Andersson Elffers Felix

Onderzoek duurzaam herstel van Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen

Eindrapport - definitief
20 februari 2025

Inhoudsopgave

Inleiding en context

1. Probleemanalyse

2. Herstelplan

Inleiding

Het waarborgen van het duurzame herstel van JBN/ VTG is hard nodig

Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen (JBN/VTG) kampen al jarenlang met uitdagingen rond kpi's en normtijden, oplopende wachtlijsten, hoog verzuim, en personeelstekorten. Ondanks eerdere verbetertrajecten, zoals het Plan van Aanpak 2020-2022, is de situatie niet blijvend verbeterd. Werknemers ervaren hoge werkdruk en gebrek aan toekomstperspectief, wat tot meerdere noodsignalen heeft geleid. Op dit moment werkt JBN/VTG aan procesverbeteringen en maatregelen om de werkdruk te verlagen. In samenwerking met de betrokken gemeenten is besloten om een onderzoek uit te voeren naar mogelijkheden om te komen tot duurzaam herstel.

AEF is gevraagd een onderzoek uit te voeren naar het duurzaam herstel van JBN/VTG

Als onderdeel van dit onderzoek is een probleemanalyse van de organisatie uitgevoerd. Op basis daarvan is een herstelplan (hoofdstuk 2) opgesteld met gerichte acties (op de korte termijn) die de organisatie nodig heeft om haar wettelijke taken op een inhoudelijk en bedrijfseconomisch verantwoorde wijze uit te kunnen voeren.

Er is in het begin van het traject ook gekeken naar mogelijke scenario's voor de langere termijn. We constateerden echter dat problemen in de organisatie niet direct voortkomen uit de schaalgrootte, en dat ontwikkelingen rond het Toekomstscenario nog onzekerheden met zich meebrengen. Om die reden is ervoor gekozen om de focus in dit rapport te leggen op de kernacties uit het herstelplan, in plaats van op scenario's voor de (middel)lange termijn.

Aanpak en leeswijzer

Onze aanpak bestond uit een aantal elementen

Om een beeld te krijgen van de huidige organisatie hebben we individuele gesprekken gevoerd met het managementteam van JBN/VTG, twee teammanagers van zowel de jeugdbeschermingsonderdelen als het Veilig Thuis team en de gemeentelijke vertegenwoordigers vanuit Groningen en Drenthe voor zowel JB Noord als Veilig Thuis Groningen.

Voor de probleemanalyse hebben we een data-analyse gedaan. We hebben daarbij gekeken naar financiële gegevens zoals begrotingen en realisaties van de organisatie in de afgelopen jaren, jaarverslagen en de ontwikkeling van de tarieven. Ook hebben we data rondom het primaire proces, zoals formatie, wachtlijsten en wachttijden, aantal maatregelen, aantal VT-diensten, verzuim en verloop in kaart gebracht.

Om de scenario's (inclusief het herstelplan) op te stellen en uit te werken organiseerden we twee werksessies met het MT en de twee betrokken teammanagers. De uitkomsten van deze sessies toetsten we in toetsingssessies met de gemeentelijke vertegenwoordigers.

In december en januari organiseerden we twee stuurgroepbijeenkomsten om onze (voorlopige) bevindingen te delen en de conceptrapportage te bespreken.

Leeswijzer| In het eerste hoofdstuk delen we de probleemanalyse op hoofdlijnen. Hoofdstuk 2 bevat het herstelplan met gerichte acties (op de korte termijn) voor een duurzaam herstel van JBN/VTG.

Context Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen

Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen (JBN/VTG) werkt in verschillende organisatieonderdelen aan de veiligheid in gezinnen in Groningen en Drenthe. De Gecertificeerde Instelling (GI) JB Noord voert jeugdbescherming en jeugdreclassering uit voor beide provincies. Veilig Thuis Groningen registreert meldingen, doet onderzoek en geeft advies wanneer iemand zich zorgen maakt over een kind of gezin in zijn of haar omgeving. JBN/VTG maakt daarbij onder andere gebruik van de Signs of Safety benaderingswijze.

De organisatie heeft locaties in Groningen en in Assen, en werkt van daaruit voor beide provincies. In totaal heeft de organisatie zo'n 342 mensen in dienst, die samen circa 230 FTE vormen. Dit zijn bijvoorbeeld jeugdbeschermers, praktijkbegeleiders, gedragswetenschappers, Veilig Thuis professionals, en medewerkers in de ondersteunende organisatie.

In de afgelopen jaren heeft JBN/VTG te kampen gehad met stevige financiële en organisatorische problemen. Eerder zijn verbeterplannen opgesteld om de situatie te verbeteren, maar dat heeft onvoldoende (blijvend) resultaat opgeleverd. Ook de recent vastgestelde landelijke tarieven hebben de financiële situatie niet opgelost. Problemen zoals arbeidsmarkttekorten, toenemende complexiteit en onduidelijkheid over de toekomst van de jeugdbescherming verhogen de druk nog verder.

**exclusief het aantal FTE voor bedrijfsvoering en secretariaat/dienstverlening. Daarom komt de som van de FTE's voor JB Groningen, JB Drenthe en Veilig Thuis niet overeen met het totaal aantal FTE.*

