



Onderzoek werkzaamheden Veilig Thuis Noord- en Midden- Nederland

Rapport



Terug naar de
inhoudsopgave?
Klik dan hier

Inhoudsopgave

Inleiding

Hoofdstuk 1 | Organisatie en context

Hoofdstuk 2 | Werkzaamheden

Hoofdstuk 3 | Tijdsinvestering

Hoofdstuk 4 | Kansen voor verbetering van werkprocessen

Hoofdstuk 5 | Conclusies en aanbevelingen



Klik op het hoofdstuk waar
u naartoe wilt navigeren

Inleiding

AEF heeft van de gemeente Venlo, namens alle gemeenten van Noord- en Midden-Limburg, de vraag gekregen een onderzoek uit te voeren naar de werkzaamheden van Veilig Thuis Noord- en Midden-Limburg (hierna: VT NML). Aanleiding voor deze vraag was het feit dat VT NML de afgelopen jaren geen betrouwbare formatieonderbouwing kon leveren die haar subsidieaanvraag kon verantwoorden. Daarnaast ontving de gemeente signalen uit de praktijk dat de samenwerking tussen VT NML en de lokale teams niet goed verliep (o.a. in de overdracht). De gemeente Venlo wil met dit onderzoek helderheid krijgen over de werkzaamheden en tijdsbesteding bij VT NML om toekomstige subsidieverstrekingen te kunnen rechtvaardigen.

Doelstelling

Doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in verschillende werkzaamheden die VT NML momenteel uitvoert, en beeld te krijgen bij de verhouding in tijdsbesteding tussen werkzaamheden die onderdeel zijn van de huidige gemeentelijke opdracht, en werkzaamheden die geen onderdeel zijn van de huidige gemeentelijke opdracht. Op basis van dat beeld kan het gesprek gevoerd worden tussen VT NML en de gemeente over de opdracht en taakopvatting voor VT NML. Daarnaast kan de inventarisatie van werkzaamheden en bijbehorende tijdsbesteding de basis vormen voor een toekomstige formatieberekening door VT NML, wat hen in staat kan stellen om volgende subsidieaanvragen beter te kunnen onderbouwen.

Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in 4 fasen. In **fase 1** hebben we op basis van gesprekken met teamleiders en management van VT NML een analyse gemaakt van de uitgangssituatie bij de organisatie. In deze fase hebben we ook de werkprocessen en werkzaamheden in kaart gebracht. In **fase 2** hebben we op basis van die inventarisatie een uitvraag uitgezet bij alle medewerkers in het

primaire proces, om tijdsinschattingen te geven voor de werkzaamheden binnen de diensten. De resultaten hiervan hebben we verdiept en aangescherpt in 2 Delphi sessies met een representatieve selectie medewerkers uit het primaire proces. Met een aparte uitvraag hebben we de tijdsbesteding voor overige werkzaamheden in beeld gebracht. In **fase 3** hebben we een interne groepsessie met teamleiders van VT NML, en een externe groepsessie met ketenpartners georganiseerd. In deze groepsgesprekken hebben we mogelijke kansen voor verbetering in werkprocessen geïnventariseerd. In **fase 4** hebben we de resultaten van de eerdere fasen samengebracht in een synthese, die we vervolgens hebben verwerkt in dit rapport.

Leeswijzer

Het rapport bestaat uit 5 hoofdstukken. Hoofdstuk 1 beschrijft de uitgangssituatie bij VT NML, en de context waarin de organisatie zich momenteel bevindt. We analyseren welke interne en externe factoren bijdragen aan deze situatie. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de werkzaamheden van VT NML, en inventariseert die werkzaamheden waarover VT NML en de gemeente in gesprek zullen moeten gaan. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de geschatte tijdsbesteding bij de werkzaamheden. Daarnaast wordt duidelijk hoe de inschattingen zich verhouden tot de beschikbare tijd. Hoofdstuk 4 inventariseert kansen en geeft concrete aanknopingspunten voor meer efficiëntie, in zowel de interne werkprocessen als de samenwerking met de ketenpartners. Hoofdstuk 5 bevat tenslotte de conclusies van dit onderzoek, en aanbevelingen voor het vervolg.

In dit onderzoek refereren we aan zowel wettelijke taken als aan taken die in de gemeentelijke opdracht vallen. Met wettelijke taken bedoelen we taken die verankerd staan in de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (2015). Deze taken zijn automatisch ook onderdeel van de gemeentelijke opdracht. Naast deze taken kunnen gemeenten aanvullende taken en bevoegdheden opnemen in de gemeentelijke opdracht. Met "taken binnen de gemeentelijke opdracht" bedoelen we in dit onderzoek het geheel van taken, zowel wettelijk als aanvullend, die in de huidige gemeentelijke opdracht zijn opgenomen.



Hoofdstuk 1 | Organisatie en context



VT NML voert verschillende diensten uit, die niet overal gelijk gedefinieerd zijn

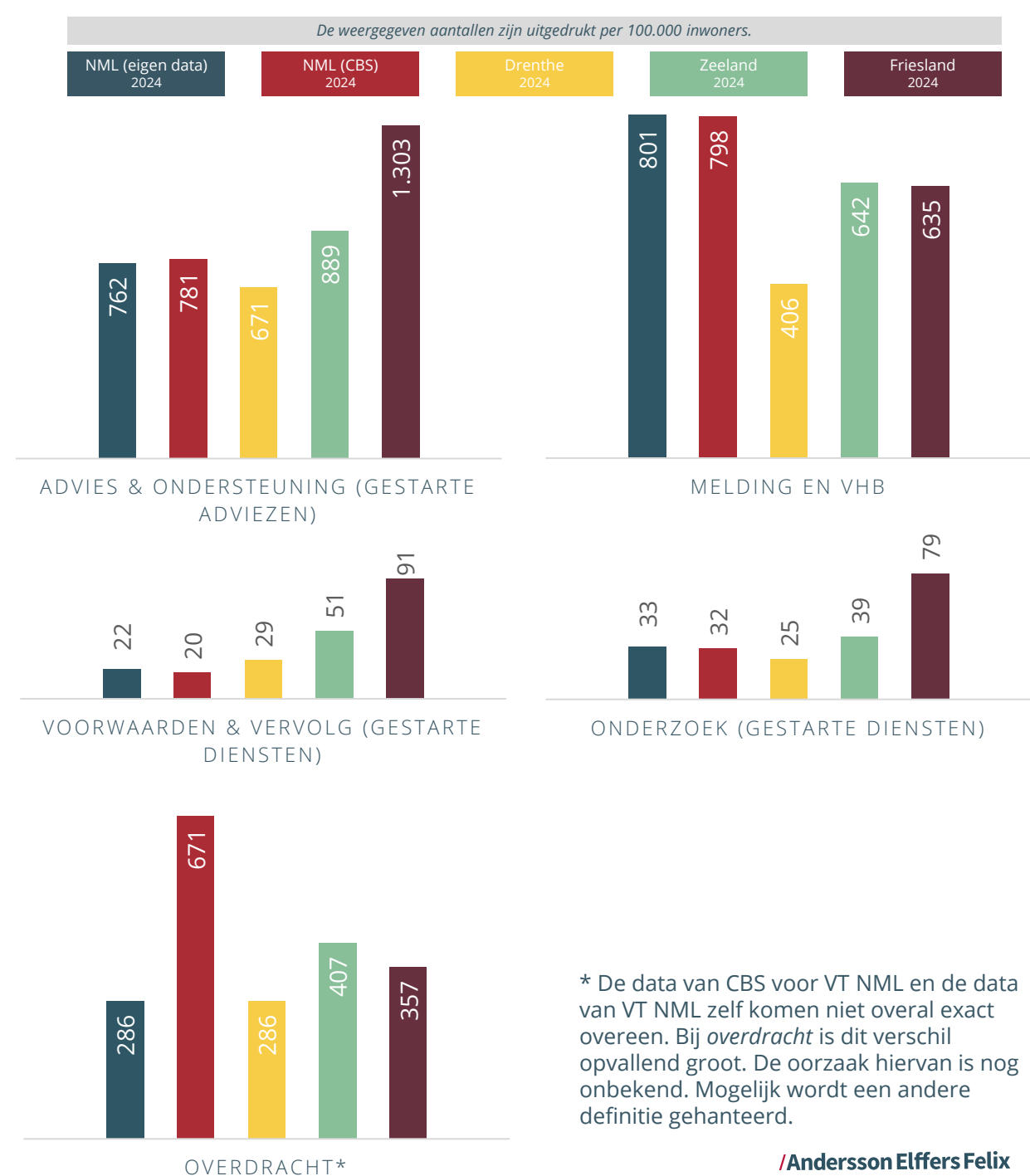
Als het centrale advies- en meldpunt in de regio Noord- en Midden-Limburg voor huiselijk geweld en kindermishandeling kreeg VT NML in 2024 762 adviesvragen en 801 meldingen binnen. Bij meldingen wordt een veiligheidsbeoordeling gedaan, en indien nodig wordt dat gevolgd door b.v. voorwaarden & vervolg of door onderzoek. Vervolgens wordt de casus overgedragen, o.a. vaak aan het lokale team. Deze werkzaamheden worden 'diensten' genoemd.

