



Gemeenteraad Westerwolde
Postbus 14
9550 AA SELLINGEN

datum: 24 juni 2026
ons kenmerk: Z/26/319092/D-793698
onderwerp: Informatie brief herstelplan JBN en verbeterplan VTG

Geachte leden van de gemeenteraad,,

U bent eerder geïnformeerd over de situatie bij Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen (JBN/VTG). Middels deze brief wordt u meegenomen in de actuele ontwikkelingen van deze organisatie en het besluit dat wij als college van B&W hebben genomen.

Aanleiding

In de afgelopen periode heeft JBN/VTG te maken gehad met wachtlijsten, capaciteitsproblemen en organisatorische onrust. Hierdoor hebben jeugdigen en gezinnen niet altijd tijdig de benodigde hulp en continuïteit in begeleiding ontvangen.

De 'Stichting Jeugdbescherming Noord is de regionaal werkende Gecertificeerd Instelling in Groningen en Drenthe. Als Gecertificeerde Instelling geeft Jeugdbescherming Noord uitvoering aan maatregelen jeugdbescherming en jeugdreclassering. Veilig Thuis Groningen geeft advies en ondersteuning over signalen van onveiligheid in huishoudens, neemt meldingen op, doet indien nodig onderzoek en draagt zorgt voor een goede overdracht en monitoring. Beide organisaties vervullen daarmee een essentiële rol in het beschermen van inwoners in kwetsbare situaties.

Naar aanleiding van de wachtlijstproblematiek en zorglijke signalen over de kwaliteit van de uitvoering bij beide organisaties, die ondanks eerdere investeringen niet verbeterde waren, is in opdracht van de gemeenten en JBN/VTG een gezamenlijk onderzoek uitgevoerd door AEF, gepubliceerd in maart 2025. Dit onderzoek maakte de onderliggende oorzaken inzichtelijk, waaronder tekortschietende sturing en een negatieve spiraal van personeelsverloop, ziekteverzuim en oplopende werkdruk. Hoewel beide organisatieonderdelen een eigen problematiek en herstelopgave kennen, zijn zij nauw met elkaar verbonden op het gebied van sturing en financiering. Uit dit onderzoek is een herstelplan voort gekomen dat voorzorg in gerichte investeringen in de organisatie. Daarnaast werd duidelijk dat aanvullende investeringen noodzakelijk zijn om duurzaam herstel te realiseren.

Jeugdbescherming Noord

Bij JBN deden zich structurele wachtlijsten en capaciteitsproblemen voor, wat ertoe leidde dat jeugdigen en gezinnen te maken hadden met wisselende begeleiders en vertraagde hulpverlening. Dit resulteert eind 2024 in een overbruggingscertificaat van het KMI en in juli 2025 verscherpt toezicht door de inspecties. In reactie hierop hebben de Groningse en Drentse gemeenten in maart 2025 gezamenlijk €1.104.000,- beschikbaar gesteld voor uitvoering van een herstelplan. Besluitvorming

Bezoekadres

Gemeentehuis Sellingen
Dorpsstraat 1, 9551 AB Sellingen

Telefoon

(0599) 32 02 20

Postadres

Gemeente Westerwolde
Postbus 14, 9550 AA Sellingen

E-mail & website

gemeente@westerwolde.nl
www.westerwolde.nl

over aanvullende structurele financiering is destijds aangehouden vanwege onzekerheid over het behoud van certificering.

JBN heeft in 2025 aantoonbare verbeteringen gerealiseerd op het gebied van kwaliteit, sturing en bedrijfsvoering. Dit heeft in september 2025 geleid tot hercertificering en recent tot beëindiging van het verscherpt toezicht door de inspecties.

Reflectie Inspectierapport

Het inspectierapport bevestigt het beeld van een organisatie in herstel. Door gerichte verbetermaatregelen is de personele bezetting versterkt, het verloop verminderd en wordt er meer systematisch en methodisch gewerkt. De inspecties laten zien dat er bij nieuwe maatregelen ouders en jeugdigen nadrukkelijker centraal staan en dat samenwerking en handelen bij onveiligheid beter is ingericht.

Tegelijkertijd zijn de verbeteringen nog niet overal voelbaar. Met name voor jeugdigen en ouders waar JBN al langer betrokken is, blijft de inspraak achter. Daarnaast heeft nog niet iedere jeugdige met een maatregel een vaste jeugdbeschermer. Dit is onwenselijk, ook al is er vooruitgang geboekt bij het toekennen van vaste contactpersonen.

Voor de komende periode liggen de belangrijkste aandachtspunten bij het borgen van de ingezette verbeteringen en het versterken van de randvoorwaarden, met name op het gebied van betekenisvol contact met jeugdigen en ouders en de financiering. De huidige vooruitgang is hoopgevend, maar nog kwetsbaar.

De inspectie signaleert bovendien dat een deel van de problematiek voortkomt uit bredere knelpunten in het stelsel, zoals een vastlopende keten, beperkte beschikbaarheid van hulp en personeelstekorten. De oproep van de inspecties wordt serieus gezien en gezien als belangrijke verantwoordelijkheid. In de Groningse jeugdhulpregio wordt daarom gewerkt aan verbetering van de jeugdhulp langs een duidelijke koers: het Langjarig Perspectief (LJP). Dit perspectief werkt toe naar een jeugdhulplandschap dat eenvoudige, sterker en beter samenwerkt.

Herstel in 2026

Uit de geactualiseerde cijfers blijkt dat de investeringen in 2025 voor het herstel hoger zijn uitgevallen dan eerder voorzien. Dit is met name veroorzaakt door hogere kosten voor noodzakelijke inzet van externe, ervaren jeugdbeschermers en een te laag ingeschat ziekteverzuim in de raming in het AEF rapport. Als gevolg hiervan is een negatief financieel resultaat ontstaan.

In 2025 is dit tekort nog opgevangen door inzet van het buffervermogen van JBN/VTG. Verdere inzet hiervan is echter niet mogelijk zonder dat het buffervermogen onder de minimale norm van 10% komt, waarop de Nederlandse Zorgautoriteit toezicht houdt.

Om tot verdere, duurzame verbetering te komen, terugval te voorkomen en te werken aan een stabiele organisatie, heeft JBN, onder regie van de ambtelijke stuurgroep, een realistische begroting voor 2026 opgesteld. Al bij de publicatie van het AEF rapport was duidelijk dat aanvullende financiering ook noodzakelijk zou zijn in 2026 en 2027 om het verschil tussen het landelijk tarief jeugdbescherming en de gerealiseerde kostprijs bij JBN te dekken. De begroting 2026 vraagt om een incidentele financiering van €1.750.000,- aan de Drentse en Groningse gemeenten. Met deze investering kan het herstel worden voortgezet en kan worden toegewerkt naar een situatie waarin

weer binnen het landelijk tarief kan worden gewerkt. Ook voor 2027 zal een aanvullende financiering nog noodzakelijk zijn.

Veilig Thuis Groningen

Parallel hieraan kampt ook Veilig Thuis Groningen (VTG) met aanhoudende wachtlijsten en lange doorlooptijden. In 2025 is, op basis van aanbevelingen van AEF, incidenteel €250.000,- beschikbaar gesteld om de productiviteitsnorm aan te passen naar een niveau dat aansluit bij de jeugdbescherming. Daarnaast adviseert AEF om te investeren in sturing en personele capaciteit. Deze aanbevelingen zijn door VTG uitgewerkt in een integraal verbeterplan. De subsidieaanvraag voor 2026 is, in afwachting van de financiële consequenties van dit plan, nog niet volledig gehonoreerd.

Het verbeterplan heeft als doel wachtlijstvrij te werken, de veiligheid duurzaam te borgen in nauwe samenwerking met ketenpartners en te komen tot een financieel stabiele organisatie. De maatregelen richten zich op een personele bezetting die in lijn is met de taakstelling, met een daarbij passende overhead. Een belangrijke oorzaak van de huidige druk is de sterke toename van het aantal adviezen en meldingen in de afgelopen jaren, een ontwikkeling die ook landelijk zichtbaar is.

Het AEF-onderzoek laat zien dat de huidige financiering systematiek tekortschiet. Het verbeterplan bevat daarom onderbouwde uitgangspunten voor een passende inrichting van de organisatie. Regionaal is bestuurlijke overeenstemming om personele capaciteit aan te passen aan de toegenomen vraag, te voorzien in passende overhead en ruimte te creëren voor het opvangen van piekbelasting, met als doel nieuwe wachtlijsten te voorkomen. Deze ontwikkeling wordt incidenteel voor een periode van twee jaar gefinancierd, onder duidelijke resultaatafspraken. Op basis van de resultaten wordt vervolgens bepaald welke structurele financiering nodig is.

Besluit college naar aanleiding van het herstelplan JBN en verbeterplan VTG

In het afgelopen jaar hebben zijn duidelijke verbeteringen gezien bij JBN/VTG. Hoewel er nog tekortkomingen zijn, geven deze ontwikkelingen het college voldoende vertrouwen om aanvullende financiering beschikbaar te stellen. Hiermee krijgt de organisatie de ruimte om het ingezette herstel te bestendigen en verdere verbetering voor inwoners te realiseren.

Deze financiering is niet vrijblijvend en is nadrukkelijk gekoppeld aan resultaatafspraken en intensieve sturing via de daarvoor ingerichte stuurgroepen. Dit betekent een incidentele investering in JBN voor 2026, in combinatie met een aanpassing van de subsidie voor VTG voor een periode van twee jaar.

Gezien de inhoudelijk en financiële verwevenheid van beide organisatieonderdelen is het noodzakelijk deze financiering in samenhang toe te kennen.

Voor Westerwolde betekent dit een incidentele investering voor 2026:

JBN: €39.480 – Dit wordt meegenomen in de zomernota

VTG: €99.025 – Hiervoor is dekking in de bestaande begroting

Risico's

JBN/VTG vervult een essentiële rol binnen de beschermingsketen in de regio en geeft uitvoering aan wettelijke take. Wanneer deze taken onder druk staan, heeft dit directe gevolgen voor inwoners in kwetsbare omstandigheden en voor het functioneren van de beschermingsketen als geheel. Dit vergroot risico's voor de veiligheid van gezinnen en huishoudens in bredere zin. Het belang van een stabiele organisatie is daarmee groot.

Het niet beschikbaar stellen van aanvullende middelen betekent dat wordt doorgewerkt met een ontoereikende personele bezetting wat direct gevolgen zal hebben voor de kwaliteit van de uitvoering.

Perspectief

De situatie onderstreept de noodzaak van de structurele verandering in de gehele jeugdbeschermings- en veiligheidsketen. In de regio wordt daarom actief ingezet op de werkwijze van het programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Deze werkwijze staat voor een andere manier van samenwerken met gezinnen en tussen professionals onderling. Het zogenoemde estafettemodel wordt hiermee doorbroken. Het lokale team blijft betrokken, terwijl expertise op het gebied van veiligheid wordt toegevoegd. Hierdoor krijgen gezinnen sneller de juiste hulp, ervaren zij meer continuïteit en worden zij beter betrokken bij beslissingen over hun situatie. Daarnaast ervaren professionals meer werkplezier.

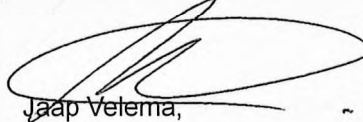
Om deze verbetering duurzaam te realiseren, is ook actie van het Rijk noodzakelijk. Structurele aanpassingen in wetgeving, bekostiging en de arbeidsmarkt zijn nodig om te voorkomen dat deze situatie zich blijft herhalen en om te waarborgen dat jeugdigen en gezinnen tijdig de hulp krijgen die zij nodig hebben. Hier wordt nadrukkelijk op aangedrongen door het programma in de daarvoor bestemde landelijke gremia.