Kerncijfers JBN 2024

21.524
Omzet JBN /VTG in € *1.000

231
Totaal FTE

58
FTE JB Groningen*

45
FTE JB Drenthe*

69
FTE Veilig Thuis*

322
Aantal maatregelen voogdij

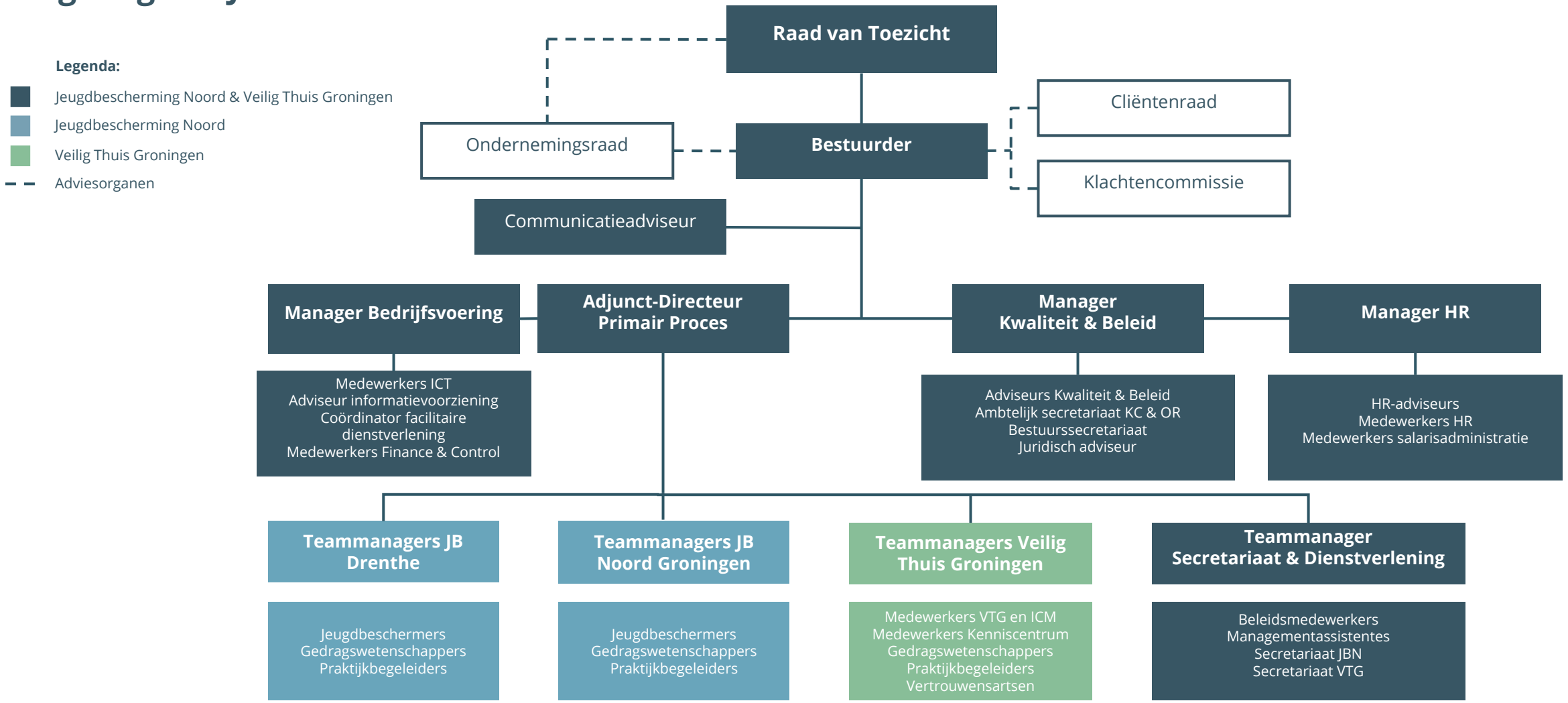
459
Aantal maatregelen OTS

266
Aantal maatregelen JR

4139
VT meldingen
(excl werkvoorraad)

4812
VT advies
(excl werkvoorraad)

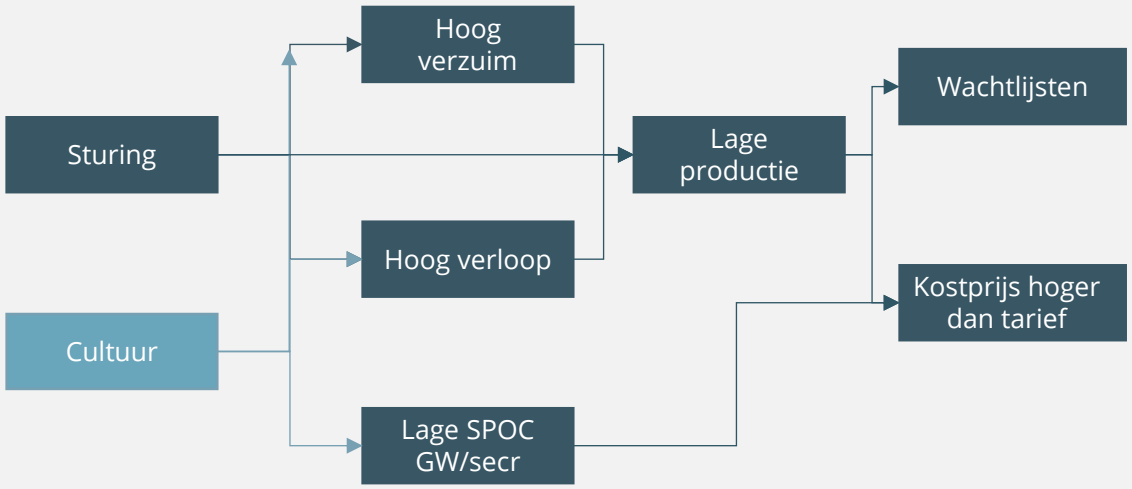
Organogram JBN/VTG*



*Deze versie van het organogram is vastgesteld door het MT van Jeugdbescherming Noord & Veilig Thuis Groningen op 20-02-2023

Andersson Elffers Felix

1. Probleemanalyse



Visuele weergave van factoren die de interne problemen bij JBN/VTG beïnvloeden

Interne organisatorische problemen lijken de voornaamste oorzaak van de wachtlijsten en financiële instabiliteit in de organisatie

Jeugdbescherming Noord / Veilig Thuis Groningen (JBN/VTG) kent al enkele jaren stevige problemen. Er zijn forse wachtlijsten, wat mede veroorzaakt wordt door hoog verzuim en verloop. De bedrijfsvoering staat onder druk en de interne organisatie is onrustig, onder meer door vele wisselingen op leidinggevende posities. Bij Veilig Thuis hebben extra investeringen niet geleid tot de verwachte afname van de wachtlijsten.

Op basis van onze probleemanalyse zien we een complex samenspel van kleinere en grotere factoren. Veel elementen zijn uiteindelijk deels of geheel terug te leiden naar twee punten:

- De mate waarin de organisatie effectief is in sturing (wat onder meer vraagt dat de verschillende managementlagen goed met elkaar in verbinding zijn);
- Een aantal aspecten van de manier waarop men gewend is met elkaar aan het werk te zijn, die we hier samenvatten onder het brede begrip “cultuur”. Daarbij gaat het onder meer om de mate waarin professionals eigenaarschap durven en willen nemen, en de mate waarin men elkaar kan aanspreken op de manier van werken.

Deze twee fundamentele elementen bespreken we op de volgende pagina. Daarna volgen achtereenvolgens verzuim en verloop , de verhouding tussen kosten en inkomsten en de productiviteit.

We zien dat de situatie per organisatieonderdeel (JB Noord Groningen, JB Noord Drenthe en Veilig Thuis Groningen) van elkaar verschilt. Onderliggend aan de hier gepresenteerde analyse zijn daarom deze organisatieonderdelen apart van elkaar onderzocht. Tegelijkertijd zien we dat de verschillende onderdelen nauw met elkaar verbonden zijn, waardoor onrust in het ene deel van de organisatie ook invloed heeft op andere delen van de organisatie. Ook zien we dat veel mechanismen weliswaar per onderdeel in omvang en impact verschillen, maar in aard gelijk zijn.

Inzicht en sturing op verschillende niveaus vraagt om verbetering

Een stevige analyse van de manier waarop de sturing is vormgegeven en op de verschillende niveaus in de praktijk wordt vormgegeven vraagt meer tijd dan we in dit onderzoek beschikbaar hadden voor de probleemanalyse. Desondanks zien we diverse signalen dat de sturing verbetering vraagt, en dat in samenhang daarmee ook aandacht nodig is voor de manier waarop professionals in de organisatie werken.

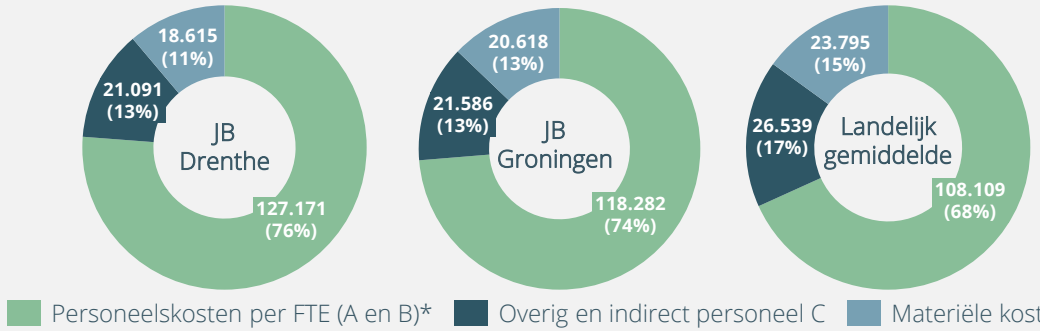
We zien bij alle organisatieonderdelen dat er op een aantal posten te scherp en soms zelfs onrealistisch is begroot. Dit leidt bij tegenvallende productie (dalend aantal maatregelen) of stijgende (onverwachte) kosten al snel tot een negatief exploitatieresultaat. Daarbij valt in het bijzonder op dat **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.

We hebben daarnaast signalen ontvangen dat de **verbinding tussen management op verschillende niveaus onvoldoende** is. Teammanagers voelen zich onvoldoende aangehaakt bij besluitvorming, en (mede daardoor) ook niet altijd verantwoordelijk om organisatiebesluiten uit te dragen. Teammanagers vervullen daardoor nog niet altijd voldoende een sturende rol, maar nemen wel uitvoerende taken op zich. Het is voor teammanagers ook lastig om deze sturende rol in te vullen door het gebrek aan adequate sturingsinformatie in de praktijk, met name op het gebied van HR-gerelateerde gegevens en begrotingen. Door de relatief kleine ondersteunende overhead is er ook beperkt geïnvesteerd in dergelijke systemen. Tussen teammanagers en professionals en tussen professionals onderling wordt vaak opgemerkt dat men elkaar **niet aanspreekt op gedrag** wanneer dat wel gewenst zou zijn. Zo sturen teammanagers momenteel onvoldoende op de productiviteit van hun medewerkers. Ook lijkt de **zelfredzaamheid in het primaire proces te beperkt**; JBN kent een lage spoc van de GW'ers en praktijkbegeleiding, maar dan nog wordt benoemd dat management vaak betrokken wordt in individuele casussen. Dit vraagt om meer helderheid in (en beter sturen op) passende rollen en verantwoordelijkheden in combinatie met het verstevigen van de vaardigheden van teammanagers om de professionals te coachen.

*Het is niet mogelijk om (net zoals in het landelijk kostprijsonderzoek) basis van de huidige interne gegevens de personeelskosten per FTE te splitsen naar de personeelskosten voor personeel voor maatregelen (A) en de personeelskosten gerelateerd aan personeel voor maatregelen (B)

Achterliggend aan de genoemde problemen op deze pagina ligt **een krappe ondersteunende organisatie**. JBN/VTG lijkt een relatief kleine overhead te hebben van in totaal ongeveer 25% ten opzichte van de totale kosten. Op basis van de cijfers van 2024 bij JB Groningen en Drenthe zien we dat van de totale kosten in 2024 zo'n 13% besteed wordt aan overig en indirect personeel, en nog eens 11-13% aan materiële kosten. Landelijk gemiddeld is dit 17 resp. 15% (absolute bedragen gebaseerd op '22 + indexatie).