De aantallen diensten verschillen sterk per regio

Omgerekend naar aantallen diensten per 100.000 inwoners zien we dat er grote verschillen bestaan tussen NML en Drenthe, Zeeland en Friesland. NML heeft relatief veel meldingen & veiligheidsbeoordelingen ten opzichte van andere regio's. Het aantal overdrachten is ook relatief groot; dit kan gedeeltelijk verklaard worden doordat meer meldingen ook leidt tot meer potentiële casussen om over te dragen. Dan nog is het aantal overdrachten dat geautomatiseerd vanuit het systeem Conclusion is doorgegeven aan het CBS opvallend hoog, en ook bijna drie keer zo hoog als de aantallen die voor het onderzoek bij AEF zijn aangeleverd. Deze aantallen lijken in vergelijking met andere regio's en gezien de hoge aantallen meldingen juist laag.

Er zijn beperkingen in de data door registratieproblemen en definitieverschillen

Een van de redenen voor verschillen in aantallen tussen de regio's kan erin gelegen zijn dat VT NML geen vaste definitie hanteert per dienst. Dat maakt het vergelijken van aantallen lastiger, en betekent ook dat vergelijkingen in tijdsinzet (zoals besproken in het volgende hoofdstuk) beperkingen kennen. Daarbij constateren we ook dat professionals werkzaamheden niet eenduidig registreren. Hierdoor zijn er onduidelijkheden over onder meer wachttijden en doorlooptijden. VT NML werkt momenteel aan het in kaart brengen van uniforme definities, en het laten aansluiten van het registratieproces bij het werkproces.



* De data van CBS voor VT NML en de data van VT NML zelf komen niet overal exact overeen. Bij *overdracht* is dit verschil opvallend groot. De oorzaak hiervan is nog onbekend. Mogelijk wordt een andere definitie gehanteerd.



Aantallen adviezen en meldingen stegen, en sinds najaar 2025 zijn er wachtlijsten

Zowel de adviezen als de meldingen lieten een sterke stijging zien

De cijfers van VT NML laten zien dat zowel de uitgevoerde adviezen als de uitgebrachte meldingen de afgelopen jaren een duidelijke stijging hebben ondergaan, waarbij de stijging in uitgevoerde adviezen het grootst is. Landelijk zien we een veel kleinere stijging, met in 2024 15% meer adviezen en 5% meer meldingen dan in 2022.¹ We hebben geen inzicht in de oorzaak van deze stijgingen.

VT NML kent relatief veel hermeldingen en weinig vervolgmeldingen

Het aandeel hermeldingen ten opzichte van het totaal aantal ontvangen meldingen bij VT NML was in 2024 46,8%, t.o.v. 38,1% als landelijk gemiddelde. Het aandeel vervolgmeldingen tijdens betrokkenheid van VT was 20,2% t.o.v. 28,8% als landelijk gemiddelde.² Daarnaast is in de afgelopen jaren zowel het aandeel hermeldingen als het aandeel vervolgmeldingen gestegen. Meer inzicht in de oorzaak van het grote aandeel hermeldingen en de stijging van zowel hermeldingen als vervolgmeldingen is van belang. Om duurzame veiligheid te bereiken voor gezinnen waar onveiligheid speelt, en omdat VT NML zelf aangeeft dat her- en vervolgmeldingen een grote impact hebben op het werk en de tijdsbesteding van de medewerkers in het primaire proces.

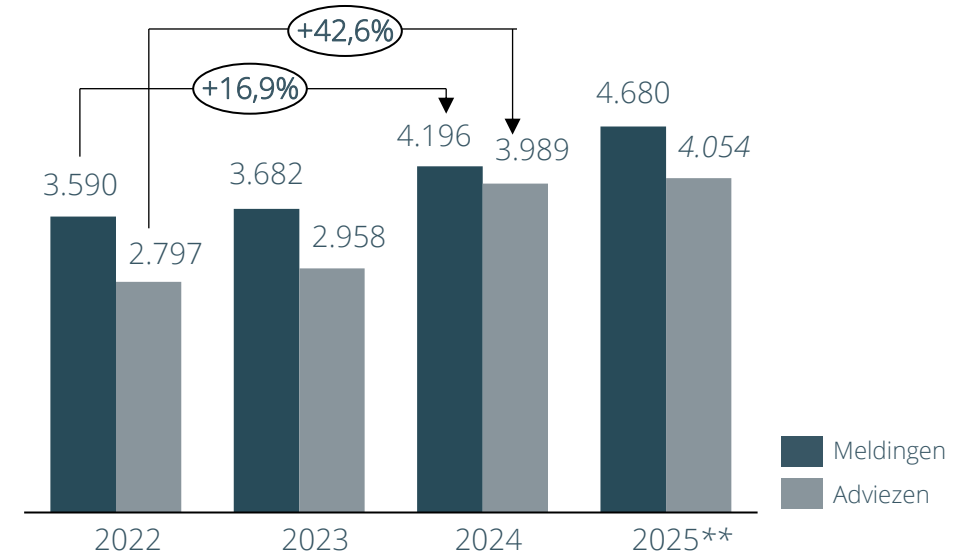
We zien wachtlijsten bij zowel front office als back office

In de cijfers van VT NML zien we dat er zowel bij de front office als de backoffice sprake is van wachtlijsten, waarbij het aantal dossiers op de wachtlijst voor de frontoffice aanzienlijk groter is. Bij dossiers die op deze wachtlijst staan is na de melding nog geen Veiligheidsbeoordeling uitgevoerd. Bij dossiers die op de wachtlijst van de backoffice staan is een Veiligheidsbeoordeling uitgevoerd maar heeft er nog geen vervolg plaatsgevonden in de vorm van een Onderzoek of Voorwaarden en Vervolg.

