medewerkers	p.m.	p.m.
Reorganisatie staf/onderst.	€ 48.000	Juli 2024
Opleidingskosten	€ 5.000	Jan 2024
Accountantskosten	€ 7.000	Jan 2024
Omzettoename of formatieve bijstellingen	€ 93.000	Juni 2024

Samenvatting

- Omzet € 3,46 miljoen
- Operationeel resultaat > -/- € 49.000
- Bruto marge -/- 1,4%
- Liquiditeit, solvabiliteit binnen GSBB-norm, weerstandsvermogen in 2025
- Afdragen VpB, fiscaal optimaal afschrijven goodwill

5. Medewerkers en organisatie

Inleiding

Dienstverlening is mensenwerk en vraagt om medewerkers die met plezier hun werk kunnen doen. Een nog steeds hoog verzuim en werkdruk maken dat hier ook in 2024 een belangrijke prioriteit ligt voor GSBB. Het werkplezier is afgenomen de afgelopen jaren, toont een aarzelend herstel, maar we ervaren kwetsbaarheid. En dat moet anders.

In 2023 is een begin gemaakt met maatregelen die het werkplezier kunnen verhogen. Eind 2023 ligt het verzuim nog steeds rond de 10% en dat is werkelijk hoog. Voor 2024 is het doel om onder de 6% te komen. Ook hier ligt een thema waar een nieuwe bestuurder tot beleid en invulling zal moeten komen.

P&O Actieplan

De inzet in 2024 betreft acties die zijn voortgekomen uit een brainstorm met medewerkers en intern toezichthouder in de zomer van 2023. Dit heeft geleid tot een actieplan waaraan de nieuwe bestuurder van GSBB een eigen kleur zal moeten geven en het voortouw nemen. Hierin staan als actiepunten:

- Teamontwikkeling en teamcoaching
- Persoonlijke ontwikkeling
- Workshops vitaliteit en gedrag resp. follow up hierop op persoonlijk niveau, waarvoor ook het loopbaanbudget ingezet kan worden
- Voor scholing een combinatie van intern en extern programma

Teamontwikkeling en teamcoaching

Samenwerking is in alle teams – en tussen teams – blijft structureel een aandachtspunt. De ontwikkeling van goed samenspel en een gedeelde werkwijze is door het hybride werken complexer geworden. Het is zaak zo te organiseren dat medewerkers zich niet uitsluitend toeleggen op de eigen caseload, terwijl tegelijk cliënten een individuele contactpersoon hebben.

Soms is het ook nodig om de onderlinge verhoudingen te bespreken, aandacht te vragen voor de onderlinge zorg en de verdeling van teamtaken/rollen. Dit is vooral bij wijzigingen in de teamsamenstelling van belang. De P&O-functionaris staat teams bij in zelfsturing en leiderschap (teamrollen). Hij sluit regelmatig aan bij werkoverleg om overzicht te houden wat er speelt. Daarnaast krijgt teamcoaching invulling met de inzet van de SWOT-methodiek (Wat gaat goed, wat behoeft aandacht, waar liggen kansen, waar risico's). De P&O-functionaris neemt hierin in samenspraak met de teams het initiatief.

Voor teamcoaching wordt een jaarplanning opgesteld, waarin elk team twee maal per jaar aan bod komt.

Persoonlijke ontwikkeling

Met iedere medewerker wordt tenminste eenmaal per jaar een persoonlijk gesprek (jaargesprek) gehouden. De functioneringscyclus wordt tegen het licht gehouden, om items op het vlak van persoonlijke ontwikkeling, gezondheid, inzetbaarheid en samenwerking nog beter te begeleiden. De gemaakte afspraken worden vastgelegd.

De mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en individuele ondersteuning zijn bij GSBB goed. Het loopbaanbudget biedt voor iedereen een laagdrempelige faciliteit om te werken aan de eigen ontwikkeling, toekomst en inzetbaarheid. De beschikbaarheid van een eigen P&O-functionaris voegt hier nog extra mogelijkheden aan toe. Medewerkers worden gestimuleerd om van deze mogelijkheden gebruik te maken. Waar mogelijk gebruiken we externe fondsen en subsidies, bijvoorbeeld via ons lidmaatschap van WZW.