Gemiddelde kostprijs 2024 per FTE - % en absoluut

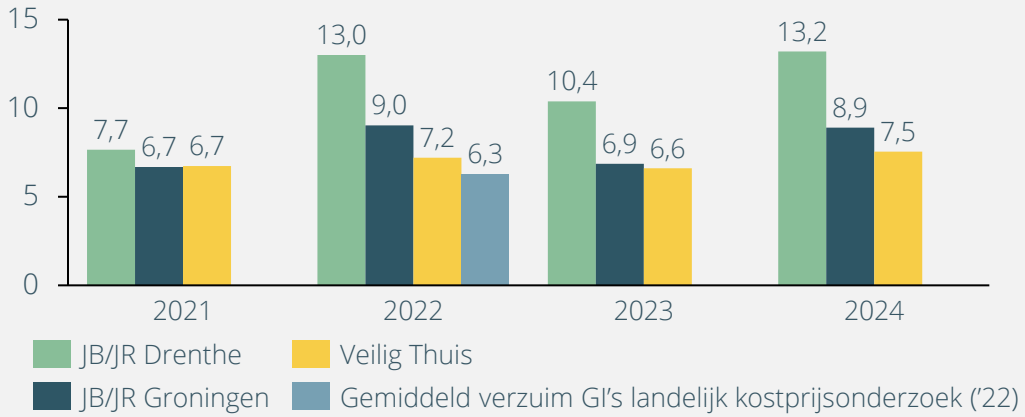


N.B.: de impactanalyse die is uitgevoerd in de context van het landelijke kostprijsonderzoek geeft aan dat de overhead bij JB Noord relatief hoog is, en dat dit komt door de kleine omvang van de organisatie. De uitkomsten uit de impactanalyse herkennen wij niet in de data. We hebben met de organisatie niet kunnen herleiden waar dit verschil vandaan komt.

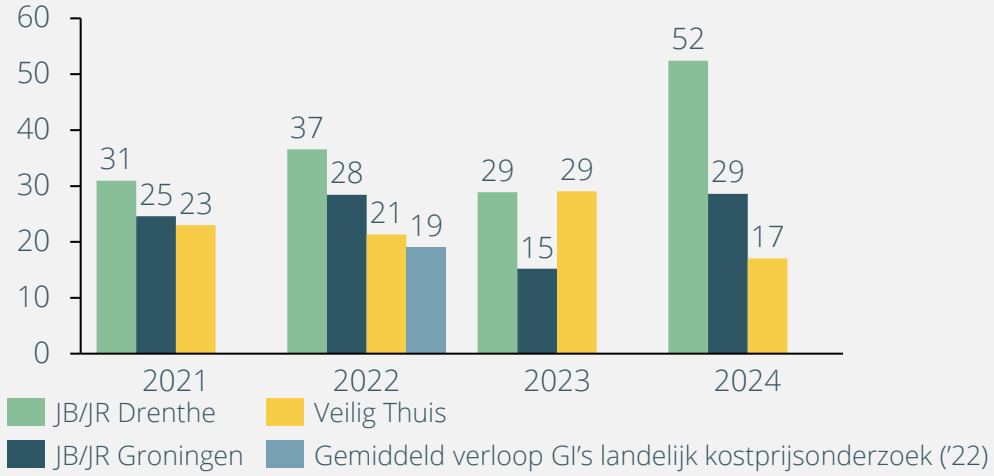
In 2015 waren de overheadkosten nog 30%, toen JB jaarlijks ongeveer 600 maatregelen meer uitvoerde, terwijl de VT-organisatie juist kleiner was. De overheadkosten waren destijds per FTE in het primaire proces ongeveer €5.000 hoger dan nu. In 2020 is de overhead (relatief gezien) fors gedaald naar 22%, en richting 2024 weer gestegen; de overhead is nog wel onder het niveau van 2015.

Promotieonderzoek van M.P.M. Huijben naar onder meer het verband tussen organisatieomvang en percentage van de overhead heeft laten zien dat het percentage overhead relatief hoog is bij kleine organisaties (vanwege de te verwachten schaalnadelen), maar dat vanaf circa 200-300 FTE het percentage stabiliseert. Boven deze omvang zijn er dus voor wat betreft overhead geen schaalvoordelen meer te behalen. Met in totaal zo'n 230 FTE (2024) zit JBN/VTG al dichtbij die (voor het overheadpercentage) optimale minimale omvang.

Gemiddeld ziekteverzuim percentage per jaar



Gemiddeld verloop percentage per jaar *berekend als het aandeel van het aantal uitgestroomde FTE ten opzichte van het totaal aantal FTE per organisatieonderdeel*



Verzuim en verloop zijn ruim hoger dan gemiddeld in de sector

De jeugdbeschermingsonderdelen (en met name JB Drenthe) kennen een hoog verzuim:

- In 2024 was dit voor JB Noord Drenthe gemiddeld 13%, met op enig moment 18,7% als uitschieter. Voor JB Groningen was dit afgelopen jaar gemiddeld 9%, met een uitschieter van 14,9%. In het landelijk kostprijsonderzoek uit 2022 is gerekend met een gemiddelde van 6,3% (na verwijdering van drie uitschieters uit de data). Zonder deze aanpassing lag het gemiddelde op 7,5%.
- Voor Veilig Thuis zijn wij niet bekend met een specifieke benchmark. Het verzuim is wel lager dan landelijk gemiddeld voor gezondheidszorg en welzijnssector (8,1% in 2023 en 7,8% voorlopig in 2024).

Uit de analyse van de bedrijfsarts blijkt dat het aantal werkgerelateerde diagnosen is gestegen; bij 38% van de werknemers is werkstress de directe oorzaak. Hoge werkdruk (door zwaarte van casuïstiek en krappe bezetting), onrust in het team en een gevoeld gebrek aan perspectief zijn belangrijke thema's. De toename in psychisch verzuim past in landelijke ontwikkelingen, en gaat vaak gepaard met relatief lange verzuimduur. Een bepalende factor voor een sfeer van onrust is de instabiliteit in het sturingskader. Voortdurende wisselingen in het teammanagement (JB Drenthe kende de afgelopen vijf jaar een vertrek van 6 teammanagers), maar ook in het MT, hebben geleid tot een gebrek aan stabiliteit in de sturing, wat belangrijk is voor het creëren van een gezond werkklimaat. Dit kan een belangrijke verklarende factor zijn voor het hogere verzuim binnen de organisatie.

Naast een hoog verzuim is ook het verloop hoog bij JBN/VTG.

- In 2024 is het verloop binnen JB Drenthe uitzonderlijk hoog, op 52%. Dit is zorgwekkend: binnen een jaar is meer dan de helft van de in totaal ongeveer 45 FTE in het team verdwenen. Dit heeft een aanzienlijke impact op de mensen die nog in het team werken en beïnvloedt het gevoel van saamhorigheid.
- JB Groningen kent in 2024 een verloop van 29%, op een totaal aantal van 58 FTE in dit jaar.
- Veilig Thuis Groningen kent in 2024 een verloop van 17%, op een totaal aantal van 67 FTE.

Opvallend is het hoge verloop in het eerste jaar. In 2022 lag dit op 40% (2023 27%). Uit exitgesprekken blijkt dat nieuwe medewerkers zich niet welkom voelen in hun team en onvoldoende begeleiding ervaren. In 2023 is een relatief groot aandeel ervaren medewerkers vertrokken, voornamelijk door pensionering. Dit zorgt voor een verlies aan ervaring en legt extra druk op de overblijvende professionals. Dit is zorgwekkend, omdat werkdruk en gebrek aan stabiliteit in de teams een belangrijke reden zijn voor vertrek.