Hopende u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van de gemeente Westerwolde,


Jens Oolders,
loco-gemeentesecretaris


Jaap Velma,
burgemeester



Meerjaren verbeterplan Veilig Thuis Groningen 2026 tot en met 2028



Inhoud

1.	Inleiding	3
1.1	Wachtdienstproblematiek Veilig Thuis	3
1.2	Aanleiding voor een extern onderzoek	4
1.3	Duurzaam herstel van Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen	4
1.4	Opbouw Verbeterplan Veilig Thuis Groningen	5
2.	Taak en formatie	8
2.1	Aantal diensten en wachtlijst	8
2.2	Ontwikkelingen in de formatie	9
2.3	Duurzaam tijdige uitvoering van taken	10
2.4	Nadere concretisering van deze plannen	13
2.5	Waar gaan deze plannen aan bijdragen	14
3.	Procesoptimalisatie en Kwaliteit op tijd	15
3.1	Procesoptimalisatie en benchmark-onderzoek	15
3.2	Het project Kwaliteit op Tijd	15
3.3	Eerste ervaringen en doorontwikkeling	16
3.4	Waar gaan deze plannen aan bijdragen	17
4.	Zicht op veiligheid en betekenisvol contact	18
4.1	Aanhoudende onveiligheid tijdens het wachten op Veilig Thuis	18
4.2	Aanbevelingen MOVE professionals	18
4.3	Concretisering Betekenisvol Contact	20
5.	Bovenwettelijke taken	21
5.1	Intensief Casemanagement	21
5.2	Kenniscentrum	22
5.3	Bereikbaarheid en chatfunctie	23
6.	Sturing, intern toezicht en organisatiekosten	23
6.1	Bestuur, management en Raad van toezicht	23
6.2	Cultuur en herstel van vertrouwen	24
6.3	Organisatiekosten	25
6.4	Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming	27
6.5	Conclusie	27
7.	Bijlagen	28
1.	Onderzoek duurzaam herstel Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen - AEF 28	
2.	Kaderbrief 2025	28
3.	Organisatiejaarplan 2025 – 2026	28
4.	Aanbevelingen en Plan van Aanpak MOVE-professionals	28
5.	Uitwerking begroting Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen 2026-2028	28



1. Inleiding

1.1 Wachtlijstproblematiek Veilig Thuis

Veilig Thuis Groningen geeft advies en neemt meldingen in ontvangst over vermoedens van huiselijk geweld of kindermishandeling. Veilig Thuis Groningen draagt over naar vrijwillige hulp of onderzoekt zelf in hoeverre daadwerkelijk sprake is van huiselijk geweld of kindermishandeling en wat ervoor nodig is om de onveiligheid te beëindigen. Ook na onderzoek kan Veilig Thuis overdragen naar vrijwillige hulp, de Raad voor de Kinderbescherming informeren en/of melding doen bij de politie.

Door de activiteiten van Veilig Thuis Groningen wordt een bijdrage geleverd aan de veiligheid van gezinnen en huishoudens. Door zo snel mogelijk de passende ondersteuning te organiseren, maar ook door signalen over onveiligheid te registreren, waardoor een breed beeld ontstaat van de situatie in en om een huishouden.

Bij Veilig Thuis Groningen is – net als bij vele andere Veilig Thuis organisaties in het land – sprake van wachtlijstproblematiek. Er is in teveel meldingen en onderzoeken sprake van een wachttijd, en deze wachttijd duurt met enige regelmaat te lang. Dat vinden we met elkaar niet acceptabel.

Gezinnen, kinderen en huishoudens die in onveiligheid verkeren moeten soms lang wachten tot Veilig Thuis Groningen heeft beoordeeld wat er nodig is om de thuissituatie weer veilig te maken. Hierdoor kan het lang duren voordat zij de hulp krijgen die nodig is. Wanneer Veilig Thuis Groningen na een eerste screening constateert dat sprake is van acute onveiligheid, pakt zij een melding zonder vertraging op. Andere meldingen, waar sprake kan zijn van ernstige structurele mishandeling of verwaarlozing, moeten vaker wachten.

Melders zien angst, onzekerheid en stress over de situatie bij de gezinnen en huishoudens waarover zij hebben gemeld, wanneer Veilig Thuis hun melding over huiselijk geweld of kindermishandeling niet tijdig beoordeelt of onderzoekt. Door het lange wachten is er een constante dreiging van huiselijk geweld of kindermishandeling, stagneert de hulpverlening en twijfelen sommige melders aan de meerwaarde van een melding bij Veilig Thuis.

Daardoor kan het voorkomen dat een vader maanden geen contact heeft met zijn kind in afwachting van een onderzoek door Veilig Thuis; dat jonge kinderen onderwijs missen omdat hun ouders ze regelmatig thuis houden; dat een jonge vrouw door haar moeder en broer fysiek mishandeld blijft worden.

Gezinnen en huishoudens waarover bij Veilig Thuis wordt gemeld zijn vaak niet in staat of bereid om zelf hulp te organiseren. Wanneer Veilig Thuis een melding niet tijdig behandelt of onderzoekt kan noodzakelijk hulp daardoor uitblijven en als gevolg daarvan kunnen de problemen voor gezinsleden toenemen.

Dit meerjarenverbeterplan is geschreven om die stappen te kunnen gaan zetten die de bestaande wachtlijst bij Veilig Thuis Groningen op termijn wegneemt, het bestaan van een wachtlijst zoveel mogelijk voorkomt in de toekomst en om bij een toch bestaande (zo kort mogelijke) wachttijd, het zicht op de veiligheid van de betrokken personen zo goed mogelijk waarborgt.



1.2 Aanleiding voor een extern onderzoek

Op 20 februari 2025 is het rapport Onderzoek duurzaam herstel van Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen gepubliceerd ([bijlage 1](#)). Dit rapport is opgesteld door adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) in gezamenlijke opdracht van de Regio Drenthe, de Regio Groningen en Stichting Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen.

De eerste aanleiding voor het Onderzoek van AEF was de behoefte van de Regio Groningen om een onderzoek in te stellen naar de oorzaken voor aanhoudende organisatorische problemen bij Veilig Thuis Groningen vanaf eind 2023.

Deze organisatorische problemen uitten zich in een voortdurende wachtlijst en te hoge doorlooptijden. Veronderstelde redenen daarvoor waren een hoog ziekteverzuim en verloop onder medewerkers, wisselingen in het management, gebrekkige sturing en onvoldoende verbinding met de keten. Door het aanhouden van de problematiek, was sprake van verminderd vertrouwen in het vermogen van Veilig Thuis Groningen om te komen tot duurzaam herstel.

In de gesignaleerde knelpunten is in eerdere jaren geïnvesteerd, op basis van daartoe opgestelde verbeterplannen. Geen van deze investeringen had blijvend effect, reden waarom een diepgaand onderzoek naar de grondoorzaken van het voortduren van de problemen passend werd geacht.

In 2024 bleek van vergelijkbare grote problemen bij het organisatieonderdeel Jeugdbescherming Noord. Deze constatering was aanleiding om het onderzoek te verbreden van een onderzoek naar de inrichting van Veilig Thuis Groningen naar de gehele organisatie. In oktober 2024 werd de gezamenlijke opdracht verstrekt aan AEF. De ernst en omvang van de organisatorische problemen was in de periode direct voorafgaand aan deze opdracht verder opgelopen. Hiervan bleek onder meer doordat het Keurmerkinstituut op 16 december 2024 het certificaat van Jeugdbescherming Noord introk en een overbruggingscertificaat verstrekte.

De prioriteit en focus van de organisatie was afgelopen jaar dan ook grotendeels gericht op Jeugdbescherming Noord. Jeugdbescherming Noord is in september 2025 opnieuw gecertificeerd voor de komende 3 jaar. Dit biedt ruimte om nog gericht aan de slag te gaan met de verbeteringen voor het organisatieonderdeel Veilig Thuis Groningen.

1.3 Duurzaam herstel van Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen

Uit het rapport van AEF blijkt van een complexe samenhang van factoren die aan herstel en grip in de weg staat. Daarbij zijn de volgende aspecten specifiek beschreven:

- Effectieve sturing ontbreekt doordat managementlagen niet goed met elkaar in verbinding zijn.
- Er is sprake van een cultuur waarin men niet gewend is elkaar aan te spreken op de manier van werken en waarin men geen eigenaarschap durft en wil nemen.
- Door hoog ziekteverzuim en verloop is sprake van voortdurende hoge werkdruk.
- De productiviteit is onvoldoende.
- Er is disbalans in de verhouding tussen kosten en inkomsten.

Aan de hand van de verrichtte probleemanalyse zijn door AEF de kaders voor het herstelplan in beeld gebracht. Daarbij acties beschreven gericht op de korte termijn (waaronder inzet van benodigde fte's om de werkvoorraad actief op te pakken en wachtlijsten terug te dringen) en gericht op de lange termijn (leiderschap en constructieve werksfeer verbeteren).



Acties herstelplan



De kaders van het herstelplan van AEF zijn door Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen vertaald in de Kaderbrief 2025 ([bijlage 2](#)) en het Organisatiejaarplan 2025-2026 ([bijlage 3](#)).

1.4 Opbouw Verbeterplan Veilig Thuis Groningen

Vanaf maart 2025 zijn organisatiebreed meerdere stappen gezet in de uitvoering op het Herstelplan.

Per 1 februari 2025 is de nieuwe bestuurder aangetreden. In de maanden daarna zijn de posities van adjunct-directeur, HR-manager, en bestuursadviseur structureel ingevuld. In 2025 zijn ook alle teammanagement-functies structureel ingevuld. Daardoor is in het management-team inmiddels volledig sprake van medewerkers in dienstverband, aangevuld met bovenformatieve ondersteuning in de rol van projectmanager Kwaliteit op Tijd en teammanagers. Daarmee is een belangrijke randvoorwaarde geborgd om het leiderschap en de sturing in de organisatie duurzaam te verbeteren.

De Groninger gemeenten hebben in maart 2025 besloten het herstelplan financieel te ondersteunen voor het investeren in aanvullende uitvoeringscapaciteit. Voor Veilig Thuis Groningen ging het om 4 fte maatschappelijk werkers (dit aan de hand van de aangepaste productiviteitsnorm per maatschappelijk werker), om een positieve bijdrage te leveren aan het wachtlijstvrij werken. Deze functies zijn in de maanden volgend op het besluit opgevuld.

Vanaf begin 2025 is bij Veilig Thuis Groningen gestart met het project Kwaliteit op Tijd (onder begeleiding van TOC Resultants). In Hoofdstuk 4 wordt dit project nader toegelicht. Door deze investering en door het aannemen van extra maatschappelijk werkers is in de loop van 2025 steeds meer grip en effectieve sturing ontstaan op het beheren van de werkvoorraad en het aanscherpen van doorlooptijden.

In bijna alle Groninger gemeenten is sprake van een geïmplementeerde overdrachtstafel. Daar waar deze werkwijze goed geïmplementeerd is, zien we dat dat een positief effect heeft op de doorlooptijden van triage en overdracht en met name op het relatieve aantal meldingen dat leidt tot een eigen onderzoek van Veilig Thuis. In de aanloop naar dit Verbeterplan Veilig Thuis Groningen zijn daarmee al meerdere wezenlijke stappen gezet in de beweging naar duurzaam wachtlijstvrij werken.



Een structurele vertaling in een integraal plan van aanpak voor Veilig Thuis Groningen heeft daarbij tot dusver ontbroken. De opdrachtgevende Groninger gemeenten hebben te kennen gegeven een integraal plan te verlangen om aan de hand daarvan de voortgang en duurzaamheid van de verbeteringen te kunnen volgen en toetsen.

In dit Verbeterplan wordt een vertaalslag gemaakt van het onderzoeksrapport van AEF en worden de stappen beschreven die nodig zijn om te komen tot duurzaam wachtlijstvrij werken en het borgen van zicht op veiligheid in goede verbinding met onze netwerkpartners. Om hiertoe te komen, wordt ingegaan op de ontwikkeling in het aantal diensten en de wachtlijst, de formatie en het verzuim en verloop, de kwaliteit van de uitvoering en de sturing en cultuur.

Daarbij wordt in Hoofdstuk 6 aandacht besteedt aan de financiële implicaties van het verbeterplan. Het herstelplan waarvoor AEF in het rapport de kaders voor heeft geschetst gaat uit van een noodzakelijke investering in leiderschap en strategische beleidscapaciteit. Een belangrijke reden voor het uitblijven van een duurzame en voldoende weerbare organisatie is in de analyse van AEF gelegen in de tekortschietende sturing. Tevens wordt gewezen op onrealistische begroting gedurende een langere periode, de gebrekkige verbinding tussen bestuur, management en uitvoering en de cultuur in de organisatie. Volgens het herstelplan is een investering in de sturing, beleidscapaciteit en bedrijfsvoering noodzakelijk om te komen tot duurzaam herstel.

In dit plan wordt ook betrokken de Aanbevelingen van Move Professionals inzake de Casusevaluatie naar aanleiding van de calamiteit in Beerta van 12 mei 2025 en het landelijk rapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd van oktober 2024 genaamd Aanhoudende onveiligheid tijdens het wachten op Veilig Thuis.

Dit Verbeterplan is opgebouwd aan de hand van de volgende onderwerpen:

1. Inleiding
2. Taak en formatie
3. Procesoptimalisatie en Kwaliteit op Tijd
4. Zicht op veiligheid
5. Bovenwettelijke taken
6. Sturing, toezicht en organisatiekosten

Per hoofdstuk wordt aangegeven op welke aspecten het plan invloed heeft en aan welke verbetering het plan naar verwachting zal bijdragen.