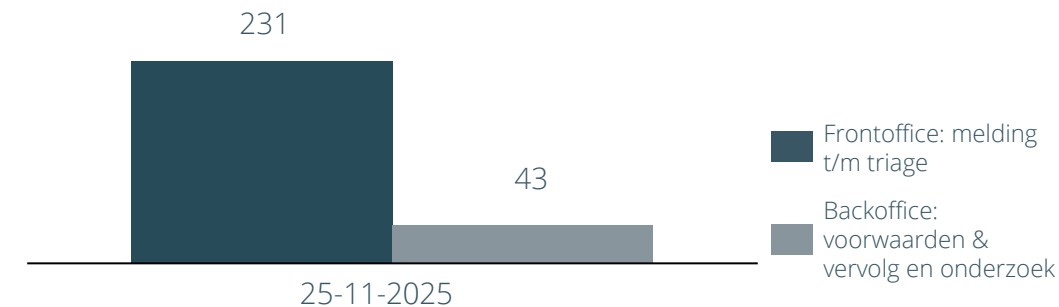
¹ CBS, data Huiselijk geweld; meldingen naar eerdere betrokkenheid Veilig Thuis, per regio.

² idem.

Aantallen adviezen en meldingen per jaar*



Aantal dossiers op de wachtlijst - peildatum 25-11-2025***



* Subsidieaanvraag Veilig Thuis Noord- en Midden Limburg 2026

** De cijfers voor 2025 zijn een inschatting gebaseerd op een extrapolatie

*** Sinds afgelopen najaar is er voor het eerst sinds jaren sprake van wachtlijsten. Deze waren er dus niet in voorgaande jaren. Er waren wel altijd werkvoorraden en wachttijden.



Het verzuim en verloop bij Veilig Thuis NML kende afgelopen jaar een sterke stijging

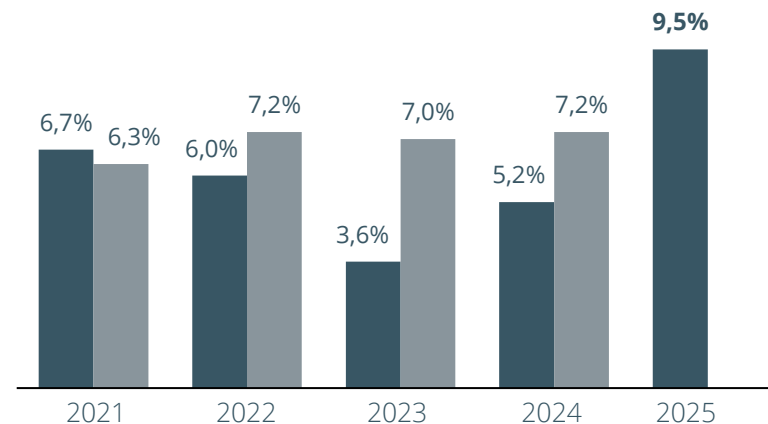
Zowel verzuim als verloop bij VT NML kennen gedurende de laatste twee jaar een sterke stijging. Voor ziekteverzuim geldt zelfs dat het percentage in 2025 bijna drie keer zo hoog lag dan in 2023. Het verloop binnen de organisatie lag in 2025 anderhalf keer zo hoog als in 2023.

Hoog verzuim en verloop houden vaak verband met werkdruk

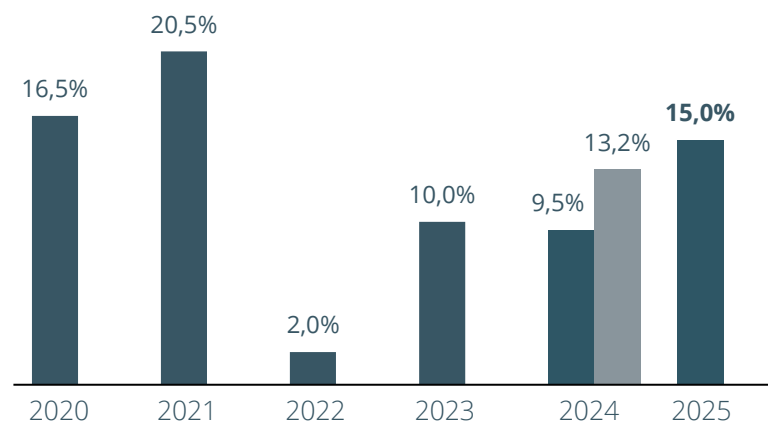
VT NML heeft in gesprekken aangegeven dat, mede door de wachtlijsten en algehele druk op het werkveld, medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Het is aannemelijk dat er een verband zit tussen het hoge verzuim en verloop en deze werkdruk. Door hoog verloop en verzuim zijn er immers minder medewerkers beschikbaar om dezelfde hoeveelheid werk te verzetten. Andersom kan hoge werkdruk ook leiden tot verzuim en verloop. Daarmee bestaat het risico van een vicieuze cirkel.

■ Veilig Thuis NML ■ Landelijk gemiddelde jeugdzorgbranche

Gemiddeld verzuim



Gemiddeld verloop





O.a. beperkingen in data en verbinding bedrijfsvoering-uitvoering hinderen sturing

Er zijn verschillende knelpunten die sturing vanuit een goede verbinding tussen bedrijfsvoering en uitvoering bemoeilijken.

Onvolledige sturingsinformatie maakt het voor VT NML lastig om te sturen op de interne formatie en de subsidiebeschikking.

Data zijn onvoldoende betrouwbaar om te kunnen gebruiken voor de onderbouwing van een subsidieaanvraag. Onbetrouwbare eigen data maakt ook vergelijking met kencijfers van CBS of andere VT's beperkt mogelijk.

Werkwijze en werkcultuur zijn voornamelijk gericht op de inhoud.

VT NML is sterk inhoudgedreven met veel uitvoeringsvrijheid. Professionals waarderen deze autonomie. Het registreren en planmatig sturen wordt nog ervaren als belemmerend voor de uitvoering in plaats van ondersteunend.

Bedrijfsvoering en uitvoering zijn bij VT NML onvoldoende verbonden.

Vanuit bedrijfsvoering is beperkt inzicht in data vanuit de werkprocessen, en vanuit de uitvoering worden deze data beperkt centraal bij elkaar gebracht. Teams werken vrijwel niet met data uit dashboards omdat deze zijn ingericht op totaalniveau, en niet herkenbaar zijn voor de teams. Teamleiders sturen in de praktijk met eigen Excel-bestanden op wachtlijsten en prioriteiten.