Kostprijzen bij JB Groningen en JB Drenthe zijn hoger dan de landelijk afgesproken tarieven

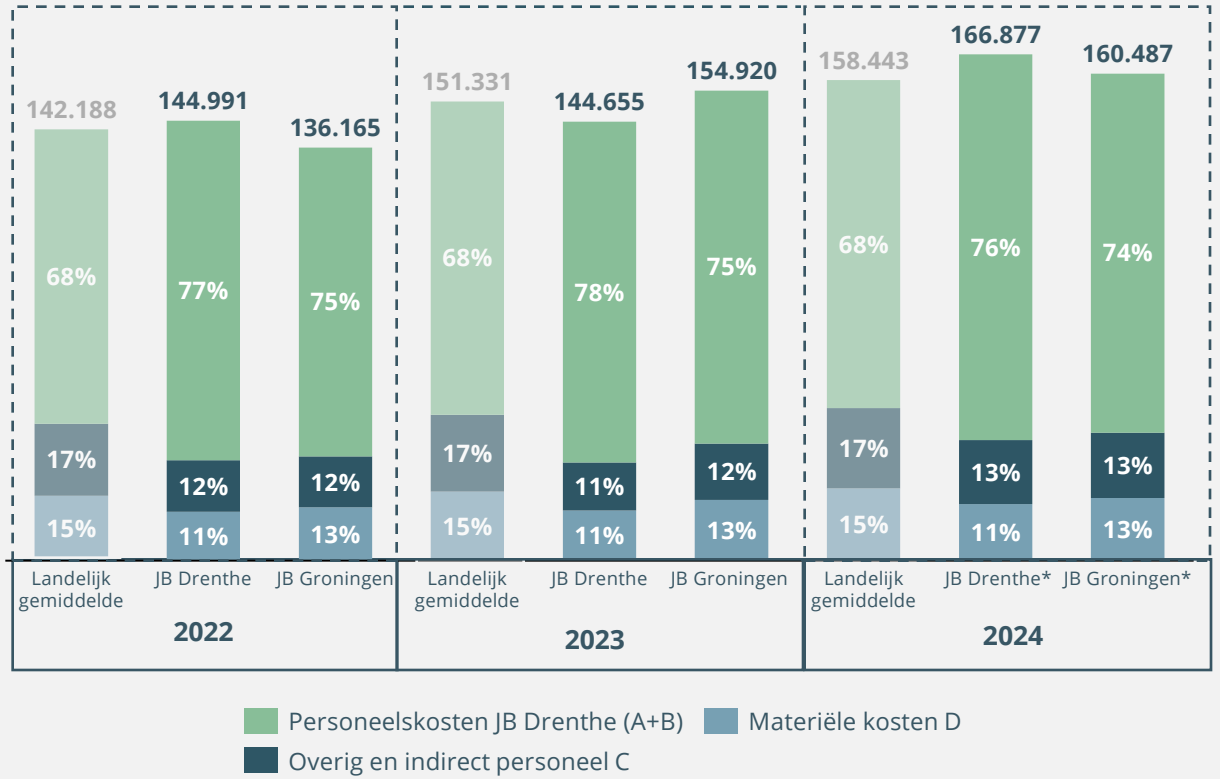
Financiële stabiliteit vraagt een gezonde verhouding tussen kosten en inkomsten. Bij JBN/VTG zien we echter dat de kostprijzen per FTE personeel die maatregelen uitvoert, de afgelopen drie jaar overwegend hoger uitvallen dan de landelijk gemiddelden. Oorzaken van de **hogere kostprijs per FTE** zijn onder meer:

- hoge PNIL;
- inzet van praktijkbegeleiders (die elders niet ingezet worden en geen onderdeel zijn van de landelijke kostprijs)
  Hoewel de organisatie de inzet van de praktijkbegeleiders heeft gecompenseerd met een kleiner omvang van het teamsecretariaat en de teammanagers is dit onvoldoende geweest om de kostprijs in lijn te brengen met het landelijk gemiddelde;
- de lagere span of control van gedragswetenschappers en teamsecretariaat.

Daarnaast ligt het **gemiddelde aantal productieve uren per FTE** naar verwachting lager, vanwege (onder meer) het verzuim en verloop. Die twee factoren maken samen dat de kostprijs per maatregel beduidend hoger wordt dan de huidige tarieven dekken.

Bij Veilig Thuis is er niet op een vergelijkbare manier een tarief afgesproken. De basis waarop subsidie aangevraagd en goedgekeurd wordt lijkt echter niet meer passend bij de huidige situatie, zoals we op de volgende pagina toelichten. In de praktijk leidt dit ertoe dat er minder casussen kunnen worden behandeld dan vooraf werd verwacht.

Gemiddelde kostprijs per FTE JB Drenthe en JB Groningen t.o.v. landelijke gemiddelden op basis van kostprijsonderzoek KPMG - bedragen in € *1.000



*De gerealiseerde kostprijs voor 2024 is nog geen definitief resultaat, maar op basis van realisatie Q1 t/m Q3 2024 + prognose Q4 2024.

Beschikbare productieve uren JB	Landelijk gemiddelde	JB Drenthe (inschatting obv 2024)	JB Groningen (inschatting obv 2024)
Beschikbare uren: contracturen min feestdagen	1872	1872	1872
Algemene afslagen: feestdagen, verlof, opleiding, organisatie-overleggen, indirecte uren	478	478	478
Verzuim	115	243	167
Opleiding nieuwe medewerkers	82	147	82
Totaal beschikbaar voor maatregelen	1197	1004	1145

Tabel: De landelijke gemiddelde productiviteitsnorm is gebaseerd op het aantal contracturen per FTE, gecorrigeerd voor tijdsbesteding aan verlof, ziekte, overleg, opleiding en andere niet-KKPB-activiteiten. In de bovenstaande tabel is het effect van verzuim en het inwerken van nieuwe medewerkers op de productiviteit ingeschat.

Beschikbare productieve uren VT	Norm	VT Groningen (inschatting obv 2024)
Beschikbare uren: contracturen min feestdagen	1822	1825
Algemene afslagen: feestdagen, verlof, opleiding, organisatie-overleggen, indirecte uren	402	402
Verzuim	79	128
Opleiding nieuwe medewerkers	32	82
Totaal beschikbaar voor wettelijke taken	1297	1210

Tabel: De intern opgestelde productiviteitsnorm is gebaseerd op het aantal contracturen per FTE, gecorrigeerd voor tijdsbesteding aan verlof, ziekte, overleg, opleiding en andere indirecte activiteiten. In de bovenstaande tabel is het effect van verzuim en het inwerken van nieuwe medewerkers op de productiviteit ingeschat.

1: CBS-data over Veilig Thuis: ontvangen meldingen uitgesplitst naar veiligheidstaxatie, als aandeel t.o.v. totaal, vergeleken tussen landelijk niveau en de regio Groningen

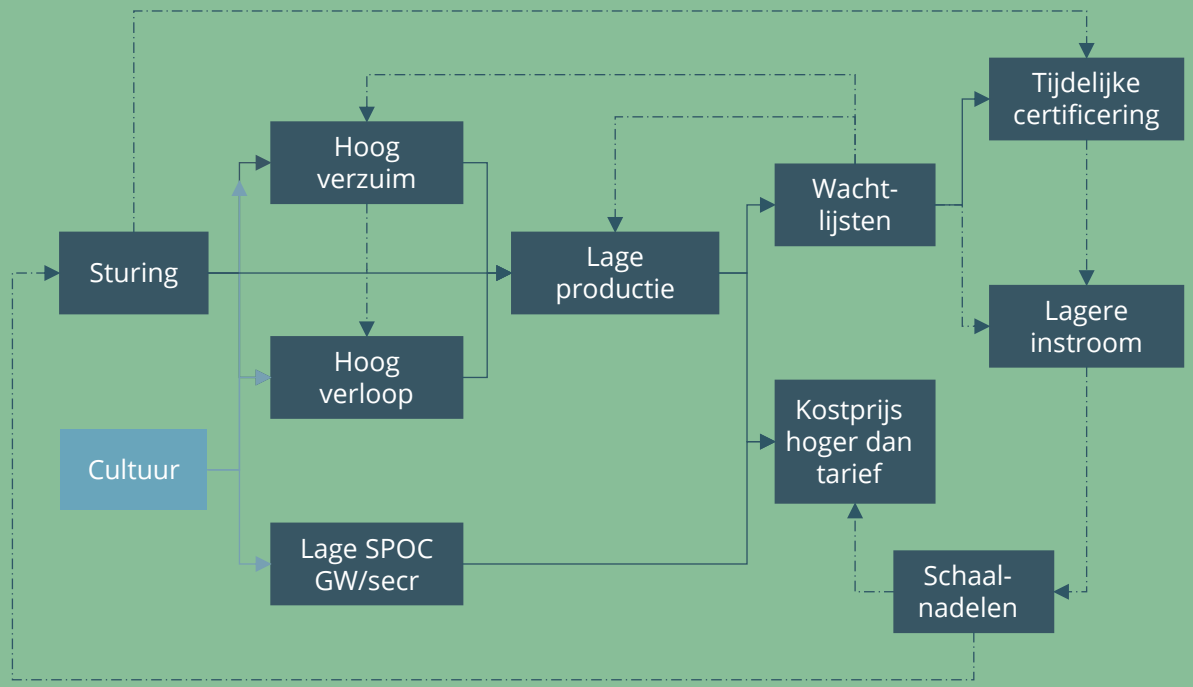
Productieve en bestede uren zijn niet inzichtelijk, maar wijken naar verwachting af van de norm

Het aantal maatregelen dat uitgevoerd kan worden, hangt grof gezegd af van drie factoren; hoeveel FTE er beschikbaar zijn, hoeveel productieve uren per FTE beschikbaar zijn, en hoeveel uren nodig zijn voor een casus.