De uitvoering van dit Verbeterplan zal naar verwachting een tijdspanne van drie jaren belopen. De resultaten zullen in deze periode gefaseerd effect sorteren. Om te komen tot een situatie waarin grip is op het primaire proces en een stabiele formatie, er duurzaam wachtlijstvrij gewerkt kan worden en de taak kwalitatief hoogwaardig en in verbinding met de keten wordt uitgevoerd is tijd nodig. Tevens moet ruimte zijn om mee te werken aan de ontwikkelingen in het kader van de Toekomstscenario en de proeftuinen. Aan de hand van een meerjarenbegroting wordt gestuurd op een financieel stabiele organisatie.

Een aantal van de hierna beschreven onderwerpen zal in de komende periode nader uitgewerkt moeten worden. We willen zeker zijn van een intern en extern gedragen plan dat leidt tot duurzame verbetering en dat met succes in de organisatie worden geïmplementeerd. Daarom is het van belang om die voorstellen te concretiseren met maatschappelijk werkers, praktijkbegeleiders, gedragswetenschappers, cliënten en ervaringsdeskundigen, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, en andere professionele partners. We doen dit vanuit de visie van shared governance.



Wij geloven dat kwaliteit ontstaat in de samenwerking tussen de professional, de client en andere betrokkenen. Alleen dan kan sprake zijn van eigenaarschap, verantwoordelijkheid en samenwerking op het gebied van eigen werk en de organisatie. Daarmee komen plannen tot stand die effectief in uitvoering komen en die effectief bijdragen een aan betere verbinding met de client.

Met dit meerjarenverbeterplan willen we een Veilig Thuis organisatie neerzetten die in het overgrote deel van de taken duurzaam wachtlijstvrij werkt. Ook vinden we het van groot belang dat we – als er toch gedurende een korte tijd sprake is van een wachtlijst – dat we goed zicht houden op de veiligheid van gezinnen en huishoudens. We willen dat het contact met de betrokkenen zo betekenisvol mogelijk is, waardoor de betrokkenen zich gezien en gehoord voelt en zich herkent in adviezen en rapporten die we geven.

Daarvoor is nodig dat we voldoende medewerkers hebben om het aantal meldingen en onderzoeken tijdig uit te voeren, dat in staat zijn om tijdig te signaleren welke risico's er zijn voor het wachtlijstvrij werken en dat we deze effectief adresseren. Daarvoor is ook nodig dat we met gemeenten goed monitoren wat de omvang van de wachtlijst is, hoe lang deze gemiddeld duurt en waardoor deze is ontstaan. Op deze aspecten wordt in dit meerjarenverbeterplan ingegaan.

Hierdoor kunnen we de periode dat betrokken personen en kinderen na een melding in onveiligheid verblijven zo kort mogelijk laten zijn en samen met onze netwerkpartners zorgen voor een snelle en passende ondersteuning zodat gezinnen weer zelf verder kunnen, eventueel met ondersteuning van gemeenten.



2. Taak en formatie

2.1 Aantal diensten en wachtlijst

Om te komen tot een effectief plan voor het duurzaam wachtlijstvrij werken is van belang de omvang van de diensten in lange termijn perspectief te plaatsen. Om wachtlijsten duurzaam te helpen voorkomen en weg te werken is immers van belang dat we over die medewerkers kunnen beschikken die passend zijn bij het aantal meldingen, onderzoeken en andere diensten.

In het overzicht hierna zijn de diensten per jaar weergegeven. Daarbij is als eerste getoond hoeveel diensten voor dat jaar waren begroot, de realisatie in dat jaar en de ontwikkeling ten opzicht van de realisatie in het voorafgaande jaar. Het aantal uren dat per dienst is weergegeven, is in de bekostigingsstructuur gesteld als gemiddelde belasting in uren voor die dienst.

	2022	2023	2024	2025	2026
Adviezen (1,92 uren)					
- begroot	4900	4800	4800	5370	5928
- gerealiseerd	4727	4806	5093	5497	
Realisatie tov vorige jaar		1,7%	6,0%	7,9%	
Meldingen (3,94 uren)					
- begroot	4150	4000	4000	4572	4625
- gerealiseerd	4026	4218	4345	4828	
Realisatie tov vorige jaar		4,8%	3,0%	11,1%	
Overdracht na triage (1,5 uren)					
- begroot	3000	2800	2800	3359	3526
- gerealiseerd	3275	3089	3318	3674	
Realisatie tov vorige jaar		-5,7%	7,4%	10,7%	
Onderzoek en Vervolg (28 uren)					
- begroot	600	600	600	592	622
- gerealiseerd	574	529	505	533	
Realisatie tov vorige jaar		-7,8%	-4,5%	5,5%	
Overdracht na Voorwaarden en Vervolg (5 uren)					
- begroot	570	570	570	538	456
- gerealiseerd	543	455	467	460	
Realisatie tov vorige jaar		-16,2%	2,6%	-1,5%	
Monitoring (10 uren)					
- begroot	540	540	540	532	734
- gerealiseerd	710	640	667	759	
Realisatie tov vorige jaar		-9,9%	4,2%	13,8%	

Uit dit overzicht blijkt dat er onvoldoende relatie is tussen de wijze waarop maatregelen worden begroot voor het opvolgende jaar, en de realisatie in de jaren daarvoor, en dat de stijging of daling van het aantal diensten bij die begroting niet telkens eenduidig wordt betrokken. Daardoor bestaat het risico dat de formatie (die gebaseerd wordt op het aantal begrootte diensten) niet voldoende aansluit bij de omvang van het aantal meldingen, onderzoeken en andere diensten.



Bij het **Team Triage** (diensten: adviezen, meldingen en overdracht na triage) is in de afgelopen jaren een stijging zichtbaar van het aantal diensten. In 2025 is vooral een stijging te zien van het aantal meldingen en de overdracht na triage. De instroom van het aantal diensten is daarbij niet stabiel, deze kennen in de afgelopen periode pieken en dalen variërend van 291 in de maand december 2024 tot 467 meldingen in de maand oktober 2025.

In 2023 en 2024 was de werkvoorraad omvangrijk bij het Team Triage. Een werkvoorraad bestaat daarbij uit het aantal diensten dat is geregistreerd, maar nog niet op naam van een medewerker is gezet (aan deze dienst wordt daardoor niet geen uitvoering gegeven). Rond de jaarwisseling van '23 – '24 was sprake van een werkvoorraad van ruim 180 meldingen. Hierna, in Hoofdstuk 4, zal worden ingegaan op het project Kwaliteit op Tijd. Met name door de sturing vanuit dat project, is in de loop van 2025 een positieve ontwikkeling zichtbaar op de werkvoorraad. In het laatste kwartaal was de omvang van de werkvoorraad rond de 45 meldingen.

Bij het **Team Onderzoek** (diensten: vervolg, overdracht na VoVe en monitoring) is in de jaren 2022-2024 een daling zichtbaar van het aantal diensten. In 2025 is sprake van een lichte stijging van het aantal onderzoeken en de monitoring op overgedragen casus.

De stijging van het aantal meldingen (Team Triage) vertaalt zich in de afgelopen jaren niet in een navenante stijging van het aantal onderzoeken. Met name in de laatste periode lijkt hierin ook een positieve werking van de overdrachtstafels en mogelijk ook de proeftuin Toekomstscenario in de Groninger gemeenten aan ten grondslag te liggen.

De omvang van de werkvoorraad bij Team Onderzoek is en blijft fors. Uit het project Kwaliteit op Tijd blijkt inmiddels dat de doorlooptijd van de onderzoeken vanaf het moment dat deze wordt opgepakt, binnen de normtijd is. De capaciteit van het Team is echter onvoldoende om de bestaande werkvoorraad weg te werken, wat betekent dat diensten met vertraging opgepakt blijven worden. Er is geen mogelijkheid in de huidige bezetting om de werkvoorraad weg te werken.

Ook bij Team Onderzoek is sprake van een grote fluctuatie aan instroom per maand. In 2025 fluctueerde deze van 96 in de maand april tot 56 diensten in de maand augustus. Met name de relatief lage instroom in augustus is een seizoensgebonden effect blijkt uit het meerjarenbeeld.

In het Landelijk Netwerk Veilig Thuis vindt afstemming plaats over de ontwikkeling van het aantal diensten in de verschillende regio's. Uit deze afstemming komt naar voren dat op dit moment in vele regio's sprake is van gesprekken over bijstelling of aanpassing van de financiering naar aanleiding van de sterke stijging van het aantal diensten in 2025.

2.2 Ontwikkelingen in de formatie

In de afgelopen jaren is een formatie aan maatschappelijk werkers Veilig Thuis gerealiseerd die paste bij de omvang van het aantal diensten. Daarbij wordt het aantal diensten vermenigvuldigd met het aantal uren per dienst (zie de tabel op [pagina 6](#)) en gedeeld door de productiviteit per medewerker (van 1197 uren per jaar).

	2022	2023	2024	2025	2026
Formatie Maatschappelijk werkers					
- begroot	45,58	42,11	42,11	44,9	51,7
- gerealiseerd	46,22	44,66	48,65	48,51	
- benodigd, passend bij taak	46,56	45,09	45,96	50,04	



In de afgelopen jaren bleek ook telkens dat de gerealiseerde en benodigde formatie gelet op het aantal diensten, niet voldoende werd vertaald in de opvolgende begroting en de subsidieaanvraag (het AEF rapport bevestigt dit beeld). Daardoor werd de gerealiseerde en passende formatie telkens niet voldoende gedekt door de financiering.

In 2025 is in de financiering wel aangesloten op de passende productiviteitsnorm per medewerker, overeenkomstig de aanbevelingen van AEF, waardoor inmiddels wordt gerekend met 1197 productieve uren per medewerker per jaar. Gelet op het begroot aantal diensten, gaan we voor 2026 uit van een benodigde formatie van 52 fte aan maatschappelijk werkers Veilig Thuis. Daarbij wordt nog geen rekening gehouden met het wegwerken van de bestaande werkvoorraad en niet met het opvangen van piekbelasting, waarover hierna meer.

Tot dusver zijn de personeelskosten voor een maatschappelijk werker Veilig Thuis berekend door uit te gaan van salarisschaal 10, periodiek 12 van de CAO Jeugdzorg. Vanaf nu zullen deze personeelskosten worden berekend op basis van salarisschaal 10, periodiek 10 van de CAO Jeugdzorg. Net als de hiervoor genoemde productiviteitsnorm per medewerker, wordt hierdoor ook aangesloten op de bekostigingsstructuur van de Landelijke tarieven voor jeugdbescherming en jeugdreclassering (gebaseerd op een onderzoek in 2023 bij alle Gecertificeerde Instellingen, waarvan 5 ook met een gecombineerde GI/VT taak). Deze wijze van berekenen van de personeelskosten sluit beter aan bij de praktijk en leidt tot een uniforme berekening van personeelskosten in de organisatie.

In de afgelopen jaren is sprake van een sterk wisselend ziekteverzuimpercentage onder maatschappelijk werkers, waarbij het verzuim begin 2022, begin 2023 en begin 2025 dermate hoog was dat deze de tijdige uitvoering van diensten belemmerde. Hoewel op dit moment sprake is van een relatief hoog ziekteverzuimpercentage, wordt deze voor een groot deel verklaard door seizoensgebonden ziekte. Van problematische langdurige ziekte is op dit moment geen sprake. In het bekostigingsmodel wordt gerekend met een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 6,3%, deze is verwerkt in de hiervoor genoemde productiviteitsnorm per medewerker.

In 2025 was sprake van een verloop van 3 maatschappelijk werkers Veilig Thuis en het werven van 8 maatschappelijk werkers. Op dit moment is sprake van onderbezetting ten opzichte van de begrootte formatie, mede vanwege de onduidelijkheid over de financiële kaders voor 2026 en verder. Afgelopen jaren is ondanks de aanvraag daarvoor, niet overgegaan tot extra financiering. De consequentie van het inzetten van te weinig personeel is vanzelfsprekend dat het aantal meldingen, onderzoeken en andere diensten niet tijdig kan worden uitgevoerd, wat leidt tot een wachtlijst en in de weg staat aan het wegwerken van een wachtlijst.

2.3 Duurzaam tijdige uitvoering van taken

Formatie en het aantal diensten

Om te komen tot duurzaam tijdige uitvoering van de taken is het van belang te kijken naar de formatie en naar eventueel benodigde aanvullende maatregelen.