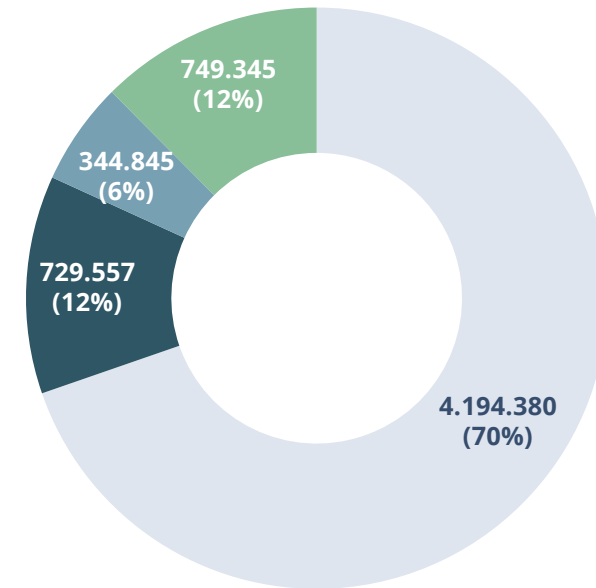
VT NML heeft een relatief kleine overhead

VT NML heeft vergeleken met vergelijkbare organisaties in het sociaal domein een relatief kleine overhead (C+D) van 18% ten opzichte van totale kosten in 2024. In 2024 werd 6% van de kosten besteed aan overig en indirect personeel, en 12% aan overige bedrijfskosten.

Beperkte specialistische ondersteuning heeft gevolgen voor de efficiëntie en effectiviteit van werkprocessen

Voor specialistische ondersteuning zoals juridische of ICT-ondersteuning zijn beperkt uren beschikbaar vanuit BJZ. In de praktijk heeft dit tot gevolg dat werkprocessen vertraging oplopen of onnodig veel tijd kosten.

Realisatie kosten VT NML 2024



- A: personeelskosten direct personeel voor VT diensten
- B: personeelskosten ter ondersteuning direct personeel voor VT diensten
- C: personeelskosten overig en indirect personeel vanuit BJZ
- D: overige bedrijfskosten



Hoofdstuk 2 | Werkzaamheden



Uitgevoerde werkzaamheden en de gemeentelijke opdracht zijn gedeeltelijk uit elkaar gaan lopen

We maakten een inventarisatie van alle werkzaamheden van VT NML. Om inzicht te krijgen in welke werkzaamheden VT NML momenteel uitvoert hebben we eerst de primaire werkprocessen in kaart gebracht. Met behulp van gesprekken met VT NML hebben we de diensten en de bijbehorende werkzaamheden binnen het primaire proces inzichtelijk gemaakt. Vervolgens hebben we dit aangevuld met de werkzaamheden buiten het primaire proces. Voor de inventarisatie van deze overige werkzaamheden hebben we naast gesprekken ook gebruik gemaakt van een eerder door VT NML zelf opgesteld intern overzicht.

Het grootste deel van de werkzaamheden van VT NML valt onder de verschillende diensten in het primaire proces. Daarnaast voert VT NML een groot aantal overige werkzaamheden uit die niet binnen dat primaire proces vallen. Een deel van die overige werkzaamheden is cliëntgebonden (en wordt dus uitgevoerd ten dienste van dat primaire proces). Het resterende deel van de overige werkzaamheden is niet ten dienste van de primaire taken.

Niet alle door VT NML uitgevoerde werkzaamheden vloeien voort uit de wettelijke taak of de gemeentelijke opdracht

Alle werkzaamheden in het primaire proces en een deel van de overige werkzaamheden die VT NML uitvoert vloeien voort uit de wettelijke taak en/of de huidige gemeentelijke opdracht.

Daarnaast voert VT NML ook werkzaamheden uit die niet direct voortkomen uit de wettelijke taak of de huidige gemeentelijke opdracht, maar bijvoorbeeld uit het Handelingsprotocol 2025, gemaakte samenwerkingsafspraken met ketenpartners, of landelijke werkwijzen zoals Veiligheid Voorop. Deze andere kaders zijn in meer of mindere mate ook bindend voor VT.

Belangrijke landelijke ontwikkelingen en kaders zijn nog niet voldoende meegenomen in de huidige gemeentelijke opdracht

Het onderzoek laat zien dat in de huidige gemeentelijke opdracht onvoldoende rekening is gehouden met landelijke ontwikkelingen en mogelijke veranderingen voor VT NML zoals die bijvoorbeeld voortkomen uit de werkwijze van Veiligheid Voorop. Tegelijkertijd geeft VT NML wel al zoveel mogelijk invulling aan deze nieuwe werkwijzen, wat consequenties heeft voor de hoeveelheid werkzaamheden en tijdsbesteding.

Op een aantal punten is gezamenlijke duiding van de opdracht nodig

Op basis van gesprekken met zowel de gemeente als VT NML hebben we inzichtelijk gemaakt welke werkzaamheden- ofwel vanwege hun aard (type werk) ofwel vanwege de huidige omvang (de tijdsbesteding)- aanleiding geven voor een gesprek tussen VT en de gemeente over de duiding en invulling van de gemeentelijke opdracht. Hierbij gaat het zowel om werkzaamheden die binnen de huidige gemeentelijke opdracht vallen, als werkzaamheden die daar momenteel buiten vallen. Op de volgende pagina gaan we nader in op deze werkzaamheden.



Werkzaamheden binnen én buiten de gemeentelijke opdracht geven aanleiding tot een gesprek

Werkzaamheden die momenteel geen onderdeel zijn van de gemeentelijke opdracht

Onder werkzaamheden buiten de huidige gemeentelijke opdracht vallen de overleggen van het Landelijk Netwerk Veilig Thuis, waar VT NML op verschillende niveaus aan deelneemt. Ook casusoverleggen waaraan VT NML deelneemt vanuit haar expertiserol zijn geen onderdeel van de opdracht. Bij deze overleggen worden casussen besproken die op dat moment niet meer actief bij VT NML zijn, maar waarbij van VT NML door ketenpartners verwacht wordt om aan te schuiven. Daarnaast maakt ook de Pilot triagetafel Horst, waarbij VT NML momenteel samen met ketenpartners bij betrokken, is geen onderdeel uit van de huidige opdracht. Tenslotte maken ook werkzaamheden die VT NML uitvoert vanuit de landelijke werkwijze Veiligheid Voorop geen onderdeel uit van de huidige gemeentelijke opdracht. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het plaats- en tijdonafhankelijke werken, waarvan VT NML aangeeft dat dit voortkomt uit deze landelijke werkwijze.

Werkzaamheden die al onderdeel uitmaken van de opdracht

Er zijn ook werkzaamheden die VT NML momenteel uitvoert die al onderdeel uitmaken van de gemeentelijke opdracht, maar waarbij het gesprek moet worden gevoerd over de *manier* waarop deze werkzaamheden worden uitgevoerd en de tijd die VT NML hieraan besteedt.