Het **aantal FTE** is bekend. Zowel voor JB Drenthe als voor JB Groningen is het aantal FTE in dienst lager dan het aantal FTE dat nodig is op basis van het KKPB en de norm productieve uren volgens het landelijk kostprijsonderzoek. Een mogelijke verklaring hiervoor is de inzet van gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders; het uitgangspunt is immers dat de inzet van deze professionals ook moet leiden tot een lager benodigd aantal jeugdbeschermers. Veilig Thuis heeft dit jaar juist meer FTE (ca 9 FTE) in dienst dan op basis van de huidige urennormen passend zou zijn. Het aantal productieve uren per FTE en het aantal uren dat besteed wordt per casus, is niet bekend, omdat jeugdbeschermers en VT-medewerkers geen tijd registreren. Voor beide is het plausibel dat dit in negatieve zin afwijkt van de normen:

- Het **gemiddeld aantal productieve uren per FTE** wordt negatief beïnvloed door het hoge verzuim en verloop. Hiernaast is een inschatting van het effect hiervan opgenomen. Het is aannemelijk dat het aantal beschikbare uren in de praktijk nog lager uitvalt, door de invloed van reistijd op de beschikbare uren (wat we niet kunnen kwantificeren) en de impact van verzuim op de inwerkuren (door het verzuim zijn er minder medewerkers beschikbaar om nieuwe collega's in te werken, wat de werkdruk verder verhoogt).
- Het **aantal uren per casus** zal mogelijk ook (licht) hoger liggen dan de norm (KKPB en de benchmark bij overige VT-organisaties). Verzuim en verloop hebben immers ook een effect op de effectiviteit van de inzet: bij overdracht moet een nieuwe medewerker ook op het specifieke dossier ingewerkt worden. Ook kunnen lange wachtlijsten ervoor zorgen dat problematiek meer ingesleten raakt in een gezin, en er dus meer inzet en tijd nodig is om dit weer in beweging te krijgen. Aan de andere kant zou de inzet van praktijkbegeleiders en meer GW-ers en teamsecretariaat moeten betekenen dat de inzet effectiever wordt, en daarmee dat het aantal uren per casus per jeugdbeschermer relatief laag is. Voor VT wordt als basis voor de begroting een urennorm gebruikt die al lang niet herijkt is, en niet meer in lijn lijkt met de huidige realiteit. Sinds de herijking van de urennorm in 2020, gebaseerd op de reële uren, zien we dat meldingen steeds complexer worden. Het aandeel meldingen met multi-problematiek mét hulp steeg bijvoorbeeld van 22% in 2020 naar 44% in 2023.[1] Daarnaast lijkt Veilig Thuis Groningen relatief vaker te maken te hebben met complexere meldingen t.o.v. het landelijk gemiddelde, zoals meer multi-problematiek zonder hulp.
  N.B. het analyseren van het aantal bestede uren per casus is geen onderdeel van dit onderzoek. Dit wordt niet geregistreerd, en er loopt al een traject om dit te verbeteren (op basis van TOC-methodiek). In overleg met de opdrachtgevers is de aanname in dit onderzoek dat het aantal uren per casus door die methodiek naar een niveau in lijn met de normen wordt gebracht.

Deze combinatie aan factoren maakt dat de organisatie in een negatieve spiraal terechtkomt



De probleemanalyse laat zien dat er sprake is van een ingewikkeld samenspel van factoren die elkaar versterken.

- Problemen *met sturing* (waaronder beleidsvorming en –uitvoering en leiderschap) en *cultuur* (de manier waarop medewerkers samenwerken en elkaar aanspreken binnen een *constructieve werksfeer*) liggen aan de basis.
- Een beperkte omvang van de ondersteunende organisatie, en in het bijzonder te weinig (ruimte bij) de *strategische beleidscapaciteit*, maakte enerzijds dat er onvoldoende zicht en inzicht was om te sturen, en daarnaast onvoldoende ruimte om de problemen in leiderschap en cultuur aan te pakken.
- Het gevolg van deze problemen in het sturingskader en in de cultuur van de organisatie is dat veel afdelingen kampen met *hoog verzuim* en een *groot verloop*. Het inwerken van nieuw personeel kost veel tijd, wat de druk op de huidige medewerkers vergroot, terwijl velen binnen een jaar vertrekken. Al met al zijn er *minder medewerkers beschikbaar* om maatregelen uit te voeren en VT-diensten te draaien.
- Dit verlaagt de productie, wat de wachtlijsten verder doet oplopen. Deze wachtlijsten zorgen er ook weer voor dat medewerkers een hogere werkdruk ervaren, wat weer invloed heeft op het verzuim en verloop. Tegelijkertijd maakt het hoge verzuim het lastig om nieuwe medewerkers goed in te werken, wat weer bijdraagt aan meer verloop.

Doordat de beschikbare tijd voor maatregelen minder is dan er eigenlijk nodig is, worden de wachtlijsten langer. Dat is bovenal een vervelende situatie voor gezinnen die eigenlijk urgent aandacht nodig hebben. De lange wachttijden hebben daarnaast ook een negatief effect op de situatie binnen JBN. Als gezinnen lang moeten wachten op een jeugdbeschermer, verergert hun problematiek, waardoor het met goed gevolg uitvoeren van de maatregelen meer tijd kost. De wachttijd leidt ook tot veel onvrede bij gezinnen. Dit legt extra druk op medewerkers, wat weer leidt tot meer verzuim en onvrede. Door zowel de wachtlijsten als de observatie dat het de organisatie niet lukt om daar voldoende grip op te krijgen en voortgang in te boeken heeft JB Noord daarnaast momenteel een tijdelijk certificaat gekregen.

Vervolgens is het risico dat de lange wachtlijsten en de tijdelijke certificering voor een lagere instroom zorgen, omdat de RvdK (naar verwachting) meer naar de landelijke GI's gaat verwijzen. Als dat zo is, leidt dit proces tot dalende inkomsten, en daardoor tot krimp van de overhead. Hierdoor wordt het nog moeilijker om te sturen, en nemen de problemen alleen maar toe.

De verschillende onderdelen van de organisatie beïnvloeden elkaar ook en zijn van elkaar afhankelijk. We zien dat onrust in het jeugdbeschermingsdeel veel aandacht vraagt, waardoor de Veilig Thuis kant – die ook kampt met grote wachtlijsten – minder aandacht krijgt.

Het is daarom van groot belang om deze neerwaartse spiraal snel te doorbreken en JBN/VTG organisatorisch en financieel duurzaam stabiel te maken.

Andersson Elffers Felix

2. Herstelplan

Het herstelplan bevat een aantal gerichte acties om JBN/VTG organisatorisch en financieel stabiel te maken

Het doel is om Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen organisatorisch en financieel duurzaam stabiel te krijgen, door onder meer lager verzuim en meer behoud van medewerkers te realiseren. Daarmee streeft de organisatie ernaar weer te voldoen aan het normenkader voor de GI's, en weer het certificaat te verkrijgen.

De organisatie heeft in het verleden al interventies ingezet om tot verbetering te komen. Dat heeft echter nog niet tot het gewenste resultaat geleid. Daarom is het van belang om te kijken hoe dit nu wel lukt. Een belangrijk onderdeel daarin is het versterken van de strategische beleidscapaciteit. Voldoende capaciteit is essentieel om de benodigde interventies daadwerkelijk uit te voeren én te laten landen in het primaire proces – waarbij op de korte tijd primair de focus moet liggen op JB Drenthe. Actie 1 ziet op het verstevigen van deze capaciteit. Ook het versterken van leiderschap moet ertoe leiden dat de andere interventies (inzet extra FTE, sturen op productiviteit) leiden tot verbeteringen die echt beklijven.

Het herstelplan is dus een combinatie van interventies die in samenhang zowel de acute als onderliggende problemen aanpakken. De acties zijn voor herleidbaarheid genummerd; dit geeft geen volgorde aan, het zijn parallelle processen met onderlinge afhankelijkheden.