Vitaliteit en gedrag

Binnen GSBB wordt werkdruk gevoeld, zeker bij personele wisselingen, ziekte/afwezigheid van collega's en bezwarende persoonlijke omstandigheden. Juist in deze situatie moet gerichte aandacht gegeven worden, om te zorgen dat niemand verzuipt en dat ieder die dat nodig heeft zich gesteund weet.

Er wordt een vervolg gegeven aan de Workshops vitaliteit en gedrag. Hiervoor kan ook loopbaanbudget ingezet worden.

P&O en directie houden goede aandacht voor gezondheid en vitaliteit van medewerkers en het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit in samenspel met arbodienst (bedrijfsarts) en casemanager. Ook binnen de teams is steeds de vraag om goede aandacht te hebben voor elkaar en indien nodig tijdig hulp te vragen.

Kennismanagement, opleiding en ontwikkeling

Het opleidingsplan 2024 wordt in februari 2024 vastgesteld. Ervaringen in voorgaande jaren hebben laten zien dat met interne opleidingen goed en efficiënt belangrijke leerdoelen behaald kunnen worden.

Speerpunten voor 2024 die naar voren gekomen zijn in de jaargesprekken zijn, nader uit te werken in opleidingsplan:

- Handboek Bewind (tot 6 PE)
- Schuldhulpverlening (in house opleiding)

- Het PGB, achtergrond, werking, rol bewindvoerder en mentor (in house opleiding)
- 2 Work KEI, beheer schulden in 2Work (in house opleiding)
- Veerkracht en weerbaarheid (individueel)

De ruimte voor individuele opleidingskeuzes voor Permanente Educatie zal klein zijn.

Waar mogelijk werken we weer samen met collega-kantoren zoals Veritas voor het geven van training/opleidingen.

Overige punten

- Het bestendigen van de flexibele schil, zodat verstoringen van de werkzaamheden verder worden teruggedrongen
- Personeels- en verlofplanning
- Ontwikkelingsgerichte inzet van de P&O functionaris
- Hybride werken
- Werkplezier en informeel contact

Flexibele schil

In de begroting voor 2024 is 2,0 fte opgenomen als flexibele schil. In de begroting is € 20.000 opgenomen voor externe inzet (urenuitbreiding, tijdelijk personeel, zzp-ers). Meerdere medewerkers zijn bereid om indien nodig extra uren te werken om personele uitval op te vangen. Deze flexibele schil moet bij een regulier verzuim voldoende zijn om voor personele rust te zorgen.

Personeelsplanning en verlofplanning

Verlof heeft direct invloed op de personeelsplanning. Verlof wordt in beginsel eerst binnen het team besproken. Verlof kan worden afgekeurd met gewichtige reden zoals: verwachte drukte, reeds ingediend verlof van collega's in dezelfde periode waardoor onderbezetting dreigt, afwezigheid van collega's om een andere reden zoals ziekte. Een verlofaanvraag wordt altijd geverifieerd moeten worden op passendheid. De eerste verantwoordelijkheid voor interne afstemming ligt bij de medewerker, de P&O-functionaris toetst.

Ontwikkelingsgerichte inzet P&O functionaris

De belangrijkste taken van de P&O-functionaris zijn:

- Verzuimbegeleiding en vitaliteit
- Begeleiden/coachen van medewerkers op persoonlijke ontwikkeling
- Teamontwikkeling/coaching
- Personeelsplanning en verlofplanning

Hybride werken

Uitgangspunt blijft dat medewerkers tenminste 3 dagen per week op kantoor zijn. Voldoende tijd gezamenlijk op kantoor is nodig om te zorgen voor collegiale steun, kennisuitwisseling, opleiding en begeleiding van nieuwe/minder ervaren collega's. Alleen om bijzondere redenen wordt hierop een uitzondering gemaakt.