De ontwikkeling van het aantal diensten is daarbij een eerste belangrijke variabele waarmee rekening gehouden moet worden. Daarbij geldt dat de aanvraag voor het opvolgende subsidiejaar, voor de zomervakantie pleegt te worden ingediend. Dat betekent dat maar beperkt rekening gehouden kan worden met de ontwikkelingen op de instroom van diensten in het lopende jaar. Uit de tabel op [pagina 6](#) blijkt bijvoorbeeld dat het begrootte aantal diensten voor 2026 op onderdelen al achter loopt op de ontwikkelingen in 2025. Ten aanzien van het aantal meldingen, overdracht na triage en monitoring, zien we nu al dat het aantal gerealiseerde diensten in 2025 hoger is dan het



begrootte aantal voor 2026. Dat terwijl sprake is van een stijgende trend op instroom van deze diensten in de afgelopen jaren.

Enerzijds willen we de wijze waarop het aantal diensten wordt begroot meer objectief bepaalbaar vormgeven. Bij volgende subsidieaanvragen gaan we uit van het aantal diensten op basis van de laatste zes maanden, maal de gemiddelde percentuele stijging van het laatst afgesloten boekjaar en de eerste helft van het lopende boekjaar. Daarmee proberen we zo goed mogelijk te voorspellen welke diensten in het komende jaar verricht moeten worden.

Anderzijds hechten we eraan dat een ventielbepaling wordt gehanteerd, waarbij een stijging van meer dan 10% ten opzichte van het begrootte aantal diensten aanleiding kan vormen voor het heroverwegen van de subsidie. Het voldoende kunnen bemensen van het aantal diensten is immers van groot belang bij het voorkomen dat werkvoorraden oplopen, daardoor doorlooptijden oplopen en daardoor sprake is van een langdurig hoge werkdruk. Een alternatief hiervoor is het in de formatie werken met overcapaciteit om piekbelasting op te vangen, waarover hierna meer.

Bij het sturen op de formatie die benodigd is, wordt ook rekening gehouden met ontwikkelingen die het uitvoeren van diensten raken. De invoering van de overdrachtstafels in de regio heeft bijvoorbeeld geleid tot een ontwikkeling in de verhouding tussen het aantal meldingen en het aantal onderzoeken. We zien dat de stijging van het aantal meldingen, zich niet vertaalt in een navenante stijging van het aantal vervolgstappen.

We zien ook dat het project Kwaliteit op Tijd inzicht geeft in die werkprocessen waar we zelf invloed hebben door het verbeteren van de sturing. De afname van de werkvoorraad bij triage in 2025 is een voorbeeld van de sturing in dit project. Omgekeerd zien we dat de real-time sturing op de tijdigheid van werkstappen bij Team Onderzoek nog minder effect sorteert. Het project Kwaliteit op Tijd wijst daar juist uit dat de onderzoeken binnen de normtijden worden uitgevoerd, wanneer deze worden gemeten vanaf het moment van aanvang van het onderzoek. Vanwege het bestaan van een werkvoorraad, wordt het onderzoek echter laat gestart, waardoor de doorlooptijden lang blijven.

De formatie van het Team Onderzoek is adequaat ingericht voor het aantal diensten, maar beschikt niet over de capaciteit die nodig is om de werkvoorraad te slechten. We willen in 2026 de formatie bij het Team Onderzoek tijdelijk ophogen om de werkvoorraad terug te brengen tot een passende omvang.

Gemiddeld in 2025 stonden 31 onderzoeken op de werkvoorraad. Het tijdelijk ophogen van de formatie met 1,5 fte voor een half jaar zou voldoende zijn om deze werkvoorraad weg te werken. Dit gebaseerd op de op pagina 8 weergegeven urennorm van 28 uren per onderzoek en gedeeld door de productiviteitsnorm van 1197 uren per medewerker (598 per half jaar). Externe inhuur van 1,5 fte maatschappelijk werkers Veilig Thuis voor een half jaar zou een kostprijs hebben van € 135.000,-. Op dit moment heeft de Stichting Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen niet de eigen middelen om deze investering te kunnen doen.

We hebben er vertrouwen in dat deze investering positief effect zal hebben op de doorlooptijden. In het project Kwaliteit op Tijd blijkt zoals gezegd al lange tijd dat onderzoeken binnen de normtijden worden afgerond, wanneer wordt gerekend vanaf het moment dat het onderzoek wordt gestart. Het feit dat een werkvoorraad bestaat verklaart daarom volledig waarom de doorlooptijden niet worden gehaald.



Piekbelasting

Zoals hiervoor weergegeven bij het overzicht van de ontwikkeling in aantal diensten, is sprake van grote verschillen in instroom van specifieke diensten, met name meldingen en onderzoeken.

We voeren op dit moment overleg met de Veilig Thuis organisaties van Friesland en Drenthe om te bekijken of deze piekbelasting overeenkomst in de tijd. Wanneer dat niet zo is, is het onderling uitwisselen van medewerkers over en weer, om de effecten van piekbelasting te dempen een wenselijke en effectieve maatregel. De samenwerking met collega's uit de omliggende regio's strekt er ook toe om te kijken of een gezamenlijke flexibele schil tussen de Veilig Thuis organisaties in 3-Noord verband kan worden vormgegeven.

In de bovengenoemde overzichten van de begrootte, gerealiseerde en benodigde formatie is geen rekening gehouden met de piekbelasting van de Teams Triage en Onderzoek. De daar weergegeven formatie is enkel gerelateerd aan het totaal aantal diensten. We weten echter dat juist de piekbelasting wel een belangrijke factor is in het oplopen van de doorlooptijden en de werkvoorraad.

In de financiering van de Veilig Thuis organisatie van bijvoorbeeld het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid (de Veilig Thuis-organisatie in Friesland), wordt naast de begrootte formatie voor het totaal aantal diensten, ook gerekend met boventallige formatieruimte om piekbelasting te kunnen opvangen (bij die organisatie wordt gerekend met twee fte voor team triage en twee fte voor team onderzoek).

Bij Team Triage is in 2025 sprake van een gemiddelde instroom van 402 meldingen per maand met een piek van 484 meldingen in oktober. Het verschil van de hoogste piek ten opzichte van de gemiddelde instroom is daarmee 82 meldingen, of 120% van de gemiddelde instroom.

Bij Team Onderzoek is in 2025 sprake van een gemiddelde instroom van onderzoeken van 78 per maand met een piek in april 2025 van 96 onderzoeken. Het verschil van de piek ten opzichte van het gemiddelde is daar 18 of 123% van de gemiddelde instroom.

Wanneer in de formatie ruimte zou worden gegeven voor het opvangen van de piekbelasting, zou dit een wezenlijke bijdrage leveren aan het komen tot wachtlijstvrij werken. Het effect van een piek in de instroom heeft in de huidige formatie lange tijd effect op de doorlooptijd en de werkvoorraad omdat de formatie is afgestemd op het gemiddelde en niet op de piek.

Zeker gelet op de stijgende ontwikkeling van het totaal aantal diensten zou het passend zijn om in de formatie van zowel Team Triage als Team Onderzoek 1 fte maatschappelijk werker bovenformatief op te nemen om meer weerstand tegen piekbelasting te organiseren. Structureel rekening houden met deze formatieruimte (2fte) om piekbelasting te kunnen opvangen en om weerstand op te bouwen tegen het stijgende aantal diensten, zou meerkosten van € 200.000,- per jaar met zich mee brengen.

In de als [bijlage 5](#) gedeelde begroting zijn de hiervoor geformuleerde voorstellen voor het inrichten van een tijdelijk team voor het wegwerken van de werkvoorraad bij Team Onderzoek en het bovenformatief werken om piekbelasting te kunnen opvangen en het weerstandsvermogen te vergroten, als opties weergegeven. Beide opties moeten gelet op het vorenstaande worden gezien als aanvullende bijdragen om te komen tot sneller en duurzaam wachtlijstvrij werken.



Formatie en ziekteverzuim

Het verbeterplan ziekteverzuim dat onderdeel is van het Organisatiejaarplan 2025-2026 heeft als onderdelen *bewustwording*, *beweging* en *borging*. Hierbij willen wij de beweging maken van sturen op ziekteverzuim (korte termijn) naar duurzame inzetbaarheid (lange termijn) eigen regie en plezier in het werk van onze medewerkers.

Om de *bewustwording* in de organisatie van het onderwerp verzuim te vergroten is een analyse van het organisatie brede verzuim uitgevoerd waarbij afdelingen van de organisatie zijn vergeleken naar aandeel in het verzuim, duur van het verzuim en reden voor het verzuim. Om samen met leidinggevenden op te trekken zal HR het casemanagement in het kader van de Wet verbetering Poortwachter beter faciliteren. Dit betekent dat de regie ten aanzien van het proces bij HR komt te liggen (sturen op tijdige en zorgvuldige realisatie van de plannen van aanpak). De leidinggevende is samen met de verzuimende medewerker verantwoordelijk voor de inhoud van het plan van aanpak. Op deze wijze sturen we gezamenlijk op zorgvuldigheid in (waar mogelijk) de re-integratie van de medewerker.

De *beweging* ten aanzien van het bestaande verzuim wordt nagestreefd door 1 op 1 verzuimgesprekken te voeren met medewerkers die langdurig verzuimen en met medewerkers die frequent verzuimen. Er is een terugkerend Sociaal Medisch Overleg (overleg tussen Bedrijfsarts, Inzetbaarheidscoach, leidinggevenden en HR) ingevoerd over casuïstiek en aanpak. Er is een verzuimcoach (coaching en casemanagement) aangesteld en ingezet voor leidinggevenden. Voor medewerkers wordt een inzetbaarheidscoach beschikbaar gesteld via Zorg van de Zaak (arbodienst).

Voor alle medewerkers is toegang tot een psychologenpraktijk (Open Up) georganiseerd. Via Open Up kunnen medewerkers (en ook hun gezinsleden) meteen terecht bij een psycholoog of een andere expert wanneer zij worstelen met vraagstukken op het gebied van werkbelasting en mentale weerbaarheid. Er is zelfs een 24/7 lijn. Daarnaast biedt Open Up voor zowel medewerkers als leidinggevenden tools die gericht zijn op het voorkomen van verzuim en het bevorderen van welzijn en vitaliteit van medewerkers.

Alle leidinggevenden worden getraind op een gedragsmatige visie op verzuim en het herkennen van stresssignalen. Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen wordt daarbij ondersteund door Falke en Verbaan, een gerenommeerde partij als het om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een gedragsmatige visie op verzuim. Samen met Falke en Verbaan worden deze training op maat vormgegeven.

Om zorg te dragen voor de *borging* van een positieve ontwikkeling ten aanzien van verzuim, wordt dit als vast onderwerp opgenomen op de MT-agenda en het teammanagersoverleg, waarbij aan de hand van de cijfers wordt gekeken waar extra interventies helpend zijn.

Het verzuimbeleid (de gedragsmatige visie) en de processen voortvloeiend uit het verzuimbeleid is in 2025 geëvalueerd en doorontwikkeld. Dat heeft er onder meer toe geleid dat met ingang van 1 april 2026 zal worden gewerkt met een nieuwe arbo-dienst waarvan de visie op verzuim en de wijze van werken beter aansluiten bij de behoefte van de organisatie.

2.4 Nadere concretisering van deze plannen

Door gemeenten is gevraagd om een plan van aanpak in te dienen met als doel om te komen tot wachtlijstvrij werken. In dit hoofdstuk zijn maand- en jaarcijfers gebruikt om inzage te geven in ontwikkelingen die de uitvoering van de diensten raken. Door de opgedane ervaringen in het project Kwaliteit op Tijd, zien we dat het verder aanscherpen van data en monitoring helpend is om meer grip en sturing op deze uitvoering van diensten te krijgen.



We merken daardoor ook dat het wenselijk is om de wijze waarop we monitoren en verantwoorden – zowel in de organisatie, alsook naar de opdrachtgevende gemeenten – door te ontwikkelen. Beter zicht op waar de knelpunten ontstaan, geven beter zicht op de benodigde beheersmaatregelen. Piekbelasting vraagt om iets anders dan stijging van doorlooptijden, en een werkvoorraad kan het gevolg zijn van ziekte, verloop, piekbelasting of stijgende doorlooptijden. We willen deze variabelen in beeld brengen en aan de hand daarvan gemeenten beter meenemen in hoe en waarop we verantwoorden en sturen.

Dit willen we doen in een samenwerking met de opdrachtgevende gemeenten. We willen daarom voorstellen om in Q3 en Q4 van 2026 een werkgroep in te richten om de wijze waarop we monitoren en verantwoorden te herzien. Daardoor willen we beter en open en transparant kunnen duiden waar knelpunten ontstaan en wat we doen om deze te adresseren.