Acties herstelplan

1. Strategische beleidscapaciteit versterken
2. Leiderschap en constructieve werksfeer verbeteren
3. Inzet extra benodigde FTE's om werkvoorraad actief op te pakken (en daarmee wachtlijsten terug te dringen)
4. Verbeteren inwerkprogramma en selectieproces
5. TOC-traject: sturen op productiviteit en behalen maatregelen/casussen binnen urennorm
   - Inzet PB'ers/ GW'ers/ teamsecretariaat/ teammanagement heroverwegen
   - Veilig Thuis urennormen herzien + formatie in lijn brengen met urennorm

Klik op een van de blokken om naar de uitwerking van die actie te gaan

1. De strategische beleidscapaciteit van JBN/VTG versterken

Actie 1: De strategische beleidscapaciteit versterken

Versterken van de strategische beleidscapaciteit is nodig om tot duurzaam herstel te komen. We adviseren op drie onderdelen in te zetten:

- De bedrijfsvoering waarborgen én versterken: JBN/VTG kent een te krappe ondersteunende organisatie. Hierdoor kan de bedrijfsvoering op elementen net voldoende opereren, maar op andere elementen net onvoldoende. Versterking is nodig om de dagelijkse gang van zaken te waarborgen en robuuster te maken.
- Strategische denk- en doeruimte versterken: de focus in de organisatie heeft door haar krappe ondersteuning lang op noodzakelijke (vaak korte termijn) interventies en acties gelegen. Om duurzame stabiliteit in de organisatie te creëren is het belangrijk om op basis van concrete sturingsinformatie strategisch inzicht te genereren, koers te bepalen, strategische plannen uit te werken en opvolging te geven aan die plannen (bijvoorbeeld aan de hand van een PDCA cyclus).
- Meer ruimte voor zicht op en investeren in externe ontwikkelingen & relaties: doordat de focus in de organisatie veel op de interne problemen heeft gelegen, is er minder ruimte geweest voor het voorbereiden op externe ontwikkelingen (zoals het Toekomstscenario en Hervormingsagenda Jeugd) en het investeren in externe relaties. Dit laatste is ook van belang voor het oplossen van problemen op korte termijn, bijvoorbeeld door samenwerking met lokale teams of in overdrachtstafels te verbeteren.

Wat is hiervoor nodig?

Op basis van de huidige lacunes is besproken welke aanvullende capaciteit gewenst is om de problemen op te lossen. Dit leidt tot een eerste grove inschatting om de ondersteunende organisatie uit te breiden met acht functies, ieder voor ca. 1 FTE.**

- Strategisch adviseur: Visievorming, strategisch sparringpartner voor de bestuurder, onderhouden van externe relaties, vertalen van externe ontwikkelingen naar de organisatie.
- Controller: Verwerken financiële data o.b.v. power BI en daaruit genereren bruikbare inzichten, verbeteren werkprocessen binnen control, extra capaciteit voor begrotingsprocessen en analyseren van realisatie t.o.v. begroting per bedrijfsonderdeel.
- HR-adviseur: actualiseren HR-beleidsstukken, strategische denkkracht voor het aanpakken van verzuim en verloop, CAO-vraagstukken, versterken inwerkbeleid (actiepunt 3) en de strategische personeelsplanning.
- Twee medewerkers kwaliteit en beleid voor zowel JB als VT: Beleidsontwikkeling, actualiseren processen en het aansturen op de uitvoering van plannen (implementatiekracht).
- HR-medewerker : inzet op digitalisering HR-administratie (teammanagers hebben op dit moment geen inzage in medewerkersdossiers)
- Adviseur informatievoorziening: inzicht genereren PowerBI data voor teams en managers (gezien de behoefte en noodzaak sturingsinformatie). Inzet 1 adviseur voor JB, huidige adviseur voor VT.
- Informatiebeveiliging: analyseren en implementeren van relevante normen op het gebied van informatiebeveiliging, analyseren en oplossen van informatiebeveiligingsrisico's.

Verder is uitbreiding in systemen (zoals koppeling boekhouding aan Power BI, opleidingsmodule en YouForce) is nodig voor betere sturingsinformatie. Door structurele uitbreiding van FTE's is herinrichting van ruimtes vereist voor extra werk- en overlegruimte.

Wat vraagt dat?

8 FTE	Systemen	Herinrichting ruimtes	**Totaal**
€ 814.000	€ 50.000	€ 30.000	**€ 894.000**

Het versterken van de strategische beleidscapaciteit met acht functies op basis van 36 uur per week vraagt per jaar een extra investering van € 814.000, met additioneel € 50.000 voor de systeemvernieuwingen en €30.000 voor herinrichting van de ruimtes. De overhead voor *indirect personeel* in 2024 komt hiermee op circa 15%, in plaats van de huidige 13%. Hiermee is de overhead bijna in lijn met het landelijk gemiddelde* van 17%.

*Op basis van het landelijk kostprijsonderzoek binnen de jeugdbescherming
**N..B. de essentie is de uitvoering van de genoemde activiteiten, ongeacht wie dit doet; herschikking van taken in teams is een optie, mits dat op logische plekken voldoende ruimte creëert voor de invulling van deze taken.
*** Voor de inschatting van kosten is uit gegaan van personeel in loondienst, en is samen met de organisatie per FTE een inschatting van de verwachte schaal gemaakt. Hierin kan nog geschoven worden.

2. Leiderschap en constructieve werksfeer versterken

Actie 2: leiderschap en constructieve werksfeer versterken

Het is belangrijk dat JBN/ VTG een constructieve werksfeer bevordert en zich inzet op het versterken van het leiderschap in de organisatie. Met actie 2 streeft de organisatie naar het creëren van een werkomgeving waarin men naar hun beste kunnen functioneert, steun krijgt waar nodig en ook aangesproken wordt waar nodig. Zo kan er gelijktijdig gewerkt worden aan een grotere productiviteit en een lagere (gevoelde) werkdruk

We adviseren in deze actie duidelijkere kaders voor het sturingskader te creëren, de organisatie in staat te stellen om vanuit deze kaders te gaan werken (o.a. door de juiste mensen in het sturingskader, gezamenlijke leiderschapstrajecten o.a. op verzuim en teammanagement bijeenkomsten) en vervolgens in de teams planmatiger te sturen vanuit een PDCA-cyclus.

Wat is hiervoor nodig?

- Startpunt is het herijken van de huidige kaders en daarmee duidelijkheid scheppen over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) van elk onderdeel binnen de driehoek van richten (= managementteam), inrichten (= teammanagement) en verrichten (= primaire proces).
- Vervolgens is het belangrijk dat elk onderdeel uit deze driehoek in staat wordt gesteld om de vastgelegde rol vanuit het kader te pakken. Concrete vervolgstappen hiervoor zijn de volgende.
  1. De stabiliteit van de organisatie is sterk afhankelijk van het hebben van de juiste mensen in het sturingskader. Daarvoor is het nodig om vast te stellen welke kwaliteiten nodig zijn om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) effectief uit te voeren. Momenteel lijkt bijvoorbeeld affiniteit/ ervaring met planmatig sturen geen onderdeel te zijn van het functieprofiel van een teammanager, terwijl dit in de toekomst van belang is voor een meer planmatige aanpak. Ook voor de huidige vacante functies HR-manager en (vaste) directeur primair proces is een goede selectie van essentieel belang.
  2. Gezamenlijke leiderschapstrajecten voor zowel het MT als teammanagers, gericht op thema's zoals verzuim-management (met expliciete aandacht voor JB Drenthe), teamdynamieken, verandermanagement, werken in een PDCA-cyclus, etc moeten bijdrage aan de kwaliteit van sturing. Onderdeel hiervan is ook het borgen van de TOC-methodiek binnen het sturingskader om de geleerde lessen uit dit traject te kunnen blijven toepassen.
  3. Het teammanagement verder versterken en faciliteren, bijvoorbeeld door reguliere teammanagement bijeenkomsten waarin gezamenlijk geleerd en gereflecteerd wordt op thema's als verzuim en productiviteitssturing kan helpen om deze laag in staat te stellen haar taken en verantwoordelijkheden beter te vervullen.
- Het is essentieel dat vervolgens planmatiger gestuurd gaat worden in een scherpere plan, do, check & act cyclus:

Plan:	Do:	Check:	Act:
teamplan maken met concrete KPI's/ doelen/ afspraken over benodigde formatie met bandbreedte, productiviteit en acties op verzuim/verloop	teammanagers sturen primair op het behalen van de KPI's (met oog voor welzijn medewerkers) en het werken vanuit de driehoek JB/GW/PB	de voortgang op KPI's/ doelen van teamplannen structureel monitoren én bespreken (bijv. wat betekent verzuim % voor formatie)	afwijkingen t.o.v. teamplannen structureel bespreken in het MT (en zo de escalatielader inzetten). Voorbeeld: extra formatie buiten bandbreedte is bespreekpunt.

Wat vraagt dat?

Leiderschapstrainingen en workshops vragen een eenmalige investering van naar verwachting zo'n €155.000.