Werkplezier en informeel contact

Ontmoeting, ontspanning en plezier zijn essentieel voor een gezonde organisatie. Naast deze formele bijeenkomsten hebben we daarom informele bijeenkomsten, met specifiek dit doel. De Feest- en ontspanningscommissie (FOC) is hier de kartrekker. Verder is onze personeelsvereniging Hart in Actie actief.

Doelen en actiepunten 2024 samengevat:

- Daling ziekteverzuim naar <6% op maandbasis
- Teamontwikkeling/teamcoaching conform planning
- Persoonlijke ontwikkeling: upgrade jaargesprekken, stimuleren persoonlijke ontwikkeling
- Vitaliteit en gedrag: interne en externe begeleiding, individuele zorg en aandacht
- Opleidingsplan 2024 (kw1)
- Bestendigen flexibele schil, hybride werken, informeel contact (FOC)

6. Instroom cliënten en relatiebeheer

Marktpositie

De verwachting is dat de komende jaren, zolang GSBB kwalitatief goed is en blijft, voldoende vraag blijft bestaan naar onze expertise en dienstverlening. De verschuiving van bewind naar mentorschap + bewind zal zich doorzetten. GSBB zal haar plek bij zorgaanbieders met onze propositie van goed relatiebeheer, kwaliteit en continuïteit bestendigen. Onze ervaring, kwaliteit en stabiliteit worden gewaardeerd.

Als GSBB zien we al geruime tijd een vrij stabiele stroom van aanvragen vanuit de directe regio. De uitdaging in het komende jaar is om te zorgen dat we de vragen die ons bereiken daadwerkelijk op kunnen pakken. Er liggen kansen, maar die vragen een actievere opstelling van GSBB.

Propositie

De volgende sterke punten van GSBB willen we in 2024 waarmaken:

- Toegankelijk (geen wachtlijst)
- Hoge klanttevredenheid
- Doelgroepkennis
- Persoonlijk contact
- Betrouwbaarheid

Met name het realiseren van het eerste punt: geen wachtlijst, het daadwerkelijk en vlot op kunnen pakken van nieuwe aanmeldingen blijft een uitdaging en prioriteit. Het is de levensader van GSBB.

Aantallen cliënten

Voor 2024 begroten we een instroom van

- 36 + 12 voor mentorschap/curatele
- 120 + 8 voor bewind
- 25 voor budgetbeheer
- Budgetbeheer voorafgaand aan bewind vanaf juli 2024

Per saldo gaan we er van uit dat het aantal dossiers licht stijgt, met een verdere verschuiving van bewind naar bewind + mentorschap. De instroom is essentieel om het negatief resultaat te beperken – en is voor GSBB als een flinke uitdaging.

De uitstroom is grotendeels autonoom door overlijden, geslaagde afbouwtrajecten en opheffingsverzoeken met diverse oorzaken (zoals verhuizing naar het buitenland). Deze is nu geraamd op 6%, een historisch gemiddelde.

Om het aantal cliënten gelijk te houden is een instroom van ruim 6% van het aantal cliënten nodig. Na het vertrek van een drietal bewindvoerders in 2023 is gekozen om het model van een bewindvoerder (intaker) per team los te laten, omdat het een te grote kwetsbaarheid geeft voor wat betreft de continuïteit van de intake. Er is nu een centraal team voor alle intakes, dat in 2024 wordt uitgebreid naar 3 personen.

Curatele/Bewind/Mentorschap (CBM)

De vraag naar de combinatie van bewind en mentorschap is gewild en GSBB heeft voor deze dienstverlening een goede naam. We hebben het afgelopen jaar veel verzoeken moeten afwijzen.

Met het team CBM streven we naar een instroom van tenminste 48 cliënten en een netto groei van het aantal cliënten van 28. Sleutelfactor hierbij is het op sterkte houden van het team.