Door deze investering in de sturingsinformatie en de verantwoording, wordt ook voorzien in een passende basis voor het gezamenlijk formuleren van KPI's waarmee de vorderingen op basis van dit meerjarenverbeterplan kunnen worden gevolgd en getoetst.

Wanneer een wijze van verantwoording is gevonden die bij opdrachtgevende gemeenten leidt tot een toegenomen gevoel van sturing en vertrouwen, is het mogelijk van belang deze verantwoording ook te vertalen in een bijgesteld programma van eisen.

2.5 Waar gaan deze plannen aan bijdragen

Hiervoor is een aantal voorstellen geformuleerd om te komen tot duurzaam wachtlijstvrij werken in de wijze waarop het uitvoeren van de diensten in een passende formatie wordt vertaald.

We willen een transparante en navolgbare wijze van het begroten van het aantal diensten in het opvolgende jaar gaan hanteren. Daardoor gaan we ervan uit dat we minder worden verrast door ontwikkelingen in de instroom dan in de afgelopen jaren het geval was. Deze begroting wordt door de gehanteerde urennorm per dienst navolgbaar vertaald in de benodigde formatie aan maatschappelijk werkers.

Bij Team Onderzoek stellen we voor om een tijdelijk team in te richten dat in een periode van zes maanden de al jaren bestaande werkvoorraad wegwerkt en het Team in staat stelt om de taken uit te voeren binnen de normen voor tijdigheid. Daarbij stellen we voor om zowel bij Team Triage alsook bij Team Onderzoek een formatie te gaan hanteren waarin ruimte is voor het opvangen van piekbelasting en om weerstandsvermogen te creëren in de context van een stijgend aantal diensten.

Deze plannen – gecombineerd met het duurzaam borgen van de sturing die in het project Kwaliteit op Tijd is en wordt ingericht, zie hoofdstuk 4 – geven daarmee de randvoorwaarden die benodigd zijn om te komen tot wachtlijstvrij werken.



3. Procesoptimalisatie en Kwaliteit op tijd

3.1 Procesoptimalisatie en benchmark-onderzoek

Onderdeel van het meerjarenverbeterplan is een onderzoek naar de vraag of de uitvoering van de diensten binnen Veilig Thuis Groningen slimmer, effectiever en efficiënter kan worden ingericht.

Dit onderzoek naar procesoptimalisatie willen we breed vormgeven. Daarbij wordt gekeken naar knelpunten in de uitvoering, in werkprocessen in de ondersteuningsstructuur en de oplossingsrichtingen daarvoor. Gedacht kan worden aan verbeterde automatisering, standaardisering, het bijstellen van software en het inrichten van een aangescherpte ondersteuningsstructuur en het integreren van betere sturingsinformatie in de uitvoering.

Onderdeel van dat onderzoek zal ook zijn het uitvoeren van een benchmark met de Veilig Thuis organisaties in de omliggende regio's. Daarbij wordt vergeleken op welke wijze de uitvoering is ingericht en waar verschillen in verschillende werkprocessen bestaan. Ook zal worden vergeleken op basis van welke variabelen de bekostigings- en ondersteuningsstructuur van deze verschillende Veilig Thuis organisaties is ingericht. Daardoor kan inzicht worden verkregen in verschillen en in mogelijkheden om het proces van uitvoering van diensten en de ondersteuningsstructuur verdergaand aan te scherpen.

Dit benchmark-onderzoek zal in de tweede helft van 2026 starten. Het bredere onderzoek naar procesoptimalisatie zal doorlopen in 2027. We willen deze onderzoeken uitvoeren in afstemming met en in samenwerking met vertegenwoordiging van de Groninger gemeenten. Dit zodat gelijktijdig wordt gewerkt aan een gedeeld inzicht en een gedeeld perspectief op de vaststaande elementen in de bekostigingsstructuur en de mogelijkheden voor doorontwikkeling daarin. De uitkomsten van deze onderzoeken zullen worden betrokken bij de evaluatie en verdere aanscherping van het programma van eisen inclusief de begroting voor 2027 en de jaren daarna.

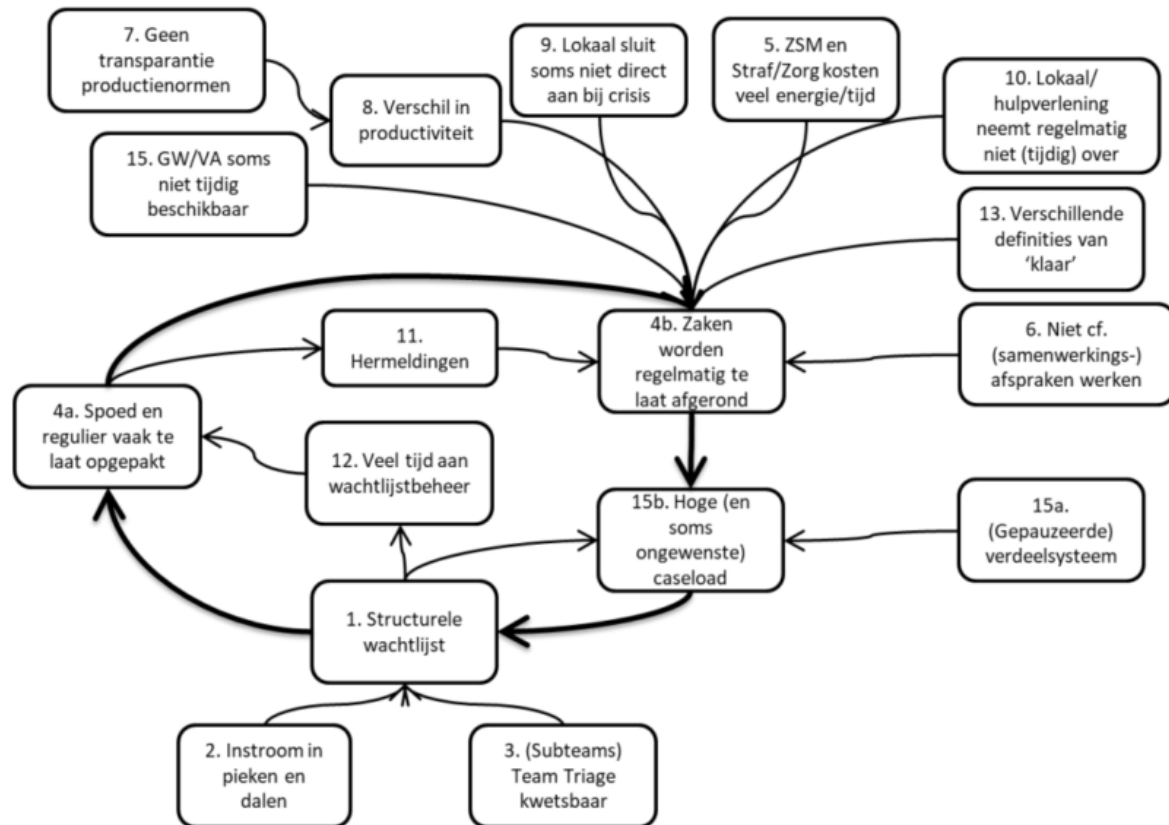
Dit onderzoek geeft voor gemeenten inzicht in de werkprocessen van Veilig Thuis Groningen en in de opbouw van de begroting. Zodat kan worden gezien of er mogelijkheden zijn om de bekostiging van de organisatie beter te laten aansluiten op de schaars beschikbare openbare middelen.

3.2 Het project Kwaliteit op Tijd

In januari 2025 is gestart met het Project Kwaliteit op Tijd. Daarbij is een opdracht gegeven aan het bureau TOC Resultants om met Veilig Thuis Groningen de interne processen te herijken, te komen tot goede monitoring en sturingsinformatie en het inrichten van een effectieve sturing op tijdigheid en doorlooptijden.

Op grond van een brede probleemanalyse zijn voorstellen gedaan om te komen tot oplossingselementen.

In het project Kwaliteit op Tijd is aandacht voor de cultuur en de mind-set binnen Veilig Thuis die randvoorwaardelijk is om te komen tot wachttijstvrij werken. In de start van het project is werk gemaakt van het ontwikkelen van wekelijkse rapporten over in-, door- en uitstroom van alle werkstappen. De werkprocessen zijn geanalyseerd en geoptimaliseerd om te komen tot versnelling waar mogelijk. De monitoring is getest en doorontwikkeld en daarna in PowerBI ingericht zodat deze effectieve sturing helpt mogelijk maken. De ingerichte monitoring helpt daarbij eveneens om te komen tot betere verantwoordingsrapportage aan gemeenten in de regio Groningen.



Om te komen tot een goede verdeling van zaken is een monitor op werklasterkening gemaakt op basis waarvan inzichtelijk wordt gemaakt wat de belasting van iedere medewerker is. Deze berekening wordt gebruikt om te waarborgen dat een medewerker die een dienst krijgt toegewezen, daar ook feitelijk voldoende beschikbaarheid voor heeft en om te helpen waken voor structurele overbelasting.

In de projectgroep wordt wekelijks gestuurd op de werkvoorraad en op het toezien op de tijdige afhandeling en afronding van werkstappen. Deze overleggen vinden plaats in een samenwerking tussen de teammanagers van Veilig Thuis, de praktijkbegeleiders en de projectmanager Kwaliteit op Tijd.

3.3 Eerste ervaringen en doorontwikkeling

Door het inrichten van de sturingsinformatie en de ervaringen met de wekelijkse sturing op in-, door- en uitstroom, zijn meerdere inzichten verworven in de afgelopen maanden.

Met name binnen Team Triage hebben het optimaliseren van de werkprocessen, de wekelijkse sturing en de ingezette versnellingsroutes een positief effect gehad op de omvang van de werkvoorraad en de ontwikkeling van de doorlooptijden.

De dashboard werklastermonitor is een belangrijk instrument gebleken bij het sturen op de beschikbare capaciteit en daarmee ook op doorlooptijden. Deze monitor wordt doorontwikkeld door daarbij ook vrijstellingsuren te verwerken. Daardoor kan nog beter gestuurd worden op het toedelen van diensten, maar ook op de bezetting en het anticiperen op ontwikkeling in de formatie, intern (b.v. verlof, pensioen e.d.) en extern op basis van de instroom.



In de komende periode zal binnen het project Kwaliteit op Tijd de focus op afronden worden verbreedt naar een focus op inhoud. We willen verder zicht krijgen op oorzaak en gevolg van de (pieken van) instroom, duiding van de werkvoorraad, de doorlooptijden en welke versnellingsroutes er mogelijk zijn.

De knelpunten die we bij Team Triage ervaren, liggen met name in de overdracht naar externe partijen, waaronder een aantal lokale teams. Hiervoor hebben we met de betreffende lokale teams extra inzet gepleegd door tweewekelijks overleg met collega's van de inhoud (praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers) Deze inzet plegen we zolang als nodig is, de verwachting is dat we dit na drie maanden weer kunnen afschalen.

In het programma van Eisen 2026 VTG hebben de gemeenten definities omschreven over de wachtlijst en wat de gemeenten zien als wachtlijstvrij werken. Deze definitie van 'wachtlijst' wordt geïmplementeerd in de registratie van en monitoring op werkstappen. Daardoor zal het proces van melding aan gemeenten bij overschrijding van het acceptabele aantal casus op een wachtlijst worden aangescherpt en kunnen tijdiger en gericht acties worden uitgezet en afgestemd.

Zoals hiervoor in paragraaf 2.5 is overwogen, hechten we eraan om met gemeenten te kijken of we wijze van monitoren en verantwoorden kan worden verbeterd, om ook daarmee bij te dragen aan vertrouwen en transparantie.

De focus op kwaliteit betekent bij Team Triage dat het belang van de cliënt voorop wordt gesteld bij het uitvoeren van de werkstappen. Dit geven we vorm vanuit aandacht voor betekenisvol clientcontact afgestemd op de kaders die daarvoor zijn meegegeven door de Inspecties ten aanzien van de Gecertificeerde Instellingen. We zetten Triage Plus in en ontwikkelen deze methode verder. We willen hierdoor eerder en beter aansluiten bij de behoefte van de client.

Bij Team Onderzoek is aandacht voor de kwaliteit van de rapportages. Daarbij is aandacht voor de wijze waarop maatschappelijk werkers worden ondersteund door de staf (teammanagers, praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers). We willen een professionaliseringslag maken en meer kwaliteit leveren. Dat kost eerst tijd en formatie, maar kan minder terugmeldingen en minder aanmeldingen opleveren. Dit betekent onder meer dat we inzetten op een betere verbinding met de teams in het lokale veld. Daardoor kunnen we de client beter helpen, tijdiger het juiste loket benaderen en daardoor effectiever overdragen aan het lokale veld.