Onder deze categorie werkzaamheden vallen onder andere de volgende onderwerpen:

- **Het prioriteren van werkvoorraden**
Het onderzoek naar de tijdsbesteding voor overige taken laat zien dat VT NML hier momenteel veel tijd aan besteedt. Hier wordt in het volgende hoofdstuk verder op ingegaan.
- **Cliëntgebonden reistijd**
Ook de tijdsbesteding aan cliëntgebonden reistijd ligt bij VT NML erg hoog. Dit heeft ten dele te maken met de geografische spreiding.
- **Veel werkzaamheden worden uitgevoerd in duo's**
Veel werkzaamheden worden met twee personen uitgevoerd. Dit heeft impact op de totale tijdsbesteding voor deze werkzaamheden.
- **Overleggen gemeenten en ketenpartners (niet-casus gerelateerd)**
VT NML neemt regelmatig deel aan overleggen met gemeenten en ketenpartners, op verzoek van deze partijen. Dit zijn overleggen die geen betrekking hebben op een casus, zoals bijvoorbeeld een GiA overleg.
- **Prio werkgroepen.**
VT NML neemt regelmatig deel aan zogenaamde "prio werkgroepen". VT NML geeft hierbij aan dat deze werkgroepen vanaf 2026 worden samengevoegd, en dat deze dus aanzienlijk minder tijd zullen vragen.
- **Interne overleggen en overige niet-cliëntgebonden administratie**
VT NML besteedt relatief veel tijd aan interne overleggen die geen betrekking hebben op primaire werkzaamheden of op specifieke casussen. Ook de tijdsbesteding voor niet-cliëntgebonden administratie ligt erg hoog.



Hoofdstuk 3 | Tijdsinvestering



Geschatte tijdsbesteding overige activiteiten hoger dan verwacht*

Naast de werkzaamheden binnen de reguliere diensten voert VT NML een groot aantal overige taken uit

Hierbij gaat het onder andere om interne taken die onderdeel zijn van de normale bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld het prioriteren van de werkvoorraad, en om extern gerichte werkzaamheden, zoals het aansluiten bij landelijke overleggen. Bij een relatief hoge tijdsbesteding aan deze werkzaamheden is het aannemelijk dat met de beschikbare formatie niet alle diensten voldoende kunnen worden uitgevoerd.

We zien dat aan bepaalde taken opvallend veel tijd wordt besteed

Binnen deze overige taken en werkzaamheden valt op dat er veel tijd wordt besteed aan het prioriteren van werkvoorraad, het aansluiten bij casusoverleggen waarbij geen actieve VT-casus wordt behandeld (aansluiten vanuit de expertiserol), het aansluiten bij overleggen met gemeenten en ketenpartners in de regio, en aan overige niet-cliëntgebonden administratie. Hierbij moet worden opgemerkt dat de tijdsbesteding aan het prioriteren van de werkvoorraad mede hoog is vanwege de druk van huidige wachtlijsten.

Tijdsbesteding wijkt sterk af van eerdere inschatting door VTNML

In het onderzoek hebben we van VT NML inschattingen gekregen van de verdeling van beschikbare uren over de drie categorieën zoals ook opgenomen in de CAO Jeugdzorg.³ In vergelijking met de uitvraag valt daarbij op dat in de oorspronkelijk aangeleverde inschatting beduidend minder uren werden verwacht dan uit de uitvraag naar voren kwam. Daarbij merken we op dat inschattingen in een uitvraag in de praktijk vaak eerder leiden tot overschatting dan tot onderschatting, maar het verschil is dermate groot dat het niet plausibel is dat dit alleen door overschatting wordt veroorzaakt.

*VT NML heeft eerder een inschatting van uren voor deze werkzaamheden gemaakt. De inschattingen die medewerkers deden binnen het onderzoek van AEF vielen hoger uit.

³ CAO Jeugdzorg 2024-2025, p.67.

Tijdsbesteding overige, niet-cliëntgebonden taken per FTE

Dienst (overige werkzaamheden)		Uren / FTE primair proces / jaar
C.1	Interne teamoverleggen: team, OT en vT	44
C.3	Key-user Clavis	8
C.4	Instellingactiviteiten	25
C.5	Werkvoorraad prioriteren	103
C.6	Overige niet-cliëntgebonden administratie	46*
C.7	Supervisie/intervisie	15
C.8	Opleiding/congressen	29
C.9	Personeel en stagiaires inwerken en begeleiden	8
C.10	Taken landelijk netwerk veilig thuis	0,48
C.11	Aansluiten landelijke overleggen vanuit expertiseteams	3
C.12	Overleggen met gemeenten en ketenpartners (o.a. GIA) in regio	32
C.13	Prio werkgroepen regio	10
C.14	Training en voorlichting aan ketenpartners en gemeenten	0**
C.15	Aansluiten bij casusoverleggen vanuit expertiserol	70
Totaal		428
Verwacht aantal uren (opgave VT)		241

*Deze inschatting is omlaag bijgesteld om de activiteiten voor voorbereiding, organisatie en geven interne trainingen eruit te laten

** Deze worden apart gefinancierd en worden daarom niet meegerekend



Inschattingen voor sommige diensten sterk afwijkend van de benchmark

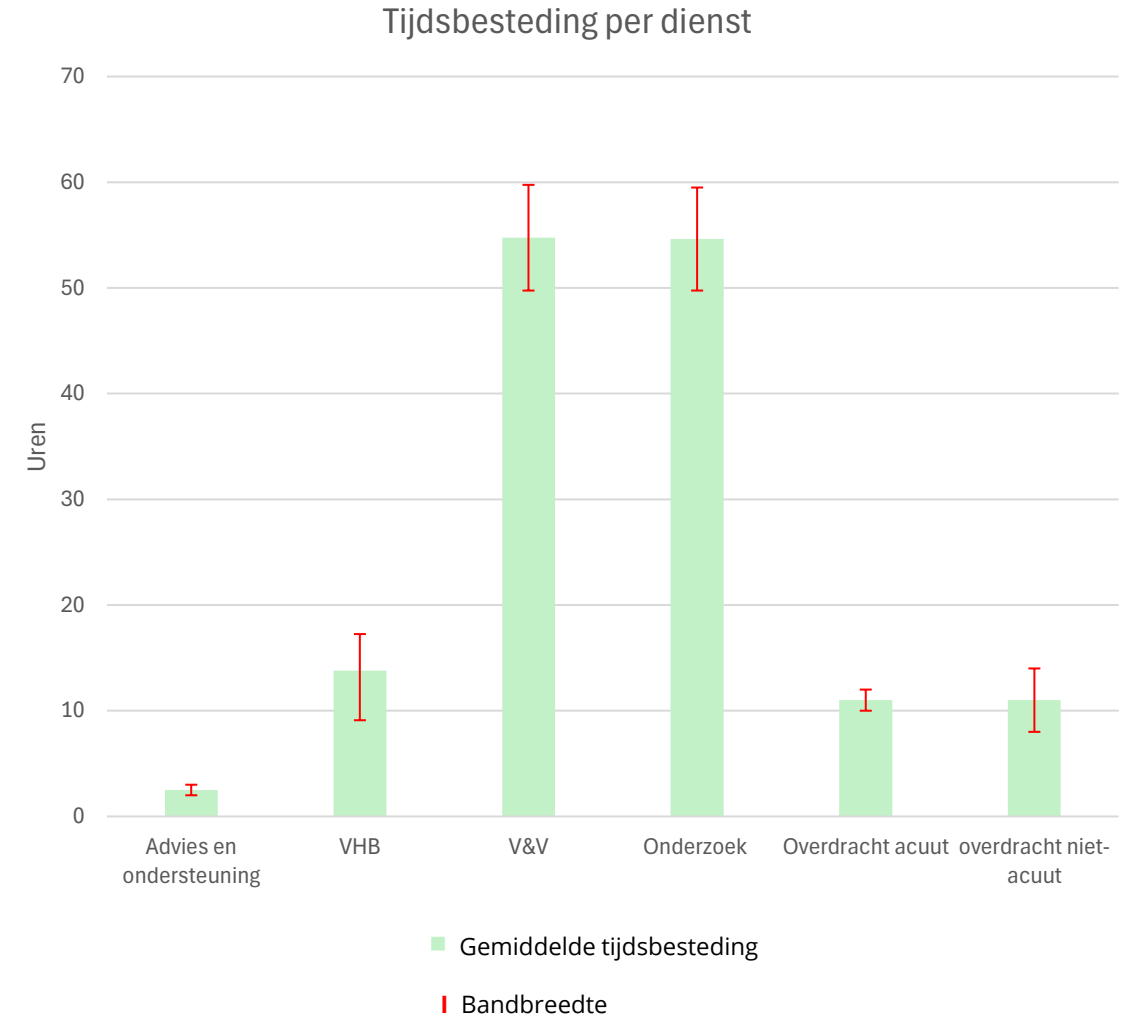
VT NML besteedt relatief veel tijd aan diensten VHB, V&V en Overdracht. Om de inschattingen van VT NML in breder perspectief te kunnen plaatsen hebben we deze vergeleken met een benchmark, waarin de tijdsbesteding per dienst bij 7 VT organisaties in kaart is gebracht.⁴ We zien daarbij dat tijdsinschattingen binnen de diensten VHB, V&V en Overdracht bij VT NML sterk hoger uitvallen dan de benchmark. Het zijn ook deze diensten die door VT NML veelal in duo's worden uitgevoerd. Het is aannemelijk dat de grotere totale tijdsbesteding voor deze diensten in ieder geval ten dele hieruit voortkomt. Daarnaast kan ook de inrichting van lokale teams van invloed zijn op de tijdsbesteding; hoe meer lokale teams er in een regio zijn, hoe meer tijd gaat zitten in overdracht.