Team	Aantal cliënten (1 nov 2023)	2024 Instroom begroot	2024 Uitstroom Geraamd
Arnhem	517	50	33
Zuid	355	35	21
Oost	312	25	19
Noord	494	30	30
CBM	296	48	20
Totaal GSBB	1974	188	123

(Aantallen excl. ca. 60 dossiers nabestaandenservice)

Bewindvoerders-/intake-overleg

Dit overleg vindt plaats met een nader te bepalen frequentie. Vanuit dit overleg wordt actief invulling geven aan relatiebeheer. Prioriteit heeft een persoonlijke benadering van relatiebeheer/verwijzers, zoveel mogelijk voortbouwend op bestaande (warme) contacten.

Het team en bestuurder stellen een werkplan op voor instroom cliënten en relatiebeheer. Daarin staan concrete afspraken wie benaderd gaan worden, door wie en wanneer. Andere acties omvatten het upgraden van PR materialen (actuele folder, actiever bijdragen op sociale media, plannen en organiseren relatie-events (live) en het opdoen en delen van ervaringen.

Netwerkbijeenkomsten

Het zou mooi zijn als GSBB in 2024 weer een live netwerkbijeenkomsten voor verwijzers/zorginstellingen organiseert. De draaiboeken liggen er en dit kan zo weer opgepakt worden. Het initiatief ligt bij de bewindvoerders.

PR en communicatie

In de externe communicatie profileert GSBB zich als een maatschappelijk betrokken organisatie, niet op winst gericht, met een positieve maatschappelijke impact. GSBB gaat verder op de ingezette weg van meer PR, via contacten met verwijzers, zorgaanbieders en gemeenten. Daarbij presenteren we ons als een betrouwbare samenwerkingspartner, die zich onderscheidt in deskundigheid en kennis van de doelgroep.

Website

Inhoudelijk wordt de slag gemaakt van formeel naar informeel taalgebruik. De website is technisch aan vernieuwing toe. Dit laatste zal in 2024 geen prioriteit krijgen.

Acties 2024, samengevat:

- Planmatige invulling intake/bewindvoerdersoverleg
- Instroom conform begroting
- Klantevent
- PR-middelen: realiseren van actuele folders voor bewind / bewind + mentorschap, actualiseren website

7. Organisatie en efficiency

Inleiding

Voor een bewindvoederskantoor is het essentieel dat efficiënt wordt gewerkt. In essentie moet “het systeem” het werk doen en de medewerkers hebben als taak om in contact met cliënten en begeleiding het systeem juist te vullen.

Uit benchmarkgegevens blijkt dat GSBB op het punt van efficiency winst kan boeken. De bedrijfseconomische werkelijkheid is dat dit ook daadwerkelijk moet gebeuren.

Innovatie

Om hierin tot structurele verbetering te komen is besloten tot instelling van een innovatieteam. Dit team moet zorgdragen voor het vullen van onze “innovatie-agenda”. Het gaat hierbij om zowel product- als procesinnovatie. Een belangrijk thema is echter de verbetering van de efficiency. Het opzetten van een dergelijk team vraagt echter om beschikbaarheid en ruimte. En die is steeds klein. Daardoor is het tot op heden uitgebleven. Het is echter nog steeds nodig.

De ervaring is daarbij dat ontwikkeling zonder actieve deelname van uitvoerend medewerkers het volle potentieel van vernieuwingen niet bereikt wordt.

Voor ons digitaal archief is eind 2023 met de invoering van Anntac een belangrijke stap gezet.

Met het benutten van de collectieve contracten via Saemen en het standaardiseren van ons aanbod op zaken als mobiele telefonie, internet./tv, energie, maakt een belangrijke efficiencyslag mogelijk. In 2024 verdient dit voortvarende implementatie.

Het handboek GSBB vervult een belangrijke rol voor kennisdeling- en overdracht voor alle aspecten van ons werk. Het wordt gebruikt en onderhouden. Met het Handboek Bewind hebben we een waardevolle kennisbron toegevoegd. Evaluatie hiervan en indien positief: opnieuw toepassen in 2024. Een goed deel van de PE-opleidingsverplichtingen (maximaal 6, voor zowel bewind als mentorschap) wordt zo ingevuld.