3.4 Waar gaan deze plannen aan bijdragen

Als formatie op orde is, dan is bestendige en in de uitvoering geborgde sturing nodig om te zorgen dat de passende formatie leidt tot duurzaam wachtlijstvrij werken.

Op grond van de ervaringen tot dusver hebben we er vertrouwen in dat met een passende formatie, we in staat zijn om binnen de normen voor doorlooptijden de werkstappen uit te voeren. Dat heeft ertoe geleid dat bij Team Triage de werkvoorraad wezenlijk is geslonken in de afgelopen maanden. Bij Team Onderzoek hebben we er op basis van de verkregen inzichten vertrouwen in dat wanneer de werkvoorraad wordt weggewerkt door een tijdelijk team daartoe in te richten, en in de formatie rekening wordt gehouden met het opvangen van piekbelasting, de sturing op doorlooptijden kan borgen dat de werkvoorraad niet weer zal oplopen.



4. Zicht op veiligheid en betekenisvol contact

4.1 Aanhoudende onveiligheid tijdens het wachten op Veilig Thuis

Door de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd is in oktober 2024 een landelijk onderzoek gepubliceerd naar Veilig Thuis organisaties in het land onder de naam 'Aanhoudende onveiligheid tijdens het wachten op Veilig Thuis'. Uit dat onderzoek blijkt dat veel Veilig Thuis organisaties niet in staat zijn om binnen de normtijden voor doorloop te werken, dat sprake is van forse werkvoorraden bij Veilig Thuis organisaties en dat de zicht op veiligheid tijdens een wachtlijst vaak onvoldoende is.

De Inspectie constateert dat de gevolgen van het wachten voor de gezinnen en huishoudens waarover gemeld is, groot zijn. Door het lange wachten is er een constante dreiging van huiselijk geweld of kindermishandeling, stagneert de hulpverlening en twijfelen sommige melders aan de meerwaarde van een melding bij Veilig Thuis.

De Inspectie ziet de volgende oorzaken van het bestaand van deze Landelijke knelpunten:

- Een structurele toename van de instroom (en soms ernst) van meldingen.
- Onvoldoende deskundigheid en beschikbaarheid van de lokale hulpverlening. Het lukt Veilig Thuis vanwege beperkte beschikbaarheid van passende en deskundige hulp bij ketenpartners onvoldoende om meldingen tijdig over te dragen.
- Het niet kunnen spreken van directbetrokkenen. Medewerkers wachten lang op het beoordelen van een melding als het niet lukt om directbetrokkenen te spreken. Dit heeft als gevolg dat het langer duurt voordat Veilig Thuis een vervolg aan de melding geeft.
- Onvoldoende inzet van personeel op de primaire taken van Veilig Thuis. De Inspectie verwacht dat Veilig Thuis voldoende personeel inzet en tegelijk aanstuurt op taakafbakening, om zo gezinnen en huishoudens tijdig en deskundig te helpen, zonder daarbij de kwaliteit uit het oog te verliezen.

De Inspectie verwacht dat Veilig Thuis meldingen tijdig behandelt. Als dit als gevolg van externe omstandigheden niet lukt, dan verwacht de Inspectie dat Veilig Thuis in ieder geval zorgt voor zicht op de veiligheid van de gezinnen en huishoudens die wachten op een beoordeling.

4.2 Aanbevelingen MOVE professionals

In 2025 heeft zich een calamiteit voortgedaan waarbij sprake was van betrokkenheid van Veilig Thuis Groningen. Deze betrokkenheid is – in afstemming met de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd – onderzocht door onderzoeksbureau MOVE-professionals. Uit het rapport van MOVE-professionals komen een aantal aanbevelingen naar voren, waar Veilig Thuis opvolging aan geeft. Daarbij leggen we aan de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd verantwoording af over de voortgang ten aanzien van deze aanbevelingen.

Kort gezegd hebben deze aanbevelingen betrekking op:

- Het opvangen van piekbelasting, zodat de wachttijd binnen de wettelijk normen vallen.
- Zicht op veiligheid gedurende de wachtperiode.
- Maak afspraken met de politie over gezamenlijk overleg en beoordeling.
- Preventie: investeer in structurele hulpverlening.
- Denk na over een zorgzame organisatie en overweeg een proactief bedrijfsopvangteam in te stellen.



Op de aandachtspunten uit deze beide rapporten was al sprake van voorstellen en acties in de regio, waaronder het inrichten van overdrachtstafels, alsook het inrichten van de werkwijze Samen op in Acut.

Samen op in Acut

Bij een acut onveilige situatie van huiselijk geweld of kindermishandeling neemt de politie contact op met Veilig Thuis. De casus wordt telefonisch besproken en aangevuld (verrijkt) met informatie van Veilig Thuis en er wordt gezamenlijk een inschatting gemaakt of een medewerker van Veilig Thuis (of in de avond en nacht een medewerker vanuit de bereikbaarheidsdienst) ter plaatse moet komen. Deze afstemming draagt er ook aan bij de Veilig Thuis vanaf de start over juiste en volledige contactgegevens van de betrokken personen kan beschikken.

Indien nodig, voeren de politie en de medewerker van Veilig Thuis (of vanuit de bereikbaarheidsdienst) ter plaatse een veiligheidsbeoordeling uit, om te bepalen wat er nodig is om de veiligheid te waarborgen. Het borgen van de acute veiligheid, met als doel het stoppen van het geweld, staat hierbij voorop. Door onmiddellijk te handelen in acut onveilige situaties vanuit de hulpverlening kunnen we het draagvlak bij de betrokkenen vergroten, wat de acceptatie van hulp en samenwerking bevordert. Samen op in acut is als pilot gestart en is vanaf september 2025 een reguliere werkwijze geworden.

Overdrachtstafels

In 2025 is in alle Groninger gemeenten het inrichten van zogenaamde overdrachtstafels afgerond. Daarmee wordt binnen alle gemeenten gewerkt met een overdrachtstafel gewerkt. Direct na een veiligheidsbeoordeling door Team Triage, wordt de meldingen over gedragen naar het lokale team, tenzij er sprake is van: hoog risico stalking, ouderenmishandeling, seksueel misbruik, een vermoeden van stabiele kindermishandeling of anonieme melding zonder actieve betrokkenheid. Alles is afhankelijk van de gemelde zorg en de uitkomst van de veiligheidsbeoordeling, waardoor het maatwerk blijft.

Uitgangspunt is dat de gemelde zorgen/incidenten zo snel mogelijk door het lokale team met de direct betrokkenen worden besproken om aan te sluiten bij het incident en/of gemelde zorgen. Door de overdracht kan hulp sneller worden ingezet, waardoor herhaling van onveilige situaties voorkomen kan worden en de cliënt beter en sneller geholpen wordt.

Zoals aangegeven zien we op dit moment al dat hoewel het aantal meldingen significant stijgen, dit niet of aanzienlijk minder leidt tot een stijging van het aantal vervolgstappen. Daarmee is de waarde van deze wijze van werken direct merkbaar in de uitvoering van de diensten. Ook leiden de overdrachtstafels tot een goede verbinding tussen het lokale team en de medewerkers van Veilig Thuis, wat ook bijdraagt tot effectiever werken en afstemming buiten de context van meldingen (bijvoorbeeld bij betrokkenheid van Team Onderzoek).

Naast deze ontwikkelingen hebben beide rapporten geleid tot een intern plan gericht op de verbetering van zicht op veiligheid, het adresseren van piekbelasting (zie ook hiervoor in hoofdstuk 2 en 4) en het komen tot een bedrijfsopvangteam. De kaders voor dit plan zijn weergegeven in [bijlage 4](#), op dit plan zal naar de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd worden verantwoord. Daarin zullen gemeenten vanzelfsprekend worden meegenomen.

Betekenisvol Clientcontact

Daarnaast is het ook bij de uitvoering van de taken van Veilig Thuis van belang om te komen tot het vormgeven van betekenisvol clientcontact. Dit om directer aan te sluiten bij de wens en behoefte



van betrokken personen, maar ook om zicht op veiligheid te vergroten en beter te borgen bij een wachtlijst.

De term betekenisvol clientcontact is door de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd geïntroduceerd in het toezicht op de Gecertificeerde Instellingen en brengt focus aan op de vraag of de uitvoering van de diensten van betekenis is geweest voor de client en of deze wezenlijk invloed heeft kunnen uitoefenen op de wijze waarop invulling is gegeven aan het werk.

Veilig Thuis Groningen is van mening dat deze focus waardevol is om te komen tot kwalitatief beter uitvoeren van de taken van Veilig Thuis.

De hiervoor geschetste plannen dragen bij tot het wachtlijstvrij kunnen werken, tot het effectief kunnen sturen op tijdigheid en doorlooptijden en het voorkomen van het oplopen van een werkvoorraad. Zowel bij de triage op meldingen, de overdracht aan lokale teams, het verrichten van een onderzoek en het monitoren op de voortgang, is van wezenlijk belang dat daarnaast betekenisvol contact met betrokken personen vanaf de start van de betrokkenheid van Veilig Thuis kan worden vormgegeven.

Betrouwbaarheid in het contact: zeggen wat je doet, doen wat je zegt en het tijdig nakomen van afspraken is daarbij van belang.

Maar vooral ook het zien en horen van betrokken personen en het herkenbaar vertalen van hun inbreng in gedragen veiligheidsafspraken, in overdracht en in rapport en advies leidt tot een noodzakelijke kwaliteitsverbetering en helpt naar onze mening om de betrokkenheid van Veilig Thuis effectiever te maken (en daarmee bijvoorbeeld ook een bijdrage te leveren aan het voorkomen van hermeldingen).

4.3 Concretisering Betekenisvol Contact

Op 10 december 2025 is een medewerkersbijeenkomst georganiseerd waaraan alle medewerkers, betrokken bij de uitvoering van advies, triage, onderzoek en voorwaarden en vervolg, hebben deelgenomen. Daarbij was een brede vertegenwoordiging vanuit de Cliëntenraad aanwezig.

In deze bijeenkomst is aandacht geweest voor het betekenisvol clientcontact in de context van de diensten van Veilig Thuis Groningen. De bijdrage die medewerkers en cliënten in deze bijeenkomsten hebben geleverd aan het concretiseren van de plannen, vormen de basis voor het project Betekenisvol Clientcontact.

In dit project zal het doel, het proces en het tijdpad beschreven worden waarin plannen worden geconcretiseerd, in acties worden vertaald, worden geïmplementeerd en geëvalueerd. Het vormgeven van Betekenisvol Clientcontact vraagt om een verdere invulling en moet concreet gemaakt worden en procesmatig worden uitgevoerd.

Willen deze verbeteringen reëel zijn en echt bijdragen aan betere kwaliteit, dan is het van belang dat plannen en verbetervoorstellen gedragen worden. We vinden het belangrijk dat de plannen en de keuzes daarin niet vanuit het management worden bedacht, maar dat deze tot stand komen vanuit de maatschappelijk werkers, praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers zelf. Daarom wordt een projectgroep ingericht met een brede vertegenwoordiging van deze medewerkers.

Naast de betrokkenheid van maatschappelijk werkers, praktijkbegeleiders en gedragsdeskundigen, vinden we het van groot belang dat het clientperspectief bij de concretisering van deze verbeterplannen nauw wordt betrokken. De cliëntenraad zal daarbij wat ons betreft een belangrijke rol vervullen en wij streven ernaar ervaringsdeskundigheid in te zetten in het projectteam. Ook



zouden wij meer in het algemeen willen leren van ervaringen van ouders en jongeren. We willen hiervoor clientdagen gaan organiseren en op deze wijze tegenspraak en input organiseren.

De verkenning van het nader concretiseren van Betekenisvol Clientcontact vanuit Veilig Thuis, willen we ook samen met een vertegenwoordiging van de Groninger gemeenten vormgeven. We willen een werkgroep inrichten waarbij ook deelnemers van lokale teams en/of beleidsmedewerkers, meedenken over de wijze waarop we de client beter kunnen zien en horen bij het uitvoeren van de diensten en daarmee onder meer het zicht op veiligheid kunnen verbeteren.

Door deze werkgroep zullen in de komende periode verbetervoorstellen worden vertaald in acties, waarbij een prioritering wordt aangebracht. De voorstellen voor verbeteringen worden ondersteunt door het management voor de planvorming, het inrichten van een PDCA cyclus en voor de implementatie en uitvoering van deze plannen.