Vergelijking met de benchmark kent beperkingen

In dit onderzoek maken we gebruik van een bestaande benchmark om de tijdsinschattingen van VT NML tegen af te zetten. Hoewel deze benchmark een waardevol referentiekader kan vormen kent een dergelijke vergelijking ook beperkingen. Zo weten we niet welke werkzaamheden in de benchmark onder welke diensten zijn geschaard. Ook zijn in de benchmark sommige diensten samengevoegd die in ons onderzoek apart zijn uitgevraagd. Het feit dat niet duidelijk is in welke mate de categorisering van werkzaamheden in de benchmark verschilt van de indeling binnen ons onderzoek betekent dat uit deze vergelijking maar in beperkte mate conclusies kunnen worden verbonden.

De geschatte tijdsbesteding bij VHB, V&V en Overdracht wijkt echter zodanig sterk af, dat het onwaarschijnlijk is dat dit alleen aan verschillende categorisering te wijten is; ook omdat dit niet gecompenseerd wordt door lagere inschattingen bij andere diensten. Hoewel tijdsinschattingen binnen de Delphi-methode vaak eerder een over- dan onderschatting opleveren, zijn de afwijkingen dermate groot dat ook dit niet een volledige verklaring kan vormen.

Tijdsinschatting van de diensten bij VT-NML



⁴ Deze gegevens zijn verzameld door een onderzoeksbureau in het sociaal domein en door VT NML in 2025 aangekocht.



Totale hoeveelheid werk ruim meer dan beschikbare tijd

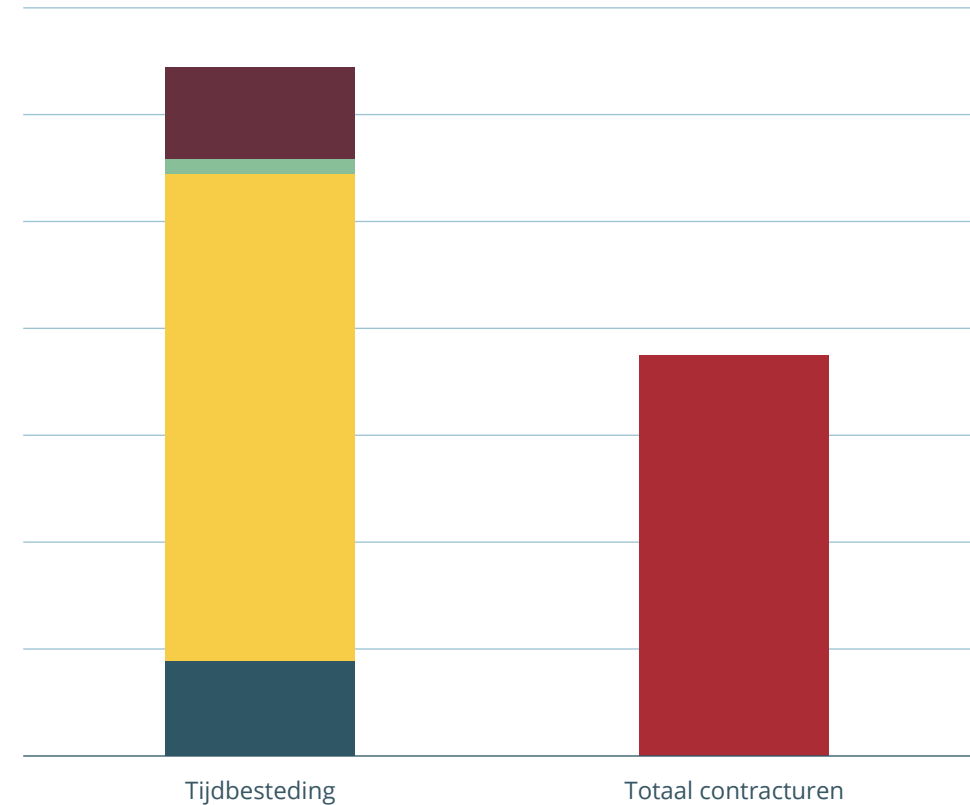
Voor zowel de werkzaamheden in het primair proces als de overige taken zien we dat de geschatte tijdsbesteding hoog is. Voor de overige taken zijn de inschattingen hoger dan VT NML zelf verwachtte. Voor de diensten zijn de inschattingen op punten aanzienlijk hoger dan de benchmarks.

Op basis van deze inschattingen zou de totale hoeveelheid werk die een medewerker zou uitvoeren circa 1,5 keer zoveel uren zou vragen als zijn of haar beschikbare contracturen. Hoewel het aannemelijk is dat de hoge werkdruk zorgt voor overwerk door bevlogen medewerkers – en we ook horen dat dit momenteel de praktijk is – lijkt het niet plausibel dat dit het verschil volledig verklaart.

We constateren dat de tijdinschattingen niet geheel kunnen kloppen

We merken op dat tijdinschattingen binnen een onderzoek met de Delphi methode vaak enige overschatting laten zien. De inschattingen die echter naar voren zijn gekomen in deze uitvraag wijken dermate af van zowel de benchmarks als de totale beschikbare tijd dat onze analyse is dat het onwaarschijnlijk is dat de gegeven tijdsinschattingen volledig kunnen kloppen.