Visie

Het grootste verbeterpotentieel ligt in integratie van externe data en onze eigen systemen. Denk aan DigiD/machtigen, KEI-rechtspraak en het vervangen van papieren post door digitale gegevensstromen. Hiervoor is GSBB is grotendeels afhankelijk van externe ontwikkelingen bij de overheid en ICT-ontwikkelaars. GSBB volgt ontwikkelingen actief volgen en benut mogelijkheden.

Door onze systemen zo goed mogelijk in te richten en voor ons te laten werken, willen we zo veel mogelijk ruimte houden voor cliëntcontact.

2Work

Onze softwareleverancier 2Work heeft een grote upgrade van de software in voorbereiding. Eind 2023 zou deze klaar zijn voor implementatie. De upgrade naar 2WorkKei zal in de maanden december - maart 2024 plaats moeten vinden. De urgentie is groot: de mismatch tussen onze administratie en die van de rechtspraak leidt tot verstoring van de samenwerking en verspilling van tijd en energie. Aanhaken bij de digitalisering van de rechtspraak (KEI) heeft absolute prioriteit.

Echter, 2Work blijft al 10 jaar structureel achter in ontwikkeling. Inmiddels is dit een strategisch risico dat niet meer veel langer genegeerd kan worden. Grote klanten van 2Work (Kroezen, CAV, Kompas) hebben plannen voor een overstap naar een ander pakket of hebben dit al gedaan. Zonde, want er zit enorm veel know how in de software. Maar werken zonder KEI is niet veel langer acceptabel. Bovendien neemt het risico van discontinuïteit bij 2Work toe.

Zo lang we 2Work gebruiken, is het zinvol kennis over te dragen over het goed gebruiken van het pakket. Deze kennis is grotendeels intern aanwezig. 2Work biedt zelf nauwelijks training en instructie.

Acties samengevat:

- Innovatieteam zodra mogelijk
- Benutten mogelijkheden en efficiency Anntac
 - Opzeggen contract Zylab
- Breed invoeren gebruik Saemen
- In gebruik nemen van 2Work – KEI (of overstappen naar nieuw pakket)
- Training gebruik 2Work (in opleidingsprogramma)

8. Dienstverlening

Inleiding

De kern van de dienstverlening door GSBB wordt gevormd door bewind, mentorschap en curatele.

We willen herkenbaar zijn als “fullservice” aanbieder. Van daaruit bieden we een nabestaandenservice, bieden opleidingen/gastlessen aan, evenals advies over bewind en we bieden testamentair bewind en executele aan. Het gaat hierbij vooral om “service” en in mindere mate om een verdienmodel. Om dezelfde reden willen we budgetbeheer aanbieden. GSBB staat open voor verbreding van het aanbod, mits dit onze propositie en expertpositie versterkt, het uit kan en past in onze doelstelling. De koopkrachtige vraag naar budgetbeheer is overigens beperkt.

Een vraag die steeds vaker gesteld wordt is die naar financiële zorg voor zzp-ers. Bewind leent zich hier niet voor, maar een combinatie van administratieve dienstverlening en budgetbeheer zou heel passend kunnen zijn.

In 2023 voldeden we probleemloos aan de kwaliteitseisen. Dit willen we in 2024 herhalen. Hiervoor zal het nodig zijn dat in alle dossiers waarin nog geen combinatieformulier of plan van aanpak aanwezig is, dit alsnog op te stellen.

Een algemeen aandachtspunt is om in de interne organisatie het aantal keren dat dossiers overgedragen worden zo klein mogelijk te houden. Voor het beperken van onrust bij cliënten is dit belangrijk. Dit hangt sterk samen met personele rust binnen de organisatie.