Begeleiding externe partij verzuimmanagement*	Workshops voor de teammanagers *(o.a. situationeel leiderschap, groepsdynamiek)*	5 individuele trainingen voor MT-leden, bijv. verandermanagement	**Totaal**
€ 40.000	€ 100.000	€ 20.000	**€ 160.000**

*Inschatting kosten op basis van een eerdere offerte voor een verzuimmanagement traject waarin zowel teammanagers als teams als geheel begeleid worden in verzuimmanagement door een externe partij
**Inschatting kosten op basis van kosten voor workshops/trainingen SIIO (bekend opleidingsinstituut)

3. Inzet extra capaciteit om werkvoorraad actief op te pakken

Actie 3: Inzet extra capaciteit om werkvoorraad actief op te pakken

Het inzetten van extra capaciteit is nodig om de wachtlijsten binnen de organisatie terug te dringen en daarmee te zorgen dat alle kinderen en gezinnen in de regio volwaarde jeugdbescherming krijgen. Dit lukt nu niet: door het bovengemiddelde verzuim en verloop zijn medewerkers namelijk minder uren beschikbaar voor het uitvoeren van maatregelen en Veilig Thuis diensten. Binnen het CRT-team is eerder extra capaciteit ingezet, maar de omvang hiervan was onvoldoende om te compenseren voor de gemiste uren door verzuim en verloop.

Het is belangrijk dat de organisatie tegelijkertijd de processen en werkwijzen op orde brengt. Het sturen op het behalen van de normtijden is daar onderdeel van, onder andere middels het TOC-traject. Het is essentieel om de verzuim- en verloopcijfers nauwkeurig te blijven monitoren en de gevolgen hiervan voor de formatie maandelijks te bespreken op MT-niveau en in gesprekken met de gemeente. Bij een stijging van de verzuim- en verloopcijfers is het belangrijk om tijdig extra personeel in te zetten.

Het inzetten van extra personeel kan op twee manieren: (1) het in dienst nemen van extra personeel of (2) het op detacheringsbasis vanuit andere organisaties (bijv. vanuit de landelijke GI') inzetten van medewerkers.

Wat is hiervoor nodig?

We stellen voor om per organisatieonderdeel te analyseren welke extra formatie benodigd is, op basis van het huidige aantal maatregelen en de verzuim- en verlooppercentages. Hieronder geven we alvast een voorlopige inschatting voor de jeugdbeschermingsonderdelen. Voor Veilig Thuis is het belangrijk eerst de productiviteits- en urennormen per dienst te herzien, voordat een realistische schatting kan worden gemaakt van de benodigde formatie. Om deze reden hebben we deze berekening niet meegenomen voor Veilig Thuis. *Het is hierbij goed om te benadrukken dat onderstaande formatieberekening uitgaat van de veronderstelling dat professionals na het TOC-traject de normtijden per maatregel zullen behalen. De verwachting is echter dat de effecten hiervan pas na enkele maanden zichtbaar zullen zijn. Ook is geen rekening gehouden met de invloed van praktijkbegeleiders en GW'ers op het aantal uren per maatregel. Daarnaast is de productiviteit van medewerkers een globale schatting, aangezien er geen urenregistratie plaatsvindt.*

	JB Drenthe	JB Groningen
Gemiddeld aantal maatregelen (OTS + voogdij + JR) 2024	388	622
Inschatting gemiddeld aantal beschikbare uren per FTE o.b.v. gemiddeld verzuim 2024 en gem. verloop 2024	1004	1145
Benodigde formatie 2024 (= gemiddeld aantal maatregelen * normtijden KKPB per maatregel / beschikbare uren per FTE)	39,4 FTE	49,4 FTE
Gemiddelde formatie 2024 (incl. inzet CRT team 2,7 FTE gelijk verdeeld over de JB onderdelen)	32,7 FTE	45 FTE
Inschatting benodigde extra formatie jeugdbeschermers	6,7 FTE*	4,4 FTE*

Wat vraagt dat?

De gemiddelde kosten per FTE voor een jeugdbeschermer in schaal 11 (op basis van een 36-urige werkweek, inclusief sociale lasten) bedragen €108.000. Voor JB Drenthe betekent het aannemen van 6,7 extra FTE een totale kostenpost van €723.600. Voor JB Groningen bedragen de kosten voor 4,4 extra FTE ongeveer €475.200. Hierbij wordt uitgegaan van een dienstverband in loondienst. Een alternatief is het inzetten van jeugdbeschermers op detacheringsbasis vanuit bijvoorbeeld de landelijk werkende GI's. Dit is natuurlijk afhankelijk van de bereidheid van die partijen om hieraan mee te werken.

*Dit is een basisinschatting van de aanvullende benodigde formatie. Gezien factoren zoals reistijd en de invloed van verzuim op de extra inwerktijd per FTE (waardoor minder medewerkers beschikbaar zijn om nieuwe collega's in te werken), is het waarschijnlijker dat dit eerder een onderschatting is dan een overschatting.

4. Verbeteren inwerkprogramma en het selectieproces

Actie 4: verbeteren inwerkprogramma en het selectieproces

Het doel is om medewerkers in de organisatie steviger in te bedden én ervaren collega's te ontlasten bij het inwerken, met specifieke aandacht voor JB Drenthe. Hiermee wil de organisatie haar verzuim en verloop verminderen, wat leidt tot meer stabiliteit in de organisatie en meer beschikbare uren per medewerker. Om dit te realiseren introduceren we in deze actie een verbeterd en gebalanceerd inwerkprogramma en verbeteren we het selectieproces.

De organisatie kent de afgelopen jaren namelijk een bijzonder hoog verloop, met name aan de kant van JB Drenthe en in het bijzonder in het eerste jaar. Uit exitgesprekken blijkt dat nieuwe medewerkers zich niet welkom voelen in hun team en niet altijd de juiste begeleiding ervaren in het eerste jaar. Dit is al meerdere jaren een thema. Er is de afgelopen jaren dus ook veel aandacht besteed aan het intensiveren van het inwerkprogramma. Het huidige inwerkbeleid is weliswaar intensief, maar heeft er niet voor gezorgd dat nieuwe medewerkers zich nu wel voldoende gesteund voelen; het stimuleert onvoldoende eigenaarschap. Dit helpt daardoor niet voldoende, maar kost wel veel tijd van zowel nieuwe als ervaren collega's.

Wat is hiervoor nodig?

- Het inwerkprogramma verbeteren: we adviseren het huidige inwerkprogramma zodanig te verbeteren dat het een balans biedt tussen ondersteuning en zelfstandigheid. Op deze manier krijgen nieuwe medewerkers de ruimte om te leren en te groeien maar wel met een duidelijk vangnet voor complexe situaties.
  - Gedacht kan worden aan een inwerkprogramma waarin er sprake is van minder instructies, supervisie en/of het meelopen met ervaren collega's, en meer **eigenaarschap/ empowerment** gestimuleerd wordt, met steunstructuren tussen nieuwe collega's onderling en de driehoek van de praktijkbegeleiders, gedragswetenschappers en jeugdbeschermers als vangnet.
  - Naast uitgebreid handboek vol informatie vraagt inwerken ook **vaardigheden bij de 'inwerkers'**, zoals praktijkbegeleiders en ervaren jeugdbeschermers. Zij moeten leren hoe ze zelfstandigheid bij nieuwe collega's kunnen bevorderen, waardoor het inwerken zowel effectiever als minder belastend wordt.
  - We adviseren om ***best practices*** op te halen bij andere GI's/ Veilig Thuis bij het verbeteren van het inwerkprogramma.
- Verbeteren selectieproces: Tijdens de sessie met de organisatie kwam naar voren dat het wenselijk is om meer te richten op het werven en selecteren van medewerkers met relevante ervaring, bijvoorbeeld in het gedwongen kader of casemanagement, eventueel via zij-instromers. Gezien de huidige uitdagingen in het aantrekken van nieuwe medewerkers is dit wellicht niet direct haalbaar, maar het blijft een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst om scherper te selecteren op relevante ervaring. Daarnaast adviseren wij om tijdens het selectieproces het gesprek met de kandidaat aan te gaan over mogelijke uitdagingen of onzekerheden. Hierdoor kan het opleidings- en inwerkprogramma beter worden afgestemd op de persoonlijke behoeften van de nieuwe medewerker.

Wat vraagt dat?

Voor deze actie is een ervaren HR-adviseur met expertise in inwerkbeleid en selectieprocessen essentieel. Deze functie is opgenomen in actie 1 van het herstelplan. Een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van deze actie is dat er expliciete aandacht wordt besteed aan de opvolging van het inwerkprogramma, met extra prioriteit voor JB Drenthe.