Vanzelfsprekend worden de gemeenten op de hoogte gebracht en gehouden van deze planvorming en de uitvoering daarvan, alsook ten aanzien van de PDCA cyclus die ertoe moet leiden dat de plannen ook duurzaam bijdragen aan een verbeterde kwaliteit.

5. Bovenwettelijke taken

5.1 Intensief Casemanagement

De Groninger gemeenten hebben als bovenwettelijke taak aan Veilig Thuis Groningen toegevoegd het Intensief CaseManagement bij huisverboden. Om aan deze taak te voldoen is een team ingericht dat op dit moment bestaat uit 6 casemanagers (1 vacant), 3 kindhulpverleners, 1 systeemtherapeut, 1 coördinator, 1 gedragswetenschapper (1 vacant) en 1 teammanager.

Al sinds de start van ICM bij Veilig Thuis Groningen ervaart het team een status aparte ten aanzien van de andere werknemers van Veilig Thuis omdat het team 'bovenwettelijke' taken uitvoert. De buitenwacht ziet het ICM team wel als onderdeel van Veilig Thuis (inclusief bevoegdheden), wat zowel bij cliënten als ketenpartners voor verwarring en onduidelijkheid zorgt.

Het aantal huisverboden is de laatste jaren flink gedaald. Van 122 in 2018 tot 62 in 2025. De afgelopen 2 jaar lijkt het aantal te stabiliseren. Deze afnemende aantallen zijn een landelijke trend. In 2026 neemt Veilig Thuis Groningen daarom deel aan de landelijke pilot Tijdelijk Huisverbod, die onder andere in de gemeente Groningen loopt.

In het team ICM is op dit moment sprake van een aantal knelpunten in de uitvoering. Het is lastig voor een klein team om 24/7 diensten te draaien, omdat de personele bezetting beperkt is. Bij piekmomenten of bij ziekte wordt het moeilijk om voldoende rusttijden en verlof te waarborgen waardoor de planning kwetsbaar is en de werkdruk als hoog wordt ervaren. Daarnaast vraagt de huidige structuur ook om een grote mate van flexibiliteit van collega's om meerdere rollen te kunnen vervullen om de continuïteit te waarborgen. Dit zet echter wel de kwaliteit van het werk onder druk. Ook zijn niet alle professionals hier voldoende voor toegerust.

De complexiteit van de huisverboden lijkt daarnaast toe te nemen. Door de grote verscheidenheid in gezinsdynamieken is het noodzakelijk om het kennisniveau op peil te houden. In 2025 is hier niet voldoende op geïnvesteerd. Het ontbreekt in het team aan structurele inhoudelijke begeleiding, met specifieke kennis vanuit de wetenschap. Inmiddels is een vacature open gesteld waarmee in deze ondersteuningsbehoefte wordt geïnvesteerd door kennis en expertise toe te voegen.



Doordat de focus in de organisatie in de afgelopen periode op het onderdeel Jeugdbescherming Noord heeft gelegen, zijn de knelpunten bij ICM langere tijd onderbelicht gebleven. De effecten hiervan zijn binnen het team ICM duidelijk waarneembaar.

De samenwerking met gemeenten worden doorgaans als positief ervaren. Het ICM-team constateert ook dat het sommige gemeenten niet lukt om tijdig een casemanager te laten aansluiten vanwege onderbezetting. Daarnaast kampt de hele keten met wachtlijsten. In beide gevallen heeft dit gevolgen voor de effectiviteit van de hulpverlening. Het wachten op de juiste ondersteuning kan de problemen verergeren of de complexiteit doen toenemen. Dit vereist extra waakzaamheid van het ICM bij deze gezinnen/huishoudens.

Voor ICM zullen we ons voornamelijk richten op de interne knelpunten. Waarbij we specifiek aandacht zullen schenken aan de medewerkers. Daarbij worden de personele bezetting, werkdruk, piek- en dalmomenten in het werkaanbod en de toenemende complexiteit van de casuïstiek in kaart gebracht. Tegelijkertijd wordt geïnventariseerd welke kennis en vaardigheden binnen het team aanwezig zijn en waar scholingsbehoeften liggen.

Op basis van deze analyse zullen we de risico's in kaart brengen en met elkaar prioriteren welke knelpunten als eerste opgepakt dienen te worden.

Samen met een vertegenwoordiging van de Groningen gemeenten willen we op basis van de verkregen inzichten in gesprek over de gewenste doorontwikkeling van het Intensief Casemanagement.

5.2 Kenniscentrum

Het Kenniscentrum van Veilig Thuis Groningen heeft, op het gebied van kindermishandeling en huiselijk geweld, de taak de Groninger (beroeps-)bevolking op professionele, adequate en inhoudelijke wijze te informeren, voor te lichten en te scholen op deze thema's.

Deze vorm van deskundigheidsbevordering is toegankelijk en laagdrempelig. De nadruk ligt voornamelijk op het *informeren* van het aanwezige publiek. Bij voorlichtingen wordt van diverse media en middelen gebruik gemaakt. Doel van het informeren is om met vergaarde kennis bij toehoorders bewustwording te bewerkstelligen.

De trainingen voor professionals raken op een snelle en effectieve manier alle vormen van kindermishandeling en huiselijk geweld. Er is specifiek aandacht voor de Meldcode; hoe te handelen als er sprake is van kindermishandeling en/of huiselijk geweld. Er wordt gewerkt aan het aanleren van kennis, vaardigheden en competenties. Doen en ervaren staan centraal. Interactieve onderdelen zoals film en discussie komen regelmatig terug.

Deskundigheidsbevordering richt zich op het verbreden en/of aanvullen van reeds bestaande kennis bij beroepskrachten of studenten. Te denken valt aan het invullen van een serie gastcolleges bij de Hanzehogeschool of de huisartsenopleiding (UMCG). Maar eveneens het verdiepen van de kennis van uitvoerende medewerkers van een algemeen maatschappelijk werkorganisatie.

Congressen en symposia zijn beide voorbeelden van themabijeenkomsten. Specifiek gericht op een (sub)thema binnen het onderwerp huiselijk geweld. Toegankelijk voor iedereen, maar vooral gericht op diverse professionals. Veilig Thuis Groningen kan gastheer zijn en biedt tegelijkertijd, indien nodig een platform voor experts op het bewuste thema. Lezing door specialisten, film, theater en interactie maken themabijeenkomsten een waardevolle en nuttige aanvulling.



Het is gebleken dat de inzet van ervaringsdeskundigen en aandachtsfunctionarissen tijdens voorlichtingen en workshops een grote toegevoegde waarde heeft. Er wordt daarom met enige regelmaat gebruik gemaakt van de inzet van ervaringsdeskundigen en aandachtsfunctionarissen.

Het Kenniscentrum wil zich gaan richten op verschillende vormen van educatie, training en voorlichting t.b.v. gespreksvoering omdat er een contactdrempel (stap 3 in de meldcode) lijkt te bestaan in het onderwijs. Daarbij is het van belang om deze specifieke training te ontwikkelen om daarmee de handelingsverlegenheid bij deze professionals weg te nemen.

5.3 Bereikbaarheid en chatfunctie

De telefonische bereikbaarheidsdienst van Veilig Thuis Groningen (buiten kantooruren) en de chatfunctie worden momenteel uitgevoerd door het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid Friesland. Zij verzorgen buiten reguliere kantoor tijden de eerste triage voor Veilig Thuis Groningen en zetten indien nodig zaken direct door naar onze bereikbaarheidsdienst. Begin dit jaar heeft het Regiecentrum aangegeven deze dienstverlening niet langer te kunnen continueren. Momenteel brengen zij de gevolgen voor werkbelasting en benodigde capaciteit in kaart. Op basis hiervan wordt gekeken naar de haalbaarheid en het moment van een eventuele overdracht.

In de eerste helft van 2026 vinden hierover bestuurlijke overleggen plaats. Parallel daarin is Veilig Groningen aan het verkennen welke acties benodigd zijn om de bereikbaarheid buiten kantoor tijden binnen de eigen organisatie vorm te geven. Dit moet leiden tot een gedeeld beeld van de impact en mogelijk tot een gezamenlijk plan van aanpak in de tweede helft van 2026 voor een overdracht van deze werkzaamheden.

Gelijktijdig is sprake van een verkenning om de chatfunctie van Veilig Thuis landelijk te gaan organiseren. Omdat we het Regiecentrum nu betalen voor de bereikbaarheid en de chatfunctie, leidt het integreren van deze taken in de werkzaamheden van Veilig Thuis Groningen naar verwachting niet tot meer kosten.

6. Sturing, intern toezicht en organisatiekosten

6.1 Bestuur, management en Raad van toezicht

Een belangrijk deel van de door AEF gesignaleerde factoren die de interne problemen hebben beïnvloed, hebben betrekking op de sturing in de organisatie. Het onvoldoende duurzaam wachtlijstvrij kunnen werken is ontstaan doordat teveel te lang is verwaarloosd in de organisatie en medewerkers niet voldoende zijn gehoord en ondersteund. Een gebrek aan sturing, veel wisselingen van leidinggevend en de manier waarop we samenwerken en elkaar aanspreken, liggen aan de basis van de problemen die in 2024 steeds urgenter gevoeld zijn.

Sinds het begin van 2025 is er sterk in geïnvesteerd om hier verbetering in te brengen. De bestuurder is aangetreden in februari 2025. Zij was – onder meer door het rapport van AEF – op de hoogte van de situatie bij Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen en de noodzaak om structurele verbeteringen door te voeren in korte tijd en om de verbeteringen te bestendigen door ook op de langere termijn hierop te blijven sturen.

De functies van adjunct-directeur (juni 2025), HR manager en bestuursadviseur (mei 2025) zijn in de afgelopen periode ingevuld. Om de noodzakelijke verbetering in sturing en kwaliteit vorm te geven is een projectmanager Kwaliteit op Tijd aangetrokken. Daarnaast zijn belangrijke posities van teammanagers op dit moment in dienstverband ingevuld. Ten aanzien van Veilig Thuis is conform de huidige inrichting, invulling gegeven aan een tweede teammanager.



In reactie op – onder meer – het rapport van AEF, het overbruggingscertificaat en het Inspectierapport ten aanzien van Jeugdbescherming Noord, is de Raad van Toezicht voltallig afgetreden op 1 september 2025. Daarbij heeft de Raad overwogen:

“De Raad van Toezicht krijgt niet voldoende vertrouwen van verschillende stakeholders waaronder de Inspecties en het mist in de huidige samenstelling geloofwaardigheid vanwege de problemen die in het verleden zijn ontstaan. Met het voltallig aftreden neemt de Raad van Toezicht vanuit haar rol verantwoordelijkheid voor wat is misgegaan de afgelopen jaren. We maken de weg vrij voor de noodzakelijke verbeteringen en voor een nieuw elan in het toezicht daarop. De Raad heeft alle vertrouwen in het herstelplan en in de huidige bestuurder die daaraan sinds februari van dit jaar leidinggeeft.”

Hierdoor is ruimte ontstaan om het interne toezicht opnieuw in te richten en zorg te dragen voor het effectief toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie en om het bestuur met raad ter zijde te staan. Per 1 september zijn conform de statuten 2 interim-toezichthouders benoemd die de taak krijgen om zowel toezicht te houden als zo spoedig mogelijk, samen met interne en externe stakeholders, een voltallige raad van toezicht te formeren. Met ingang van 1 februari 2026 zijn een viertal toezichthouders geworven. Omdat een laatste toezichthouder wordt gezocht, blijven de interim-toezichthouders aan totdat de Raad van Toezicht voltallig is. Hierdoor is continuïteit van toezicht gewaarborgd.

Het borgen en behouden van de goede basis vraagt dat medewerkers zich gehoord en gesteund voelen, dat er een eenduidige sturing is en dat er een gezonde balans wordt ervaren in het werk. Dit vraagt om een vaste groep van medewerkers en leidinggevendenden. Het vraagt daarnaast een verbindende en duidelijke manier van leidinggeven en samen werken aan een cultuur waarin we elkaar steunen, aanspreken, houden aan gemaakte afspraken en ons veilig voelen.

We geven dit vorm in medewerkersbijeenkomsten, kwartaalbijeenkomsten en teambijeenkomsten, door mee te lopen om zelf zicht te krijgen op waar collega's tegenaan lopen, door elkaar te treffen in de gehele organisatie en op de werkvloer. We nemen alle medewerkers mee in regelmatige bestuursberichten en nieuwsberichten.

In de plannen is telkens aandacht voor de sturing, zodat verbeteringen duurzaam en structureel kunnen worden geborgd. Voor de uitvoering, zodat het werk uitdagend en motiverend wordt vormgegeven, en medewerkers niet worden overvraagd. Voor de verbinding intern en extern zodat een cultuurverandering kan ontstaan en – telkens als ultieme doel – voor de jeugdigen en gezinnen om wie het gaat zodat we de veiligheid kunnen waarborgen en een goede ontwikkeling met elkaar kunnen vormgeven.