Aanbod dienstverlening

Diversificatie – mits passend binnen onze mogelijkheden en doelstelling – is aantrekkelijk om onze kennispositie naar onze partners meer te benadrukken en (overigens in heel beperkte mate) de omzetsbasis te verbreden.

Budgetbeheer

De wens om budgetbeheer weer actief aan te gaan bieden kan concreet invulling krijgen, in beginsel kunnen we dit dankzij de overeenkomst met de Rabobank faciliteren. Om voor aanvang van het bewind budgetbeheer te kunnen inzetten is het van belang dit zo snel mogelijk uit te rollen.

Nabestaandenservice

GSBB gaat in 2024 de dienstverlening van de nabestaandenservice meer te gelde maken. Het tarief wordt in overeenstemming gebracht met de bestede tijd en kosten. We stellen dit voor 2024 vast op € 150 per maand. Daarnaast zullen we een tarief in rekening brengen voor woningverkoop, belastingaangiften erfbelasting en bij omvangrijke opdrachten een uurtarief. Voor 2024 beogen we hiermee een extra omzet van tenminste € 20.000.

PGB budgetbeheer

Uitgaande van de wetwijziging (afschaffen gewaarborgde hulp per 1.1.2024) in de WLZ ontstaat de mogelijkheid voor GSBB om actief te worden in PGB-budgetbeheer. Hier is vraag naar. Aandachtspunten zijn: tariefstelling, afbakening dienstverlening (in- of exclusief zorgtaken), eisen vanuit zorgkantoren voor toegang tot PGB-portal. Hier ligt echter wel een kans. Nu wordt regelmatig mentorschap uitgesproken alleen om de rol van gewaarborgde hulp en PGB-beheer in te vullen. De verandering die ophanden is biedt kansen.

Verandering in wet- en regelgeving

PGB

Zorgkantoren en SVB hebben vanaf medio 2022 een PGB-portal in gebruik genomen, waar wettelijk vertegenwoordigers geen toegang toe hebben. Inmiddels is een status quo ontstaan die enigszins werkbaar is. Op rijksniveau wordt gezocht naar een oplossing. Een gedachte is om de gewaarborgde hulp af te schaffen. Omdat belangen van zorgkantoren en andere partijen waaronder wettelijk vertegenwoordigers uiteen lopen, verloopt dit moeizaam. Met de kabinetswissel in het vooruitzicht is het even afwachten welke kant het op gaat.

Levend plan van aanpak

In wet/kwaliteitseisen is vanaf 1 januari 2022 het “levend plan van aanpak” verankerd. Dit lijkt vooral te gelden bij schuldenbewinden (of bewinden met schulden). Het houdt in dat (wijzigingen in) de aanpak van de schulden moeten leiden tot een nieuw plan van aanpak, dat door de cliënt ondertekend bij de rechtbank wordt ingediend. Erg duidelijk is de nieuwe regelgeving nog niet. Aanpassingen voor de beloning van de extra werkzaamheden zijn aangekondigd, maar nog niet concreet. Het wachten is op nadere praktische uitwerking. Als die er komt zal GSBB deze invoeren.

Kwaliteit van dienstverlening

Klanttevredenheid en bereikbaarheid

In onze interne organisatie willen we de onze kwaliteit nog actiever borgen, door een actieve invulling 4-ogenprincipe in alle teams. De nu gemaakte afspraak is dat elke

bewindvoerder/beheerder eens per maand een dossier van een collega screent. Elk team stelt hiervoor een planning/schema op, waarmee de voortgang/uitvoering wordt bewaakt.

In 2024 zullen we de klanttevredenheid niet zelf meten.

Vooralsnog houden we de beperking van de telefonische bereikbaarheid tot 4 x 2 uur per week aan. We ervaren dit bereikbaarheidsvenster als erg beperkt. Structurele verbeteringen worden echter begrensd door beperkingen in beschikbare tijd.