5. Twee interventies in samenhang met het TOC-traject

Twee interventies in samenhang met TOC-traject

Naast het aantal beschikbare productieve uren is het aantal uren dat per maatregel of melding besteed wordt een belangrijk element in het kunnen uitvoeren van alle benodigde maatregelen. Op dit moment worden Veilig Thuis professionals en Jeugdbeschermingsprofessionals begeleid in de zogeheten "Theory of Constraints" (TOC)-methodiek. Hiermee worden processen onder de loep gehouden en efficiënter ingericht. Dit zou er ook aan moeten bijdragen dat de productiviteit van de organisatie omhoog gaat, terwijl de (gevoelde) werkdruk daalt.

Deze inzet zal dus leiden tot andere inzet (in uren) per maatregel. We adviseren twee interventies door te voeren in samenhang met dit traject. Bij JB Noord adviseren we om de inzet van praktijkbegeleiders, gedragswetenschappers, het teamsecretariaat en teammanagement in samenhang met het TOC-traject te heroverwegen. Een betere inrichting van het proces kan leiden tot een verhoudingsgewijs andere inzet van deze functies. Bij Veilig Thuis Groningen is het belangrijk om de urennormen te herzien en vervolgens de formatie per team in lijn te brengen met de urennormen.

JB Noord: inzet PB'ers, GW'ers, teamsecretariaat en teammanagement heroverwegen

We constateerden eerder dat de lage span of control van gedragswetenschappers, het teamsecretariaat en teammanagement, en de inzet van praktijkbegeleiders, factoren zijn in de relatief hoge kostprijs bij JB Noord. De herijking van processen in het TOC-traject kan leiden tot een andere relatieve inzet van deze functies. Daarnaast kan de aanname dat de inzet van praktijkbegeleiders en de lage span of control van de genoemde functiegroepen leidt tot minder benodigde tijd voor jeugdbeschermers beter geanalyseerd worden na afronding van dit traject. Daarom is het van belang om de **inzet en span of control van deze functionarissen te heroverwegen** in samenhang met dit traject.

Een ander argument om de huidige inzet van deze functionarissen te behouden, is dat dit ten goede komt aan de **kwaliteit** van de dienstverlening. In dat geval is het belangrijk om expliciet met de gemeenten te bespreken hoeveel extra FTE's passend en wenselijk zijn, en of zij bereid zijn om hiervoor te betalen boven de huidige tarieven.

Veilig Thuis: urennormen herzien + formatie in lijn brengen met urennorm

Veilig Thuis Groningen maakt gebruik van productiviteits- en urennormen per type dienst die al lange tijd niet meer zijn herijkt. Kijkend naar de normen bij andere Veilig Thuis-organisaties en de toenemende complexiteit van de binnenkomende meldingen in Groningen, is de verwachting dat deze normen niet langer in lijn zijn met de huidige realiteit. Op dit moment zijn er echter geen landelijk beschikbare normen voor Veilig Thuis.[1]

Op het moment dat het TOC-traject geëffectueerd is, en de impact op productiviteit en het behalen van de urennorm dus zichtbaar is, moet deze **urennormen herzien** worden. Een volgende belangrijke stap is om, op basis van de herijkte urennormen, de **formatie** van Veilig Thuis af te stemmen op de binnenkomende volumes, zoals het aantal meldingen en onderzoeken.

Een randvoorwaarde hierbij is dat deze formatieberekening per team wordt uitgevoerd, zodat er rekening wordt gehouden met het afnemende aantal onderzoeken en het toenemende aantal meldingen in de formatie.

1: We hebben contact gehad met een partij die andere Veilig Thuis-organisaties heeft geadviseerd bij het bepalen van een urennorm, maar ook zij geven aan dat het niet mogelijk is om een landelijke norm vast te stellen vanwege de grote diversiteit in organisaties en meldingen. Dit hebben we geverifieerd bij het Landelijk Netwerk Veilig Thuis: op dit moment zijn er geen landelijke normtijden beschikbaar of in de maak.

Herstel van de organisatie vraagt tijdelijk en naar verwachting ook structureel extra middelen

Duurzaam herstel van de organisatie vraagt om een aantal investeringen. Deze zullen op termijn een dempend effect hebben op de kostprijs. Tegelijkertijd zien we ook dat bepaalde investeringen structureel nodig zijn, en dat op dit moment niet met zekerheid te zeggen is of de baten daarvan op termijn voldoende zijn om volledig het gat tussen de huidige kostprijs en landelijk vastgestelde tarieven bij JB Noord te dichten. Zo is bijvoorbeeld niet met zekerheid te zeggen dat verzuim en verloop in deze regio's in lijn met landelijk gemiddelde te brengen zijn. Voor Veilig Thuis geldt dat de basis om tot een passend budget te komen, nog nader onderzoek vraagt; de verwachting is echter dat het huidige budget niet toereikend is.

Wij adviseren om de komende jaren de volgende aanpak in de financiering te hanteren:

- In **2025** moeten (op zeer korte termijn) acties in gang gezet worden, zowel vanwege de in de probleemanalyse genoemde problemen als (meer urgent) het tijdelijke certificaat. De verwachting is dat met name de inzet van extra capaciteit op korte termijn effect kan hebben op de wachtlijsten. Het aanpakken van verzuim en verloop vraagt tijd, en we verwachten dus hooguit beperkte verbetering in productieve uren per FTE in 2025. De kostprijs zal dus naar verwachting nog niet dalen. Dat betekent dat in 2025 **extra budget** nodig is voor de acties uit het herstelplan (zie voor een grove inschatting de tabel rechts). *De gemeenten in Groningen en Drenthe hanteren voor JB Noord in 2024 een garantiebudget, gebaseerd op verwachte opbrengsten van maatregelen. Valt de opbrengst lager uit, dan wordt dit aangevuld tot het afgesproken budget. Dit dekt de ingezette formatie bij minder maatregelen. Interventies uit het herstelplan zijn aanvullende investeringen, vooral in overhead, die niet gedekt worden door het garantiebudget.*
- Vanaf **2026 en 2027** is het aannemelijk dat de interventies uit het herstelplan effect zullen hebben (o.a. op de gerealiseerde kostprijs voor JB, maar ook op de wachtlijsten). De snelheid waarmee deze interventies effect hebben is moeilijk in te schatten. Voor deze jaren adviseren we om financiering bij **JB Noord**, bijvoorbeeld in de vorm van een **extra budget**, beschikbaar te stellen om (een deel van) het verschil tussen de gemiddelde landelijke kostprijs en de gerealiseerde kostprijs te dekken. Voor **Veilig Thuis** adviseren we in 2025 de urennorm te herijken, en daarmee i.c.m. aangepaste overhead een passend budget vast te stellen voor 2026 en 2027.
- In beginsel wordt na vier jaar een herijking van de handreiking uitgevoerd op basis van een kostenonderzoek voor de GI's. Dit betekent dat in 2027 een nieuw landelijk kostenonderzoek zal plaatsvinden over het jaar 2026, met als doel de handreiking per 1 januari 2028 te herzien.[1] We raden aan om in datzelfde jaar ook in gesprek te gaan over het structurele kostenplaatje voor JBN/VTG. Indien er op dat moment sprake is van structureel hogere kosten door bijvoorbeeld verzuim, verloop of door schaalgrootte, kan dit aanleiding zijn om het **tarief voor JBN/VTG structureel aan te passen**. De handreiking landelijk tarief en bekostiging jeugdbescherming en jeugdreclassering stelt dat in deze gevallen gemeenten in overeenstemming met de GI kunnen afwijken van het landelijk tarief.[2]

Inschatting kosten 2025 herstelplan:

Actie		Kosten
1.	Versterken strategische beleidscapaciteit	**€ 894.000** (structureel)
2.	Leiderschap en constructieve werksfeer verbeteren: leiderschapstrainingen	**€ 160.000** (eenmalig)
3.	Inzet extra capaciteit JB Noord om werkvoorraad actief op te pakken	**€ 723.600 (JB Drenthe)** **€ 475.200 (JB Groningen)** (tijdelijk)
4.	Verbeteren inwerkprogramma en selectieproces	N.v.t.
5.	Interventies JB Noord en Veilig Thuis Groningen in samenhang met TOC	Omdat deze interventies afhankelijk zijn van de TOC uitkomsten, is geen kosten berekening opgenomen.

1: Bestuurlijke afspraken landelijk tarief en bekostiging jeugdbescherming en jeugdreclassering
2: Handreiking Landelijk tarief en bekostiging jeugdbescherming en jeugdreclassering

Meer weten?

Aukje Hilderink & Nina Kuipers
Referentie: GJ336

Telefoon: (030) 236 30 30

a.hilderink@aef.nl /
n.kuipers@aef.nl

20 februari 2025