6.2 Cultuur en herstel van vertrouwen

Een herstel van het vertrouwen in de organisatie, zowel intern als extern, is randvoorwaardelijk om medewerkers te kunnen aantrekken en vast te houden. Ook daarom is er passende aandacht voor de verbinding en de cultuur in de organisatie en voor de externe beeldvorming over de organisatie.

Binnen de organisatie heeft lange tijd een negatieve rol gespeeld dat de verbinding tussen management op verschillende niveaus onvoldoende was. Teammanagers voelden zich onvoldoende aangehaakt bij besluitvorming, en hebben (mede daardoor) ook niet organisatiebesluiten uitgedragen. Tussen het management en medewerkers en tussen medewerkers onderling wordt vaak opgemerkt dat men elkaar niet aanspreekt op gedrag wanneer dat wel gewenst zou zijn.



Hoge werkdruk (door zwaarte van casuïstiek en krappe bezetting), onrust in het team en een gevoeld gebrek aan perspectief zijn belangrijke thema's bij onder meer verzuim en verloop. Een bepalende factor voor een sfeer van onrust is de instabiliteit in het sturingskader. Wisselingen in het teammanagement en in het managementteam hebben geleid tot een gebrek aan stabiliteit in de sturing, wat belangrijk is voor het creëren van een gezond werkklimaat. Dit is een belangrijke verklarende factor voor het hogere verzuim binnen de organisatie.

Een kernambitie in de organisatie is om het leiderschap en vertrouwen te versterken. Er is ingezet op een vaste groep van managers en leidinggevend. Daarnaast wordt een verbindende manier van leidinggeven nagestreefd en wordt samengewerkt aan een cultuur waarin we elkaar steunen, aanspreken, houden aan gemaakte afspraken en ons veilig voelen.

Het management heeft zich als doel gesteld om de verbinding in de organisatie te verbeteren en is aanwezig in de teams, bij kwartaalbijeenkomsten, rondom escalaties in het werk en draagt duurzame betrokkenheid uit. Merkbaar is daardoor dat hoop ontstaat in de gehele organisatie op een structurele verbetering. Het vormgeven van de verbinding in de organisatie draagt bij aan de cultuurverandering die noodzakelijk is voor het herstel van vertrouwen.

In de afgelopen periode heeft de vele negatieve berichtgeving invloed gehad op de interne organisatie en de beeldvorming over deze organisatie in de buitenwereld.

Er is sterk geïnvesteerd in de communicatie binnen de organisatie. De bestuurder informeert de medewerkers over belangrijke ontwikkelingen en besluiten. Medewerkers worden benaderd en uitgenodigd om zich uit te spreken, waardoor zij zich meer gesteund en gehoord voelen in het intensieve en zware werk dat zij doen.

In de externe communicatie wordt transparantie en het proactief informeren van netwerkpartners over ontwikkelingen nagestreefd. Ook daarin is een voorzichtig herstel van vertrouwen merkbaar.

6.3 Organisatiekosten

In [bijlage 5](#) is de aangepaste begroting voor Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen bijgevoegd.

Deze is (nagenoeg) gelijk aan de medio 2025 gedeelde begroting waar het het begrootte aantal diensten en de daaraan gerelateerde formatie betreft. De begroting is echter wezenlijk aangepast aan de organisatiekosten, te weten de gerealiseerde en benodigde overhead in de organisatie.

Dit verbeterplan is zoals gezegd gebaseerd op het rapport van AEF van februari 2025. Aanleiding voor het onderzoek van AEF waren de organisatorische problemen bij Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen, die zich onder meer uitten in een voortdurende wachtlijst en te hoge doorlooptijden. Veronderstelde redenen daarvoor waren een hoog ziekteverzuim en verloop onder medewerkers, wisselingen in het management, gebrekkige sturing en onvoldoende verbinding met de keten. Door het aanhouden van de problematiek, was sprake van verminderd vertrouwen in het vermogen van Veilig Thuis Groningen om te komen tot duurzaam herstel.

In het rapport en advies van AEF zijn de kaders voor het herstelplan gegeven. Duurzaam herstel van de organisatie vergt het investeren in strategische beleids capaciteit, leiderschap, cultuur, sturing en de benodigde formatie zoals hiervoor uiteengezet.



In het rapport van AEF, pagina 8, is ook de volgende passage verwoord:

“We zien bij alle organisatieonderdelen dat er op een aantal posten te scherp en soms zelfs onrealistisch is begroot. Dit leidt bij tegenvallende productie (dalend aantal maatregelen) of stijgende (onverwachte) kosten al snel tot een negatief exploitatieresultaat. Daarbij valt in het bijzonder op dat dezelfde posten vaak meerdere jaren achtereen hoger (danwel meerdere jaren achtereen lager) uitvallen dan gepland. Daarmee lijkt een reflectie op begroting & realisatie niet te leiden tot een betere begroting voor het volgende jaar; er wordt (in dit opzicht) dus niet geleerd van ervaring. Dit heeft naar verwachting te maken met onvoldoende financiële en beleidsmatige capaciteit. Ook in dit onderzoek hebben we gemerkt dat informatie vaak bij elkaar gezocht moest worden (en ook niet altijd onderling consistent leek), waardoor er niet altijd volledig zicht is op de bedrijfsvoering.”

Hiervoor is al stilgestaan bij de wijze waarop het aantal diensten voor het opvolgende jaar is begroot in subsidieaanvragen, en bij de wijze waarop de gerealiseerde en benodigde formatie (niet) is vertaalt in de aanvraag voor het opvolgende jaar. Door gerealiseerde en noodzakelijke kosten telkens onvoldoende te betrekken in de begroting voor het opvolgende jaar is een onverantwoorde en onhoudbare financiële bedrijfsvoering ontstaan.

Daarbij is ook op de gerealiseerde en benodigd overhead in de organisatie onvoldoende gestuurd en heeft onvoldoende vertaling in de begroting van opvolgende jaren plaatsgevonden. Wanneer overheadkosten als percentage van de totale kosten worden weergegeven, wordt het volgende beeld zichtbaar.

Veilig Thuis	2022	2023	2024	2025	2026
Totale kosten					
- begroot		€ 8.124.000	€ 8.572.000	€ 9.177.000	€ 11.854.000
- gerealiseerd	€ 7.442.000	€ 7.924.948	€ 8.750.389	€ 9.315.403	
Overhead					
- begroot		€ 1.533.000 (19%)	€ 1.421.000 (17%)	€ 1.919.000 (21%)	€ 3.311.000 (28%)
- gerealiseerd	€ 1.573.000 (21%)	€ 2.018.919 (26%)	€ 2.240.021 (26%)	€ 2.710.055 (29%)	

Hoewel de organisatie al meerdere jaren een overhead realiseert van 26% van de totale kosten, is deze tot en met 2025 niet vertaalt in een aanvraag voor de subsidie van het opvolgende jaar. Daardoor moest onvoldoende dekking van de gerealiseerde kosten omgeslagen worden op andere bedrijfsonderdelen en vormde deze deels de verklaring voor negatieve resultaten.

Daar waar de bijgestelde begroting voor 2026 een zeer forse stijging van de overhead lijkt te bevatten, is in feite sprake van een aanvraag passend bij al jaren gerealiseerde kosten, met een relatief geringe component voor investeringen gerelateerd aan de kaders voor duurzaam herstel zoals weergegeven door AEF.

Om de begroting van de overhead in 2026 in een bredere context te plaatsen, willen we hier opmerken dat in de Landelijke tarieven voor jeugdbescherming en jeugdreclassering (gebaseerd op een onderzoek in 2023 bij alle Gecertificeerde Instellingen, waarvan 5 ook met een gecombineerde GI/VT taak) wordt gerekend met een overheadpercentage van 30% van de totale kosten. De overhead die Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen hier presenteert en doorrekent is daarmee dus nog steeds lager dan het gemiddelde uit een relatief recent Landelijk onderzoek.



De overhead die hier wordt gehanteerd is passend bij het inrichten van de gevraagde sturing op duurzaam herstel en passend bij de ondersteuning van de taken die door de gehele organisatie worden uitgevoerd. In deze overhead zijn zowel bedrijfsvoeringskosten, kosten voor vastgoed alsook de personele kosten voor het managementteam en de teams Bedrijfsvoering, Kwaliteit en Beleid en HR vervat.

Dit Verbeterplan vraagt om sturing op ontwikkelingen in de omvang van de taak, sturing op de formatie en op de tijdige uitvoering van de diensten, financiële sturing en sturing gericht op kwalitatieve verbeteringen in het uitvoeren van het werk en de kwalitatieve verbetering van de jeugdbeschermings- en veiligheidsketen door de netwerksamenwerking te verstevigen.

Om effectieve sturing op alle thema's in te richten en duurzaam vorm te geven is een steviger overhead nodig dan tot dusver is gefaciliteerd. Daarmee is het hier voorstelde overheadpercentage passend bij de kaders van het duurzaam herstel overeenkomstig het AEF-rapport.

6.4 Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming

Zoals bekend levert Veilig Thuis Groningen inzet in de Groninger Proeftuin Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming. De gehele organisatie steunt daarmee de koers en de investeringen die gedaan worden om te komen tot een betere samenwerking in de jeugdbeschermings- en veiligheidsketen in de regio.

Om de stap te zetten vanuit beproeving naar het werken aan een effectievere inrichting van de keten, hebben we recent een programmamanager aangetrokken in de organisatie. Vanuit deze functie wordt bijgedragen aan het ontwikkelen, implementeren en evalueren van het betekenisvol clientcontact waarover hiervoor is geschreven. Daarnaast heeft deze als taak om het draagvlak voor het Toekomstscenario in de organisatie verder te vergroten en levend te houden, om de opbrengsten van de proeftuin breder uit te dragen en om met gemeenten vorm te geven aan de stappen die leiden tot implementatie van de nagestreefde manier van werken.

6.5 Conclusie

Het effect van tekortkomende sturing in de afgelopen jaren op de organisatie Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen is door het onderzoek van AEF zichtbaar gemaakt. Zowel in uitblijven van grip op werkvoorraad, doorlooptijden, verzuim, verloop en financiën, maar ook in uitblijven van een positieve ontwikkeling op kwaliteit en verbinding in de keten.

In het afgelopen jaar hebben we stevig geïnvesteerd in de organisatie en in het werken aan duurzaam herstel. Dit verbeterplan is breed opgezet om u in deze ontwikkelingen mee te nemen en een integraal beeld te schetsen van de stand van zaken van de organisatie en de stappen die nog gezet zullen moeten worden om te komen tot duurzaam herstel.

We geloven en willen werken aan de noodzakelijke verbetering van de veiligheids- en jeugdbeschermingsketen in het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming. Ook de gezamenlijke sturing op de stappen die in uitvoering op dat programma in de komende jaren nog gezet zullen moeten worden vergt een investering vanuit Veilig Thuis en Jeugdbescherming Noord.

Voor het vormgeven van effectief leiderschap, een transparante en open cultuur, efficiënte sturing op de formatie en de tijdige uitvoering van het werk, is een stevig en bekwaam managementteam en ondersteunend kader van bedrijfsvoering, HR en beleid onontbeerlijk. Het passend financieren



van de kosten die dit met zich meebrengt is daarmee randvoorwaardelijk voor het zetten van de gevraagde stappen en het duurzaam doorvoeren en borgen van verbeteringen.

Dit verbeterplan wordt vergezeld van een verzoek om de begrotingssubsidie voor 2026 aan te passen en een aantal aanpassingen ook daarna structureel door te voeren. We zullen verantwoorden op de voortgang van de uitvoering van dit verbeterplan. We stellen voor jaarlijks een voortgangsrapportage op te stellen gerelateerd aan de vorderingen op dit verbeterplan. Te starten met een voortgangsrapportage rondom de jaarwisseling 2026-2027, daarna jaarlijks tot en met 2028. Het streven om te komen tot duurzaam wachtlijstvrij werken heeft voor ons grote prioriteit. Huishoudens, jeugdigen en gezinnen in de regio verdienen een leven vrij van onveiligheid. Daarin willen wij onze rol nemen, met de daarbij behorende financiële middelen.

7. Bijlagen

1. Onderzoek duurzaam herstel Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen - AEF
2. Kaderbrief 2025
3. Organisatiejaarplan 2025 – 2026
4. Aanbevelingen en Plan van Aanpak MOVE-professionals
5. Uitwerking begroting Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen 2026-2028