Bezoek cliënten

GSBB stelt zich ten doel dat cliënten indien mogelijk minimaal eens per jaar bezocht worden. Dit is de wettelijke richtlijn/eis. Wij onderschrijven het belang, maar we lopen tegen onze beperkte tijd en mogelijkheden aan. Prioriteit voor bezoek geven we bij cliënten waarin dit duidelijk helpt om de samenwerking te bevorderen of vlot te trekken en bij cliënten die al heel lang niet gezien zijn.

Onderzoek en ontwikkeling

Supported decision making

Het VN verdrag Handicap stuurt op een verschuiving van wettelijke vertegenwoordiging van “overnemen” naar meer “supported decision making”. GSBB ondersteunt deze beweging van harte en is één van de convenantpartners in een meerjarig programma van de VU dat zich hierop richt. Van ons wordt gevraagd om - naast een aantal andere partners – inbreng vanuit de praktijk te bieden. Het programma richt zich specifiek op ouderen. De denklijn is echter breder toepasbaar. De titel van het programma is “Towards a new balance in empowerment and protection of the elderly”. Het project staat sinds kort bekend onder het acroniem *STRIDE*.

Acties dienstverlening (samengevat):

- Optioneel: budgetbeheer
- Uitwerken: PGB-budgetbeheer als losse dienst
- Completeren plannen van aanpak
- Kwaliteitsaudit LKB en Horus: handhaven (kw1-2)
- 4-ogen afspraak dossierchecks + bewaking
- Participatie onderzoek VU (2022-2026)

9. Samenvatting actiepunten (SMART)

Actie/Resultaat	Doelstelling	Door	Gereed op
Omzet	€ 3,46 miljoen	GSBB	2024
Operationeel resultaat	> -/- € 50.000	GSBB	2024
Liquiditeit	> € 1,50	GSBB	2024
Solvabiliteit ultimo 2024	> 40%	GSBB	2024
Weerstandsvermogen	> 19%	GSBB	2024
Goodwill afschrijven conform realisatie	conform	Boekhouder	Maart 2024
Formatie personeel	38,6 fte	GSBB	2024
Investeringen	< € 10.000	GSBB	2024
Instroom bewind	128	Intake	2024
Instroom mentorschap/curatele	48	Team CBM	2024
Instroom budgetbeheer	25	intake	2024
WachtlIJst	Geen	Intake	2024
WachtlIJst	Geen	Team CBM	April 2024
Bewindvoerders/intake-overleg	Actife/planmatig	Team intake	April 2024
Teamcoaching inplannen / 2 x elk team	> 2x per team	P&O	2024
Invullen en overdracht nieuw bestuur	Nieuwe bestuurder	RvT	Eind 2023
Afname ziekteverzuim	<6%	P&O/allen	2024
Jaargesprekken / persoonlijke ontwikkeling	Vernieuwen, intensiveren	P&O/bestuur	Juli 2024
Begeleiding vitaliteit en gedrag	Continueren	P&O	2024
Flexibele schil	2,0 fte	Bestuur	2024
Klantevent	1	Intake	2024
PR middelen	Actualiseren	Bestuur/intake	Juli 2024
4-ogen dossiercontroles dossiers in team	1 check/mdw/maand	Elk team	Heel 2024
Innovatieteam	Instellen	Bestuur	Maart 2024
Benutten mogelijkheden Anntac, opzeggen Zylab	Realiseren	Bestuur	Mei 2024
In gebruik 2WorkKei of vervangen 2Work	Realiseren	Bestuur	April 2024
Training gebruik 2Work intern	Aanbieden	Bestuur	2024
Netwerk Stichtingen CBM	Uitbouwen	Bestuur	2024
STRIDE Vrije Universiteit	Deelnemen	Bestuur/CBM	2024
Kwaliteitsaudits Horus en LKB	Handhaven	GSBB	Sep 2024
4 ogen dossiercheck	Uitvoeren/monitor	Teams	2024
Dienstverlening: budgetbeheer, PGB-beheer	Verkennen/invoeren	Bestuur	Okt 2024
Completeren plannen van aanpak	Completeren	Beheerders	Sep 2024