Tijdsbesteding per FTE in verhouding tot contracturen



- Overige niet-clientgebonden werkzaamheden
- Overige cliëntgebonden werkzaamheden
- Werkzaamheden primair proces
- Verzuim en Verlof
- Totaal contracturen



Hoofdstuk 4 | Kansen voor verbetering van werkprocessen



Er zijn kansen voor verbetering in de werkprocessen

We onderzochten mogelijkheden voor tijdsbesparing voor VT NML

Naast het onderzoek naar de werkzaamheden van VT NML en de bijbehorende tijdsbesteding hebben we gezocht naar mogelijkheden voor VT NML om tijd te besparen. Hiervoor gingen we op zoek naar aanknopingspunten voor meer efficiëntie in zowel de interne werkprocessen van VT NML zelf als de samenwerking met de ketenpartners in het primaire proces.

Hiervoor voerden we groepsgesprekken met VT NML en ketenpartners

Om inzicht te krijgen in knelpunten en kansen hebben we twee groepssessie georganiseerd. Het eerste groepsgesprek vond plaats met VT NML en ketenpartners, met onder andere vertegenwoordigers van het OM, de Reclassering, de Zorg- en Veiligheidshuizen, de Raad voor de Kinderbescherming en lokale teams. Dit gesprek was gericht op het inventariseren van inefficiënties in de ketensamenwerking met VT NML, en het identificeren van kansen voor verbetering. De tweede groepssessie, met teamleiders van VT NML, was gericht op het inventariseren van knelpunten en mogelijke kansen voor meer efficiëntie in de interne werkprocessen.

Een efficiëntieslag in werkprocessen kent op sommige punten afhankelijkheden. De groepsgesprekken hebben diverse concrete aanknopingspunten gegeven voor een verbetering in de interne en externe processen. Met name waar het gaat om het realiseren van meer efficiëntie in de samenwerking met andere partijen is VT NML afhankelijk van de inzet van die andere partijen. Sommige aanknopingspunten, zoals het inrichten van een heldere beslisstructuur binnen de organisatie, kan VT zelfstandig realiseren.

Kwaliteitsverbetering vergroot soms de efficiëntie – maar niet altijd

In de groepsgesprekken zijn ook suggesties gedaan die primair leiden tot een kwaliteitsverbetering. Die kwaliteitsverbetering kan dan ook leiden tot betere inzet van de beschikbare tijd, bijvoorbeeld omdat hermeldingen voorkomen kunnen worden. Dit zal echter niet altijd het geval zijn, en in de praktijk is het soms lastig om het onderscheid te maken. Dit vraagt dus om een zorgvuldige en kritische afweging.

Beide groepsgesprekken hebben inzicht gegeven in concrete knelpunten en kansen voor meer efficiëntie in zowel de interne werkprocessen als de samenwerking met ketenpartners. Hieronder werken we de meest impactvolle en kansrijke kansen uit.



Kansen voor meer efficiëntie in interne werkprocessen en werkzaamheden

Onduidelijkheden in de reguliere werkzaamheden wegnemen

Het gesprek met de teamleiders wees uit dat het veel voorkomt dat medewerkers tegen dezelfde, terugkerende vragen aanlopen in hun dagelijkse werkzaamheden. Dit gaat bijvoorbeeld over onduidelijkheden rondom het delen van informatie uit dossiers, of vragen over samenwerkingsafspraken en rolverdeling tussen de VT en ketenpartners. Er kan op simpele wijze tijd worden bespaard door de werkwijze, handelingskader, samenwerkingsafspraken, en veelvoorkomende vragen overzichtelijk en centraal inzichtelijk te maken voor professionals.

Werkzaamheden niet onnodig met 2 personen uitvoeren

In de huidige manier van werken worden veel werkzaamheden met twee personen uitgevoerd, terwijl dat niet altijd nodig is. Het beter afwegen welke werkzaamheden per sé samen moeten worden uitgevoerd en wat er alleen kan worden gedaan kan veel tijdswinst opleveren. Een concreet voorbeeld hiervan is het bijwonen van de casusoverleggen.

Planmatiger sturen

Binnen de organisatie wordt momenteel nog te weinig planmatig gestuurd. Er mist een heldere beslisstructuur, waardoor beslissingen en veranderingen blijven liggen. Door een Plan-Do-Check-Act cyclus in te richten en deze te borgen in werkprocessen kan de organisatie meer slagkracht krijgen om verbeteringen door te voeren.

Ondersteuning op diverse vlakken om primair proces te ontlasten

Teamleiders geven aan dat medewerkers naast hun primaire taken veel tijd kwijt zijn aan taken die met behulp van gerichte ondersteuning minder tijd zouden kosten. De volgende vormen van (al dan niet tijdelijke) ondersteuning zouden tijd kunnen besparen in de werkprocessen:

- **ICT ondersteuning:** Een initiële investering in ondersteunende ICT processen zou tijdswinst creëren door automatisering of optimalisering van taken zoals notulering of roostering.
- **Juridisch ondersteuning:** Momenteel is er beperkt beschikbaarheid van de juristen van Bureau Jeugdzorg (de organisatie waar VT NML onder valt) voor VT NML. Hierdoor blijven juridische vragen lang liggen. Meer beschikbaarheid zou ervoor zorgen dat medewerkers sneller verder kunnen, bijvoorbeeld bij klachtenafhandeling.
- **Administratieve ondersteuning:** Tijdens hun dagelijkse werkzaamheden zijn medewerkers veel tijd kwijt aan het telefonisch te woord staan van externe professionals en doorverwijzen naar collega's. Eén centrale telefonist die direct doorverwijst naar de juiste medewerker zou reguliere medewerkers veel tijd schelen. Een ander aandachtspunt is het voorbereiden en begeleiden van dossierinzage. Hierbij zou in de voorbereidende fase eventueel gebruik gemaakt kunnen worden van administratieve ondersteuning binnen de eigen organisatie.

Het inrichten van een of meerdere van deze vormen van ondersteuning vraagt nog wel een afweging tussen de kosten en duur van de ondersteuning en de verwachte opbrengsten in tijd bij medewerkers in het primaire proces.



Kansen voor meer efficiëntie in de samenwerking tussen VT NML en ketenpartners

Gezamenlijke triage en parallelle processen

Momenteel werken de verschillende bij een casus betrokken ketenpartners in veel gevallen opeenvolgend aan elkaar. In de praktijk kunnen deze organisaties ook gelijktijdig hun rol pakken, waardoor het minder tijd zou kosten om een casus af te handelen. Door aan het begin van een casus een gezamenlijk triagemoment in te richten en vervolgens parallelle processen te starten kan het “estafette-effect” worden voorkomen.

Bij grote aantallen (her)meldingen standaard een MDO

Grote aantallen (her)meldingen over een casus kosten veel tijd, omdat diensten en processen opnieuw worden opgestart. Om te voorkomen dat ketenpartners ingewikkelde casussen naar elkaar blijven “overgeven” kan bij een groot aantal meldingen standaard een Multi Disciplinair Overleg worden ingericht. Hierdoor kunnen alle betrokken ketenpartners in gezamenlijkheid naar een casus kijken en een complementaire vervolgaanpak uitstippelen met duidelijke rolverdeling en communicatie.

Warme overdracht na VHB

Het gesprek met de ketenpartners wees uit dat er waarschijnlijk veel (her)meldingen kunnen worden voorkomen door vaker een warme overdracht te doen tussen VT NML en lokale teams. Hierdoor gaat minder informatie verloren en is er ruimte voor afstemming over het vervolg.

Bewustzijn van samenwerkingsafspraken en rolverdeling tussen ketenpartners vergroten

In de dagelijkse samenwerking tussen VT NML en ketenpartners gaat veel efficiëntie verloren doordat de samenwerkingspartners niet goed op de hoogte zijn van elkaars handelingskaders, en de samenwerkingsafspraken die zijn gemaakt tussen de betreffende organisaties. Dit speelt bijvoorbeeld bij de samenwerking tussen VT NML en lokale teams. Meer bewustzijn van elkaars rol en handelingskader kan de samenwerking efficiënter en effectiever maken, en bijvoorbeeld (her)meldingen voorkomen.



Hoofdstuk 5 | Conclusies en aanbevelingen



Conclusies

Werkzaamheden, budget en opdracht zijn gaandeweg uit elkaar gaan lopen

Veranderingen in werkwijze, samenwerkingsafspraken met ketenpartners en invulling van de diensten hebben gevolgen gehad voor de tijdsbesteding van VT NML. Omdat hier niet structureel het gesprek over is gevoerd liggen de werkzaamheden niet meer volledig in lijn met de gemeentelijke opdracht.

Er is veel motivatie voor verheldering en verbetering

Tijdens het onderzoek hebben we veel gemotiveerde en betrokken medewerkers van VT NML gesproken. Zowel VT NML en de gemeente hebben een constructieve en samenwerkende houding en zijn gemotiveerd om gezamenlijk de problemen op te lossen. Tijdens het onderzoek hebben VT NML en gemeenten al mooie stappen gezet om te gaan komen tot een gezamenlijke taakopvatting.

Het onderzoek geeft gedeeltelijk inzicht in de tijdsbesteding van VT NML.

Het onderzoek geeft een goed beeld van het type werkzaamheden dat VT NML uitvoert, en welke daarvan binnen de huidige gemeentelijke opdracht vallen. De inventarisatie van de tijdsbesteding voor deze werkzaamheden laat echter een gemengd beeld zien. De resultaten geven een grove indicatie van de verhouding tussen de tijdsbesteding binnen de verschillende categorieën. De betrouwbaarheid van de tijdsinschattingen en de verschillen met benchmarks geeft echter onvoldoende basis voor een onderbouwde subsidieaanvraag.

Er zijn diverse kansen voor meer efficiëntie in de werkzaamheden

We zien concrete aanknopingspunten om te sturen op efficiëntere werkprocessen, zowel intern bij VT NML als in de samenwerking met ketenpartners. Zowel deze efficiëntieslag als een onderbouwde subsidieaanvraag vragen daarbij wel nadere duiding van onduidelijkheden en opvallendheden, zoals bijvoorbeeld de hoge tijdsbesteding bij specifieke diensten en in categorie C (overige niet-cliëntgebonden taken).





Aanbevelingen

Vanuit de resultaten van het onderzoek hebben we allereerst een aantal aanbevelingen voor de gemeenten in Noord- en Midden Limburg opgesteld

Voer het gesprek over taakopvatting, en kijk daarbij naar andere gemeenten

Voer aan de hand van de in dit onderzoek geïdentificeerde werkzaamheden het gesprek over de gemeentelijke opdracht, en kom samen met VT NML tot een gezamenlijke taakopvatting. Hierbij bevelen we aan om aansluiting te zoeken bij landelijke ontwikkelingen op dit onderwerp, zoals initiatieven bij VNG en de gesprekken die momenteel worden gevoerd in het kader van het Toekomstscenario.

Verhelder de positie van VT NML in de keten en verken mogelijkheden voor meer efficiëntie in de samenwerking

Voer samen met VT NML en ketenpartners het gesprek over de rol en positie van VT in de keten, en inventariseer mogelijkheden voor meer efficiëntie in de samenwerking. Zorg dat een heldere rolverdeling ook terugkomt in de opdracht, en dat alle ketenpartners op de hoogte zijn van elkaars handelingskaders. Neem landelijke ontwikkelingen en veranderingen vanuit het handelingsprotocol 2025 mee in dit gesprek.

We hebben naast aanbevelingen voor de opdrachtgever, ook een aantal aanbevelingen voor VT NML opgesteld

Breng de basis aan sturingsinformatie op orde

Zorg dat onduidelijkheden in de tijdsinschattingen verhelderd worden voor de subsidieaanvraag 2027. Overleg hiervoor met teamleiders wat de meest gepaste methode is om tot betrouwbare inschattingen te komen. Een optie is om tijdelijk tijd te schrijven op de diensten VHB, V&V en Overdracht, waarbinnen nu de meeste onduidelijkheden bestaan.

Zorg voor uniforme definities en laat deze aansluiten bij CBS definities

Om betrouwbare inzichten te verkrijgen in aantallen diensten, tijdbesteding en aantallen her- en vervolgmeldingen is het belangrijk om vastgelegde, uniforme definities te hanteren. Hierbij bevelen we aan deze te laten aansluiten op de definities zoals gehanteerd door het CBS, of om duidelijk inzichtelijk te maken hoe de verschillende definities zich tot elkaar verhouden, zodat data betrouwbaar vergeleken kan worden.

Breng bedrijfsvoering en uitvoering structureel met elkaar in verbinding

Richt een systeem in waarmee er vanuit bedrijfsvoering systematisch zicht komt op de data uit de uitvoering, dat vanuit de uitvoering centraal en uniform wordt geregistreerd, en dat de de sturingsinformatie ook inzichtelijk en herkenbaar wordt voor teamleiders.

Implementeer de mogelijkheden voor meer efficiëntie in interne werkprocessen

Er liggen diverse kansen voor meer interne efficiëntie die VT NML direct en onafhankelijk kan implementeren. Hierbij gaat het om het inrichten van een helder beslisproces met een pdca-cyclus, het waar mogelijk werkzaamheden met één in plaats van twee personen uit te voeren, en het centraal beschikbaar maken van samenwerkingsafspraken, werkwijze en FAQ'. We adviseren deze op korte termijn op te pakken. Daarnaast zijn er mogelijkheden die een investering vragen (zoals meer juridische en ICT-ondersteuning), en daarmee ook een afweging vragen tussen kosten en verwachte baten. Andere mogelijkheden vragen mogelijk een langere doorlooptijd. We adviseren deze twee categorieën nader te onderzoeken en tot een geprioriteerde lijst met verbeterpunten te komen.

Doe inspiratie op bij andere VT-organisaties

Bij het analyseren en implementeren van verbetermogelijkheden kan het waardevol zijn om te kijken hoe Veilig Thuis-organisaties in andere regio's hun organisatie en werkprocessen hebben ingericht, bijvoorbeeld met betrekking tot het uitvoeren van werkzaamheden met twee personen, en zien of daaruit wellicht lessen getrokken kunnen worden voor VT NML.

A solid red diagonal line starts from the bottom left and extends upwards and to the right, ending to the left of the text.

**Andersson
Elffers
Felix**